



**HUBUNGAN KOMPETENSI KARYAWAN DENGAN KINERJA  
KARYAWAN PADA *CALL CENTER REGULAR CREDIT CARD*  
PT BANK MEGA, TBK.**

**Skripsi**

**Disusun Oleh**

**Dewi Siti Kartini**

**021115719**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**2017**

**HUBUNGAN KOMPETENSI KARYAWAN DENGAN KINERJA  
KARYAWAN PADA *CALL CENTER REGULAR CREDIT CARD*  
PT BANK MEGA, TBK.**

**Skripsi**

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen  
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan,  
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi,



(Dr. Hendro Sasongko, M.M., Ak., CA.)

Ketua Program Studi,

(Herdiyana, S.E., M.M.)

**HUBUNGAN KOMPETENSI KARYAWAN DENGAN KINERJA  
KARYAWAN PADA *CALL CENTER REGULAR CREDIT CARD*  
PT BANK MEGA, TBK.**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada Hari : Sabtu, Tanggal : 21 April 2018

Dewi Siti kartini

021115719

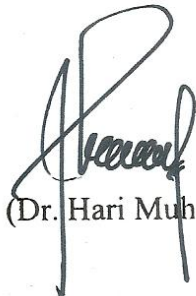
Menyetujui,

Ketua Sidang,



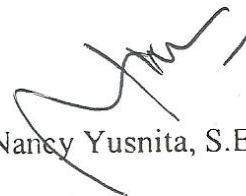
(Ketut Sunarta., Ak., MM., CA.)

Ketua Komisi Pembimbing,



(Dr. Hari Muharam, S.E., M.M.)

Anggota Komisi Pembimbing,



(Nancy Yusnita, S.E., M.M.)

## ABSTRACT

*Dewi Siti Kartini 021115719. Faculty of Economics. Management Major. Human Resource Management as Concentration. With the title "Correlation Between Employee Competence And Employee Performance at PT Bank Mega, Tbk Call Center Regular Credit Card". Under the Guidance of the Chairman of the Supervising Commission, Hari Muharam and Nancy Yusnita, 2017.*

*The Purpose of a Call Center Employee is to receive and respond to all of incoming calls by providing them with information, selling the products and solving the problems on all card holders for financial cardholders or non financial cardholders, request to improve cardholders satisfaction and to minimize card closure. The Competence of Call Center employee become an important thing in the implementation of Mega Bank Services function to it is Card holders.*

*This Study aims to (1) Analyzing the Competencies possessed by Call Center Employee (2) Analyzing the Performance of Call Center Employee and (3) Analyzing relationship between the Competency and the Performance of Employee.*

*The data that are collected in this study are including Primary and Secondary data. Primary Data are collected from call center employee by spreading questionnaire to employee, while Secondary Data are statistical data research that are the result from Customer Centric Organization and data from the company. The minimum sample size based on Slovin and the sampling were done by taking simple random sampling. Using analysis tools in the form of correlation coefficient analysis to determine the relationship between competence and performance of Mega Bank Call Center. The correlation test is done with SPSS 20 software.*

*Based on the result of the studies can be seen that the results of product moment correlation coefficient analysis is  $r = 0.451$  it means the relationship of employee competency with employee performance on call center employee have a medium level of relationship. The result of coefficient determination  $CD = 20,34\%$ , it is mean that competence is giving low contribution to employee performance and the result of hypothesis test of correlation coefficient is showing  $t$  count  $<$   $t$  table that value  $(1,676 < 3,537)$ . Which means that there is a positive relationship between employee competence and employee performance at PT Bank Mega, Tbk.*

*Key Word : Employee Competency, Employee Performance*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang Maha Kuasa karena atas kuasa dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan judul "Hubungan Kompetensi Karyawan dengan Kinerja Karyawan Pada *Regular Call Center Regular Credit Card* PT Bank Mega, Tbk.", untuk mencapai gelar Sarjana jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.

Dalam proses penyusunan dan penulisan Skripsi ini, Penulis telah banyak mendapatkan bantuan baik langsung maupun tidak langsung dari banyak pihak. Maka pada kesempatan ini Penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kedua Orang Tuaku tercinta, beserta 4 saudaraku dan 5 saudariku, yang telah memberikan motivasi dan doanya,
2. Suamiku Ardiansyah Natadiraja Danal yang selalu mendampingi dan mendukung baik secara moril maupun materil,
3. Orangtua Suamiku tercinta yang telah mendukung secara moril dan materil,
4. Dr. H. Bibin Rubini, M.Pd. Selaku Rektor Universitas Pakuan,
5. Dr. Hendro Sasongko, MM.,SE.,Ak. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan,
6. Bapak Herdiyana, S.E., M.M. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan,
7. Ibu Tutus Rully, S.E, M.M. Selaku Sekertaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan,
8. Dr. Hari Muharam, S.E, M.M. Selaku ketua komisi pembimbing,
9. Ibu Nancy Yusnita, S.E, M.M. Selaku anggota komisi pembimbing,
10. Para Dosen dilingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis,
11. Seluruh Staff Tata Usaha dan Petugas Perpustakaan di Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, yang senantiasa membantu dalam hal informasi dan pelayanan administrasi,
12. Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan yang telah bersedia meminjamkan buku-bukunya guna membantu dalam mengerjakan dan menyelesaikan Skripsi ini,
13. Bapak Firmansyah Selaku *Head Inbound Call Center* PT Bank Mega, Tbk,
14. Seluruh karyawan *Call Center Regular Credit Card* yang telah membantu penulis dengan mengisi kuisisioner dengan jujur dan sukarela,
15. Dini Anggiani, Revi Sandra Darmawan, Putri Khodijah, Arlanda Junitino, Suci Ramadhan, Ahmad Azizi yang selalu memberikan motivasi, serta doa,
16. Teman-teman angkatan 2008, program studi D3 Jurusan Manajemen Perpajakan, yang telah memberikan motivasi,

17. Semua pihak yang tidak bisa peneliti sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu kritik dan saran sangat diharapkan sebagai bahan penyempurna Skripsi ini.

Dengan kerendahan hati semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi Pembaca, khususnya bagi Penulis.

Bogor, Februari 2018

Penulis.

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>ABSTRAK</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	6
1.2.1. Identifikasi Masalah .....	6
1.2.2. Perumusan Masalah .....	6
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	7
1.3.1. Maksud Penelitian .....	7
1.3.2. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Kegunaan Penelitian .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Sumber Daya Manusia dan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	8
2.1.1. Sumber Daya Manusia .....	8
2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	8
2.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
2.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.4. Kompetensi .....	15
2.4.1. Pengertian Kompetensi .....	15
2.4.2. Jenis-jenis Kompetensi .....	16
2.4.3. Tujuan Kompetensi .....	17
2.4.4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi .....	19
2.4.5. Indikator Kompetensi .....	20
2.5. Kinerja .....	22
2.5.1. Pengertian Kinerja .....	22
2.5.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	23
2.5.3. Indikator Kinerja .....	24
2.6. Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran .....	25
2.6.1. Penelitian Sebelumnya .....	25
2.6.2. Kerangka Pemikiran .....	26
2.7. Hipotesis Penelitian .....	27

<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis Penelitian .....	28
3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi penelitian .....	28
3.2.1. Objek Penelitian .....	28
3.2.2. Unit Analisis .....	28
3.2.3. Lokasi Penelitian .....	28
3.3. Jenis Dan Sumber Data Penelitian .....	28
3.3.1. Jenis Penelitian .....	28
3.3.2. Sumber Data penelitian .....	29
3.4. Operasionalisasi Variabel .....	29
3.5. Metode Penarikan Sampel .....	31
3.6. Metode Pengumpulan Data .....	32
3.7. Metode Pengolahan/Analisis Data .....	33
3.7.1. Uji Validitas .....	32
3.7.2. Uji Reliabilitas .....	36
3.8. Metode Analisis Data .....	39
3.8.1. Analisis Koefisien Korelasi .....	39
3.8.2. Analisis Koefisiensi Determinasi .....	40
3.8.3. Uji Hipotesis .....	40
<b>BAB IV PEMBAHASAN</b>	
4.1. Lokasi Penelitian .....	43
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan PT Bank Mega, Tbk. ....	43
4.1.2. Visi & Misi Perusahaan .....	45
4.1.3. Struktur Organisasi .....	46
4.1.4. <i>Job Description</i> (Deskripsi Pekerjaan) .....	47
4.2. Profil Responden .....	47
4.3. Pembahasan .....	50
4.3.1. Kompetensi Karyawan Pada Call Center Regular Credit Card PT Bank Mega, Tbk .....	51
4.3.2. Kinerja Karyawan Pada Call Center Regular Credit Card PT Bank Mega, Tbk .....	61
4.3.3. Hubungan Kompetensi Karyawan Dengan Kinerja Karyawan Pada Karyawan Call Center Regular Credit Card Bank Mega.....	70
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Simpulan .....	73
5.2. Saran .....	73
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>75</b>
<b>LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Kandidat Karyawan <i>Call Center Regular Credit Card</i> Bank Mega Yang Dapat Diproses Wawancara.....	2
Tabel 2	Data demografis karyawan <i>Call Center Regular Credit Card</i> PT Bank Mega, Tbk. ....	3
Tabel 3	<i>Resume Call Quality Monitoring/ Supervisor Call Center Regular Credit Card</i> Menara Bank Mega Lantai.6 Jakarta Bulan Januari s.d. Desember 2016.....	4
Tabel 4	<i>Resume Call Quality Monitoring/ Supervisor Call Center Regular Credit Card</i> Menara Bank Mega Lantai.6 Jakarta Bulan Januari s.d. November 2017.....	4
Tabel 5	<i>Call Center Service Excellent Index</i> 2016 Industri Perbankan di Indonesia ( <i>Regular Credit Card</i> ).....	5
Tabel 6	Penelitian Sebelumnya .....	25
Tabel 7	Operasionalisasi Variabel.....	30
Tabel 8	Instrumen Skala Likert ( <i>Likert Scale</i> ) .....	32
Tabel 9	Hasil Uji Validitas Kompetensi Karyawan .....	34
Tabel 10	Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan.....	36
Tabel 11	Kriteria Uji Reliabilitas .....	38
Tabel 12	Uji Reabilitas Variabel Kompetensi Karyawan Dengan SPSS 20 Item-Total Statistik.....	38
Tabel 13	<i>Reliability Statistics</i> .....	39
Tabel 14	Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan Dengan SPSS 20 Item-Total Statistik.....	39
Tabel 15	<i>Reliability Statistics</i> .....	40
Tabel 16	Tingkat Korelasi dan Kekuatan Hubungan .....	40
Tabel 17	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	48
Tabel 18	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	48
Tabel 19	Karakteristik Responden Status Perkawinan.....	49
Tabel 20	Karakteristik Responden Jabatan <i>Call Center</i> .....	50
Tabel 21	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	50
Tabel 22	Jawaban “Terampil dalam mengoperasikan komputer.....	52
Tabel 23	Jawaban “Mampu bekerja dalam tekanan” .....	52

Tabel 24	Jawaban “Mengetahui product knowladge Credit card Bank Mega dengan baik” .....	53
Tabel 25	Jawaban “Mengerti cara menghitung bunga credit card dengan benar” .....	53
Tabel 26	Jawaban “Mengetahui cara kerja perbankan secara umum” .....	54
Tabel 27	Jawaban “Bekerja sesuai instruksi atasan” .....	54
Tabel 28	Jawaban “Dapat bekerja melebihi harapan atasan” .....	55
Tabel 29	Jawaban “Menjaga suasana kerja yang kondusif (seperti tidak mengganggu Agent yang sedang on line)” .....	55
Tabel 30	Jawaban “Mampu diberikan tanggung jawab lebih” .....	56
Tabel 31	Jawaban “Saya contoh yang baik dalam bekerja” .....	56
Tabel 32	Jawaban “Saya mampu menjaga kinerja yang stabil” .....	57
Tabel 33	Jawaban “Berbudi bahasa dengan baik” .....	57
Tabel 34	Jawaban “Bekerja untuk memajukan perusahaan” .....	58
Tabel 35	Jawaban “Bekerja untuk mendapatkan kompensasi” .....	58
Tabel 36	Jawaban “Bekerja untuk mendapatkan penghargaan” .....	59
Tabel 37	Ringkasan Skor Kompetensi .....	59
Tabel 38	Analisa Frekuensi Kompetensi Karyawan .....	60
Tabel 39	Jawaban “Menangani pelanggan sesuai prosedur waktu yang telah ditentukan” .....	61
Tabel 40	Jawaban “Menyelesaikan case nasabah sesuai prosedur” .....	61
Tabel 41	Jawaban “Memberikan Informasi secara akurat” .....	62
Tabel 42	Jawaban “Menanganai nasabah secepat mungkin sehingga dapat membantu antrian telepon masuk (reduce queing)” .....	62
Tabel 43	Jawaban “Bekerja sesuai jam kerja yang telah ditentukan” .....	63
Tabel 44	Jawaban “Bersedia bekerja over time tanpa diberikan kompensasi” ...	63
Tabel 45	Jawaban “Menyelesaikan pekerjaan yang tertunda hingga tuntas” .....	64
Tabel 46	Jawaban “Menjaga fasilitas kantor” .....	64
Tabel 47	Jawaban “Menjaga rahasia perusahaan” .....	65
Tabel 48	Jawaban “Menerima saran yang baik dari rekan kerja” .....	65
Tabel 49	Jawaban “Bersedia bekerja berpasangan (tandem)” .....	66

Tabel 50	Jawaban “Bersedia bertukar jadwal kerja dengan rekan yang memerlukan” .....	66
Tabel 51	Jawaban “Datang bekerja lebih awal” .....	67
Tabel 52	Jawaban “Menawarkan diri untuk lembur jika diperlukan (seperti libur hari raya)” .....	67
Tabel 53	Jawaban “Berinisiatif menanyakan kelanjutan case yang tertunda ke divisi lain” .....	68
Tabel 54	Ringkasan Skor Kinerja.....	68
Tabel 55	Analisa Frekuensi Kinerja Karyawan.....	69
Tabel 56	<i>Correlations</i> “Kompetensi Karyawan Dengan Kinerja Karyawan”.....	70
Tabel 57	Nilai Interval Korelasi .....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Model Lima Kompetensi Dasar .....	21
Gambar 2	Konstelasi Penelitian .....	27
Gambar 3	Kurva Uji Hipotesis .....	42
Gambar 4	Logo Pertama Bank Mega .....	43
Gambar 5	Logo Kedua Bank Mega .....	43
Gambar 6	Logo Ketiga Bank Mega .....	45
Gambar 7	Organization Of Contact Center .....	46
Gambar 8	Jenis Kelamin Responden.....	48
Gambar 9	Usia Responden .....	48
Gambar 10	Status Perkawinan.....	49
Gambar 11	Jabatan Call Center .....	50
Gambar 12	Pendidikan Terakhir.....	51
Gambar 13	Kurva Hipotesis .....	72

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuisisioner

Lampiran 2 Responden

Lampiran 3 Surat Keterangan Riset

Lampiran 4 Jadwal Penelitian

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dari sebuah organisasi. Manusia memberikan bakat, keahlian, pengetahuan dan pengalaman untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sejalan dengan pernyataan tersebut peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif, tetapi justru lebih mengarah bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif.

Seiring dengan persaingan bisnis yang semakin tajam dalam dunia perbankan dikarenakan perkembangan teknologi yang sangat cepat serta perubahan lingkungan pada setiap aspek kehidupan manusia, maka perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi, agar dapat memberikan pelayanan yang prima dan bernilai. Dengan kata lain, perusahaan tidak hanya mampu memberikan pelayanan yang memuaskan (*customer statisfaction*), tetapi juga berorientasi pada nilai (*customer value*) sehingga perusahaan tidak semata-mata mengejar produktivitas kerja yang tinggi, tetapi lebih kepada kinerja dalam proses pencapaiannya. Menurut Gaol (2015, 485) menyatakan bahwa kompetensi seseorang akan menghasilkan kinerja dengan rumus kompetensi = kinerja.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam organisasi untuk mencapai tujuannya.

Kompetensi secara sederhana merupakan karakteristik yang dimiliki karyawan terbaik untuk membantu mereka menjadi berhasil. Apabila sebuah perusahaan tidak memiliki karyawan yang berkompeten, maka dampak bagi organisasi tersebut adalah tidak akan tercapainya tujuan yang ditargetkan oleh perusahaan.

Dunia perbankan yang bergerak di bidang jasa keuangan tidak hanya menawarkan berbagai produk, fasilitas-fasilitas dan berbagai layanan kemudahan kepada nasabahnya. Hal terpenting adalah bagaimana kinerja orang-orang yang mengelola didalamnya yang dalam hal ini adalah para karyawan mampu, mau dan kompeten dibidangnya.

Pesatnya perkembangan teknologi memberikan pengaruh sangat besar bagi para pelaku bisnis perbankan, perusahaan perlu melakukan inovasi guna menjaga eksistensinya. Dalam hal inovasi Bank Mega telah memberikan layanan *Mega Call Credit Card* dengan layanan 24 jam, dengan jumlah *Customer Service Credit Card* yang bertugas di Menara Bank Mega, Jl. Kapten Tendean Kav. 12-14 A Lantai 6, yaitu sebanyak 59 orang.

Dalam memenuhi kebutuhan karyawan *Call Center Regular Credit Card* harus memenuhi beberapa kriteria minimal yang dimiliki bagi pelamar, yang tersaji dalam tabel di bawah ini :

Tabel 1  
Kandidat Karyawan *Call Center Regular Credit Card*  
Bank Mega Yang Dapat Diproses Wawancara

NO	Kriteria	Keterangan
1	Pendidikan	Minimal D-3 (IPK 2,75) Semua program studi
2	Usia	Maksimal 35 tahun
3	Pengetahuan dan Ketrampilan	1. <i>Service oriented</i> , 2. Memahami proses kartu kredit, 3. Bahasa Inggris, 4. Komputer.
4	Kompetensi	1. Memiliki kemampuan dalam menganalisa masalah, 2. Komunikatif baik secara verbal maupun tulisan, 3. Memiliki kemampuan bernegosiasi, 4. Membina hubungan baik.

Sumber : HRCO (*Human Capital Reward Operation*) PT Bank Mega, Tbk (2017).

Kandidat yang memenuhi kriteria minimal yang dimiliki seperti pada tabel 1 (satu) di atas akan diproses untuk tahap wawancara kerja, yang artinya calon karyawan tersebut memiliki kompetensi dasar untuk menjadi seorang karyawan *Call Center*, yang kemudian akan dilanjutkan ketahap lainnya seperti psikotest, tes kesehatan. Pada tahap akhir adalah melakukan *training* (pelatihan) selama satu bulan, dimana *training* tersebut bertujuan untuk mengukur kompetensi seorang calon karyawan *Call Center*.

Dari hasil wawancara dengan Bapak Firmansyah sebagai *Head Inbound Call Center Bank Mega* pada bulan November 2017 menyatakan bahwa kompetensi yang harus dimiliki seorang *Call Center Regular Credit Card* Bank Mega (yang telah lulus tahap-tahap seleksi) adalah : 1. Memiliki *product knowledge* yang baik, 2. Dapat membaca nominal angka dengan baik dan benar, 3. Dapat mengeja huruf dengan baik dan benar, 3. Memiliki empati yang tinggi, 4. Kemampuan mendengar dan menganalisa persoalan dengan baik, 5. *Courtesy* (Kesopanan budi bahasa), 6. *Accuracy* (ketelitian), 7. *Integrity* (integritas).

Kompetensi karyawan *Call Center Regular Credit Card* yang telah bertugas telah sesuai dengan kompetensi yang diharapkan Bank Mega seperti yang di jelaskan sebelumnya, berikut penulis sajikan data demografis karyawan *Call Center Regular Credit Card* PT Bank Mega, Tbk, yang bertugas di Menara Bank Mega Lantai 6 (enam) Jakarta Selatan, sesuai kualifikasi yang ditentukan Bank Mega yang dirangkum dalam tabel 2 (dua) di bawah ini :

Tabel. 2  
Data demografis karyawan *Call Center Regular Credit Card*  
PT Bank Mega, Tbk.

No	Data Demografis Karyawan		
	Kriteria	Keterangan	Jumlah Karyawan
Pendidikan			
1	Sarjana (IPK >2,75)	14	59
2	Diploma III (IPK >2,75)	45	
Jabatan <i>Call Center</i>			
1	Training	24	59
2	Junior	11	
3	Senior	34	
Lama Bekerja			
1	Training (24 Agents)	< 1 tahun	59
2	Junior (11 Agents)	> 1 tahun	
3	Senior (34 Agents)	> 2 tahun	
Usia			
1	59 Agents	< 35 Tahun	59
<i>All Agents SID Cleared</i>			

Sumber : Kuisioner Karyawan *Call Center Regular Credit Card* PT Bank Mega, Tbk (2018)

Data di atas dapat menunjukkan bahwa kompetensi karyawan *Call Center Regular Credit Card* sudah sesuai ketentuan seperti data pendidikan terakhir paling banyak dari lulusan Sarjana dengan Indeks Prestasi Kumulatif diatas 2,75 hal ini menunjukkan kompetensi dari segi pendidikan sangat baik mengingat jabatan *Call Center* minimal pendidikannya adalah Diploma III.

Adapun dilihat dari Jabatan *Call Center Agents* senior lebih banyak dari *level* junior maupun *Agents* training, hal inipun dikatan baik karena *Agents* senior dari segi keahlian maupun pengalaman lebih unggul dibandingkan dengan junior maupun training. Selanjutnya jika dilihat dari lama bekerja, bahwa kecenderungan *skill* karyawan meningkat yang semula training, selanjutnya junior dan tahap berikutnya dengan *skill* terbaik dari hasil penilaian Bank Mega adalah level senior.

Kemudian dengan data usia seluruh Karyawan < dari 35 tahun merupakan usia yang tergolong produktif hal inipun seharusnya menjadikan kompetensi karyawan lebih baik. Dan yang sangat penting bagi sebuah Bank adalah semua karyawan memiliki integritas yang tinggi hal ini dapat dilihat dari hasil pengecekan *SID* (*System Information Debitur*) kepada *Call Center Regular Credit Card* yang hasilnya bersih, artinya para karyawan *Call Center* tidak ada riwayat buruk di dunia perbankan.

Data kinerja karyawan *Call Center Regular Credit Card* PT Bank Mega, Tbk yang bertugas di kantor pusat Menara Bank Mega Lantai. 6, Jl. Kapten Tendean



No.12-14A, Jakarta 12790 pada tahun 2016 dan 2017 yang dirangkum dalam tabel di bawah ini sebagai berikut :

Tabel 3  
*Resume Call Quality Monitoring/ Supervisor Call Center Regular Credit Card*  
Menara Bank Mega Lantai.6 Jakarta Bulan Januari s.d. Desember 2016

Supervisor	Score				Quiz	RAF	Score Card
	Courtesy	Accuracy	Integrity	Productivity			
Oscar (23 Agents)	2,9	3,1	3,42	3,76	83,91	345	3,4
Pricilia (20 Agents)	2,91	3,12	3,67	3,86	85,62	255	3,52
Tian (21 Agents)	2,92	3,1	3,37	3,68	87,12	271	3,37
Average (64 Agents)	2,91	3,10	3,49	3,767	85,55		3,43
Total RAF 871 Lembar							

Sumber : *Hiring, Training & People Management Specialist, Contact Center PT Bank Mega, Tbk (2016).*

Keterangan *score card* : Kurang dari 2,49 dinilai buruk, 2,50 - 2,99 : dinilai sedang, dan 3,00 - 3,49 : dinilai baik, sedangkan nilai tertinggi yaitu mulai dari 3,50 - 4,00 : dinilai baik sekali.

Meskipun rata-rata hasil *score card* diatas angka 3 (tiga) yang artinya kinerja dinilai baik, namun jika dilihat dari *RAF (Remedial Action Form)* yang dikeluarkan sepanjang tahun 2016 cukup banyak yaitu sebanyak 871 lembar, sehingga dapat disimpulkan kinerja karyawan *Call Center Regular Credit Card* belum maksimal.

Tabel 4  
*Resume Call Quality Monitoring/ Supervisor Call Center Regular Credit Card*  
Menara Bank Mega Lantai.6 Jakarta Bulan Januari s.d. November 2017

Supervisor	Score				Quiz	Total RAF	Score Card
	Courtesy	Accuracy	Integrity	Productivity			
Olan (21 Agents)	3,01	3,18	3,37	3,38	82,97	185	3,26
Oscar (22 Agents)	3,02	3,17	3,15	3,36	76,62	180	3,18
Pricilia (16 Agents)	2,99	3,22	3,62	3,75	80,11	123	3,45
Average (59 Agents)	3,01	3,19	3,38	3,5	79,9		3,3
Total RAF 488 Lembar							

Sumber : *Hiring, Training & People Management Specialist, Contact Center PT Bank Mega, Tbk (2017).*

Pada Periode Januari s.d. November 2017 total *RAF* (*Remedial Action Form*) yang dikeluarkan 488 lembar. Jika dibandingkan dengan total *RAF* yang dikeluarkan pada tahun 2016 total yang dikeluarkan lebih banyak yaitu sejumlah 871 lembar *RAF*. Yang artinya adanya penurunan yang cukup berarti yaitu berkurangnya *RAF* sebanyak 383 lembar. Seyogianya jika jumlah *RAF* yang dikeluarkan menurun, maka *score card* (lembar penilaian kinerja karyawan) akan naik, namun pada kenyataannya hal ini tidak terjadi Sehingga dapat disimpulkan *performance* (kinerja) *Agents Call Center* belum maksimal.

Kemudian pada tahun 2016, *Customer Centric Organization* melakukan sebuah survey mengenai kinerja pelayanan *Call Center* dalam industri perbankan. Survey ini dilakukan untuk mengukur seberapa jauh kualitas kinerja pelayanan *Call Center* dalam industri perbankan di Indonesia. *Call Center* merupakan salah satu media yang dapat diberikan kepada nasabah untuk menjalin komunikasi secara *online*. Berikut merupakan hasil survey tersebut dirangkum dalam *Call Center Service Excellent Index 2016 (CCSEI)*

Tabel 5  
*Call Center Service Excellent Index 2016* Industri Perbankan  
di Indonesia (*Regular Credit Card*)

No	Call Center	Dimention			CCSEI 2016	GRADE
		Access	System & procedure	People		
1	Halo BCA	100,000	90,367	94,367	93,730	<i>Exceptional</i>
2	PermataTel	100,000	91,875	93,166	93,462	<i>Exceptional</i>
3	Mandiri Call	99,833	89,767	90,593	91,269	<i>Exceptional</i>
4	Maybank Customer Care	99,083	94,867	86,575	90,313	<i>Exceptional</i>
5	UOB Call Center	99,750	82,723	91,090	89,446	<i>Excellent</i>
6	BNI Call	99,917	84,703	86,901	87,544	<i>Excellent</i>
7	Call BRI	99,250	84,750	86,789	87,423	<i>Excellent</i>
8	Hello Danamon	100,000	84,033	86,035	86,831	-
9	Call Panin	97,583	88,604	83,686	86,551	-
10	24 ANZ Call Center	98,833	81,430	86,035	85,161	-
11	Call OCBC NISP	99,167	81,607	83,686	84,540	-
12	Call CenterCIMB Niaga	97,833	84,417	84,748	84,419	-
13	Layanan Citiphone Banking 24 Jam	99,750	78,420	83,568	84,077	-
14	Layanan 24 Jam Halo Bukopin	97,583	80,147	82,184	83,996	-
15	HSBC	98,833	78,420	84,294	83,296	-
16	Call CenterStandard Chartered	99,250	79,780	82,256	83,213	-
17	Mega Call	99,417	82,392	80,408	82,904	-
	<b>INDUSTRY</b>	99,181	84,335	86,041	86,843	-

Sumber : [www.contactcenter-indonesia.com](http://www.contactcenter-indonesia.com) 2016

Berdasarkan hasil survey *Call Centre Service Excellent Index 2016 (CCSEI)* dapat diketahui bahwa kinerja *Call Center* Bank Mega berada di urutan terakhir yang artinya belum mencapai target yang diharapkan Bank Mega yaitu mendapat predikat *excellent*. Meskipun penerapan teknologi yang digunakan Bank Mega tidak kalah dengan perbankan lainnya, namun Bank Mega masih harus berupaya lebih baik lagi dalam hal meningkatkan kinerja karyawan *Call Center* demi tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian penjelasan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada karyawan *Call Center Regular Credit Card* PT Bank Mega, Tbk, terkait hubungan kompetensi karyawan dengan kinerja yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan, sehingga penulis memilih judul "Hubungan Kompetensi Karyawan Dengan Kinerja Karyawan Pada *Call Center Regular Credit Card* PT Bank Mega. Tbk."

## **1.2. Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

Memiliki karyawan yang kompeten dengan kompetensi yang dimiliki sesuai standar yang diinginkan perusahaan adalah sebuah keharusan, karena kompetensi yang dimiliki setiap karyawan akan sangat mempengaruhi kinerja sebuah perusahaan, jika kinerja sebuah perusahaan menurun maka dianggap kompetensi karyawannya pun tidak baik. Berdasarkan uraian latar belakang dapat diidentifikasi masalah yaitu sebagai berikut :

1. Adanya kesenjangan antara hasil *score card* dengan *RAF (Remedial Action Form)* yang dikeluarkan pada tahun 2016 dan tahun 2017 (tabel 2 dan tabel 3)
2. Belum tercapainya target perusahaan yang dapat dilihat dari hasil survey *CCSEI (Call Center Service Excellent Index)* pada tabel 4

### **1.2.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disajikan masalah pokok yakni sebagai berikut :

1. Bagaimana kompetensi karyawan pada karyawan *Call Center Regular Credit Card* Bank Mega ?
2. Bagaimana kinerja karyawan pada karyawan *Call Center Regular Credit Card* Bank Mega ?
3. Bagaimana hubungan kompetensi karyawan dengan kinerja karyawan pada karyawan *Call Center Regular Credit Card* Bank Mega ?

### **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini Penulis bermaksud untuk meneliti hubungan kompetensi karyawan dengan kinerja karyawan *Call Center Regular Credit Card* Bank Mega dan menginformasikan hasil akhir dari penelitian, serta akan memberikan saran dalam hal kompetensi untuk perusahaan demi meningkatkan kinerja karyawan *Call Center Regular Credit Card* Bank Mega.

#### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui tujuan yang ingin dicapai dengan diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kompetensi karyawan pada karyawan *Call Center Regular Credit Card* PT Bank Mega, Tbk,
2. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja karyawan pada karyawan *Call Center Regular Credit Card* PT Bank Mega, Tbk,
3. Untuk mengetahui dan menganalisis hubungan kompetensi karyawan dengan kinerja karyawan pada karyawan *Call Center Regular Credit Card* PT Bank Mega, Tbk.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

1. Kegunaan Teoritis,
  - a. Mengembangkan Ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya manajemen mutu atau kinerja,
  - b. Untuk menambah koleksi keilmuan di perpustakaan, baik kualitas maupun kuantitas,
  - c. Untuk referensi penelitian berikutnya bagi para akademisi khususnya mahasiswa Universitas Pakuan.

2. Kegunaan Praktis,

Penelitian ini dapat digunakan oleh *Call Center Regular Credit Card* Bank Mega sebagai bahan masukan untuk meningkatkan kinerja staff *Call Center Regular Credit Card* dimasa yang akan datang, sehingga dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada nasabah dan berpengaruh terhadap citra dan kemajuan perusahaan khususnya dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Pengertian Sumber Daya Manusia dan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Konsep manusia dalam artian ekonomi bisa berarti manusia sebagai produsen, konsumen dan pedagang. Pada umumnya ketiga jenis manusia tersebut memiliki tujuan yang sama, yaitu menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuannya yaitu meraih keuntungan yang maksimal. Berikut dibawah ini pengertian Sumber Daya Manusia dan Manajemen Sumber Daya Manusia:

##### **2.1.1. Sumber Daya Manusia**

Tanpa adanya Sumber Daya Manusia sebuah organisasi tidak akan berjalan sebagaimana mestinya, meskipun pada saat ini otomatisasi telah memasuki hampir seluruh lapisan organisasi, namun apabila manusia selaku penggerak otomatisasi tersebut tidak bisa berperan sebagaimana yang diharapkan, maka otomatisasi pun menjadi tidak berguna.

Menurut Straub dan Attner dalam Gaol (2015, 44) “Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam sebuah organisasi. Manusia memberikan bakat, keahlian, pengetahuan dan pengalaman untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi”.

Sejalan dengan pengertian diatas, Menurut Schermerhon (2010, 4), “*Human Resources are the people, individuals, and groups that help organizations produce good or services.*”

Dari pengertian-pengertian menurut para ahli di atas dapat disimpulkan SDM merupakan sumber daya yang paling penting dalam sebuah organisasi meskipun teknologi saat ini semakin maju, tanpa adanya SDM yang menjalankannya sebuah organisasi akan sulit untuk mencapai tujuannya.

##### **2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia atau yang sering dikenal dengan *Human Resource Management* merupakan aset vital organisasi yang berperan penting dalam proses perencanaan strategis.

Menurut Fillipo dalam Gaol (2015, 59) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses merencanakan, mengorganisir, atau mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan pengadaan, pengembangan, kompensasi, penyatuan, perawatan/pemeliharaan, dan pemisahan/ pelepasan sumber daya manusia kepada tujuan-tujuan akhir individu organisasi dan masyarakat yang telah dicapai.

Sedangkan menurut Veitzhal, dkk (2015, 5). Manajemen SDM merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain).

Aktivitas SDM mempengaruhi SDM lainnya. Misalnya keputusan buruk mengenai *staffing* bisa menyebabkan persoalan ketenagakerjaan, penempatan, kepatuhan sosial, hubungan serikat buruh manajemen, dan kompensasi.

Dessler (2011, 30) "*Human resource management is the process acquiring, training, appraising, and compensating employess, and attending to their labor relations, health ant safety and fairness concerns*".

Adapun Menurut Rowly dan Jacson (2012, xxxv) MSDM adalah sebuah pengalaman yang banyak dialami oleh kita, kebanyakan dari kita, mengalami beberapa bentuk kepegawaian, kebanyakan dari kita mengalami dikelola. Adalah benar dan sangat jujur untuk mengartikan MSDM adalah sebagai manajemen orang.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensansi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

## **2.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen Sumber Daya Manusia Tujuan secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru.

Secara khusus menurut Sedarmayanti (2014, 13) Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan,
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan karyawan,
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi "yang teliti", sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait "kebutuhan bisnis",
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama,
5. Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.

6. Mengembangkan lingkungan, dimana kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang,
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas),
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai,
9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi,
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua,
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi,
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan. Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam mengatur setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Sedangkan Menurut Indah Puji Hartatik (2014, 20) tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu

1. Tujuan Sosial  
Manajemen sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan maupun tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negatif dari tuntutan itu terhadap organisasi,
2. Tujuan Organisasional  
Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantunya mencapai tujuan,
3. Tujuan Fungsional  
Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen manajemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Berdasarkan uraian tujuan manajemen sumber daya manusia menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia secara etika dan sosial guna meningkatkan efektifitas dalam rangka mencapai tujuan suatu organisasi.

### 2.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut M. Yani (2012, 4) Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi lima fungsi, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*),  
Fungsi perencanaan yang sangat esensial, hal ini karena menyangkut rencana pengelolaan karyawan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang,
2. Pengadaan (*Procurement*),  
Fungsi pengadaan dalam usaha untuk memperoleh ragam dan jumlah karyawan yang tepat, melalui proses pemanggilan, seleksi, penempatan, *training* dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang diperlukan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan, dengan memiliki orang yang tepat dan di tempatkan sesuai keahliannya masing-masing (*the right man in the right place*),
3. Pengembangan (*Development*),  
Fungsi pengembangan dalam proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan diberikan sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa mendatang,
4. Kompensasi (*Compensation*),  
Fungsi kompensasi dalam proses pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada karyawan sebagai imbal jasa (*output*) yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan,
5. Pengintegrasian (*Integration*),  
Pengintegrasian dalam mempersatukan kepentingan organisasi/ perusahaan dengan kebutuhan karyawan, sehingga akan tercipta kerjasama yang saling menguntungkan,
6. Pemeliharaan (*Maintenance*),  
Fungsi pemeliharaan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang.

Menurut Edwin B. Fillipo (1984, 4) dalam Gaol (2015, 60) fungsi MSDM terdiri dari dua yaitu:

1. Fungsi Manajemen (*Management Function*),
  - a. Perencanaan (*Planning*)  
*Effective managers realize that a substantial portion of their time should be devote planning. For the personel manager, planing means the determination in advance of personnel program that will contribute to goals establised for the enterprise.*  
  
Manjer yang efektif menyadari bahwa bagian waktu mereka yang terbesar harus dicurahkan untuk proses perencanaan. Bagi manajer SDM, proses perencanaan berarti menentukan kemajuan suatu program SDM yang akan



berguna dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan bagi perusahaan,

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

*After a course of action has been determined, an organization must be established to carry it out. Once it has been determined that certain personnel functions contribute toward the firm's objectives, the personnel manager must form an organization by designing the structure of relationship among jobs, personnel, and physical factors. One must be aware of the complex relationships that exist between the specialized unit the rest of the organization.*

Setelah berbagai keputusan diambil, organisasi dibentuk untuk bisa menjalankan keputusan tersebut. Jika masing-masing personel sudah ditentukan, manajer SDM harus merancang suatu organisasi yang berisikan hubungan antara pekerja/ jabatan, personel dan faktor-faktor fisik. Disini perlu diperhatikan rumitnya hubungan yang ada diantara unit khusus dan organisasi lainnya,

c. Pengarahan (*Directing*)

*At least in theory, we now have a plan and an organization to execute that plan. It might appear that the text logical function would be that operation, doing the job. But it has been found that a "starter" function is becoming increasingly necessary, in our above definition, this function was labeled "direction", but it may be called by other names such as "motivation", "actualization", or "command". At any rate, a considerable number of difficulties are involved in getting people to go work willingly and effectively.*

Kita memiliki sebuah rencana dan sebuah organisasi untuk menjalankan organisasi tersebut. Fungsi manajemen berikutnya muncul pada saat operasional atau pelaksanaan pekerjaan. Tetapi ada yang disebut sebagai fungsi "permulaan" juga makin penting. Fungsi ini dikenal juga sebagai "pengarahan" atau nama lainnya "motivasi", "gerakan", atau "perintah". Biasanya, sejumlah kesulitan yang ditemui berhubungan dengan cara mengarahkan orang-orang agar mau bekerja dengan baik dan efektif,

d. Pengendalian (*Controlling*)

*Now, at least, the personnel function are being performed. But what is the management duty at this point? it is logical that its function should be that of control, that is, the observation, of action and its comparison with plans and the correction of any deviations that may occur, or, at times, the realignment of plans and their adjustment to unchangeable deviations. Control is the managerial function concerned with regulating activities in accordance with the personnel plan, which in turn was formulated on the basis of an analysis of fundamental organization goals.*

Fungsi terakhir dalam fungsi manajemen SDM adalah fungsi kendali. Dilakukan pengawasan terhadap tindakan untuk dibandingkan dengan rencana yang ada dan pengoreksian terhadap segala penyimpangan yang terjadi atau, kadang-kadang, penyesuaian dan pengaturan kembali rencana terhadap penyimpangan-penyimpangan yang tidak dapat diubah. Kendali adalah fungsi manajerial yang berhubungan dengan pengaturan kegiatan-kegiatan menurut rencana SDM, yang telah dirumuskan dalam surat dasar analisis tujuan-tujuan organisasi.

*It is belived that the four above –named function are basic and common to all managers. The essence of the fourth function, direction, is so closly allied with the operative function of integration. There is a skill in managing that can be transfered to various operative area, but no one will deny that an effective manajer must know what it is that he or she managing.*

Diyakini bahwa keempat fungsi yang disebutkan diatas adalah fungsi dasar dan umum bagi manajer. Inti dari fungsi keempat, pengarahan erat kaitannya dengan fungsi operasional penyatuan. Ada satu keahlian dalam mengelola yang dapat ditransfer keberagam lingkup operasional, tetapi tidak satupun yang akan bahwa seorang manajer yang efektif harus mengetahui apa yang dikelola olehnya.

## 2. Fungsi Operasi (*Operative Function*).

### a. Pengadaan (*Procurement*)

*The First operative function of personel management is concerened with the obtaining of the proper kind of number of personal necessary to accomplish organization goals. It deals specifically with such objects as the determination orf human resources requirements and their recruitment, selection, and placement. The actual hiring process entails a multitude of activities designed to screen personnel, such as reviewing application forms, pscychological testing, checking references, and conducting interview.*

Fungsi operasi manajemen SDM yang pertama adalah pengadaan (*procurement*). Fungsi pengadaan berhubungan dengan mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang penting untuk mencapai tujuan-tujuan orgnaisasi. Fungsi ini berkaitan dengan subjek yang sedemikian khusus seperti bagaimana penentuan kebutuhan SDM berikut perekrutan, penyelesaian, dan penempatan mereka. Proses perekrutan yang sebenarnya memerlukan banyak kegiatan yang dirancang untuk menyeleksi tenaga kerja, seperti meninjau formulir aplikasi, tes psikologi, mengecek referensi, dan mengadakan wawancara,

### b. Pengembangan (*Development*)

*After personel have been obtained they must to be some degree devoleved. Develovement has to do with the increase of skill, trough hiring, that*

*necessary for proper job of skill, through training, that is necessary for job performance. This is an activity of very great importance and will continue to grow because of changes in technology, the realignment of jobs, and the increasing complexity of the managerial task.*

Setelah tenaga kerja diperoleh mereka harus mengalami perkembangan. Perkembangan yang berkaitan dengan peningkatan keahlian melalui pelatihan, yang penting bagi kinerja pekerjaan. Kegiatan ini sangat penting dan akan terus berkembang dikarenakan perubahan teknologi, penyesuaian kembali jabatan, dan meningkatnya kerumitan tugas-tugas manajerial,

c. *Kompensasi (Compensation)*

*This function is defined as the equitable and equitable remuneration of personnel for their contribution to organization objectives. Though some recent morale surveys have tended to minimize the importance of monetary income to employees, we never the less contend that compensation is one of the most important functions of personnel management. In dealing with this subject, we shall consider only economic compensation.*

Fungsi ini didefinisikan sebagai pemberian upah yang cukup dan wajar kepada tenaga kerja atas kontribusi/jasa mereka terhadap tujuan-tujuan organisasi. Meskipun beberapa survei tentang moral baru-baru ini cenderung mengesalkan pentingnya pendapatan uang bagi para karyawan, namun demikian kita berpendapat bahwa kompensasi merupakan salah satu fungsi terpenting bagi manajemen personalia. Berkaitan dengan hal ini kita hanya mempertimbangkan kompensasi ekonomi,

d. *Integrasi/Penyatuan (Integration)*

*With the employee recruited, developed, and reasonably compensated, there follows one of the most difficult and frustrating challenges to management. The definition labels this problem "integration". It is concerned with the attempt to effect a reasonable reconciliation of individual, societal, and organizational interests.*

Walaupun sudah menerima pegawai, sudah mengembangkannya, dan sudah memberikan kompensasi yang memadai, perusahaan masih menghadapi masalah yang sulit, yaitu "integrasi/penyatuan". Dalam hal ini pegawai secara individu diminta mengubah pandangannya, kebiasaannya, dan sikap-sikap lain yang selama ini kurang menguntungkan bagi perusahaan agar disesuaikan dengan keinginan serta tujuan perusahaan,

e. *Perawatan/Pemeliharaan (Maintenance)*

*Maintenance is concerned with the perpetuation of the state. The maintenance of the willingness is heavily affected by communication with the employees. The physical condition of the employee should be maintained. Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan*

kondisi yang telah ada. Apa yang sudah pernah diterima dan pernah dinikmati pegawai perusahaan, hendaknya tetap dipertahankan. Kalau perusahaan sudah menyediakan kantin untuk melayani makan, sebaiknya hal ini telat dipertahankan,

f. Pemisahan/Pelepasan/Pensiun (*Separation*)

*If the first function or personnel management is to secure the employee, it is logical that the last should be the separation and return of that person to society.*

Apabila fungsi pertama manajemen SDM adalah untuk melindungi karyawan, logis apabila fungsi terakhir harus memisahkan/mengeluarkan dan mengembalikan karyawan tersebut kepada masyarakat.

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian serta dalam menjalankan fungsi manajemen, seorang manajer sumber daya manusia juga harus melakukan pengawasan terhadap orang lain yang diberikan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas operasional perusahaan.

## **2.4. Kompetensi**

Memiliki *performance* yang baik merupakan dambaan bagi perusahaan. Untuk mencapai *performance* yang baik tentunya perusahaan membutuhkan SDM dengan kompetensi yang baik pula, berikut di bawah ini penjelasan mengenai kompetensi.

### **2.4.1. Pengertian Kompetensi**

Kompetensi adalah hal yang dibutuhkan seseorang ketika berada dalam sebuah organisasi. Organisasi mendapatkan manfaat dari penggunaan kompetensi karena memberi mereka cara yang lebih baik dan canggih untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kualitas karyawan. Tanpa kompetensi, seseorang akan sulit menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan standar yang disyaratkan, oleh karenanya dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi. Sedarmayanti (2014, 127).

Sedangkan menurut Ennis (2008, 5) dalam (Dubois 1993 and Lucia & Lepsinger, 1999) *A competency is the capability of applying or using knowledge, skills, abilities, behaviors, and personal characteristics to successfully perform critical work tasks, specific functions, or operate in a given role or position. Personal characteristics may be mental/intellectual/cognitive, social/emotional/attitudinal, and physical/psychomotor attributes necessary to perform the job.*

Menurut David Mc. Clelland seorang Professor dari Harvard University, yang dikutip oleh Veithzal (2015, 230) Mc. Clelland berpendapat bahwa kompetensi bisa dianalogikan seperti gunung es dengan keterampilan dan keahlian pada puncaknya sedangkan peran sosial, citra diri, *trait* dan motif berada pada bagian dasar gunung es tersebut yang tak terlihat.

Keterampilan dan pengetahuan lebih mudah untuk dikenali dan relatif lebih mudah untuk dibentuk dan dikembangkan melalui proses belajar dan pelatihan yang relatif singkat. Sebaliknya peran sosial, citra diri dan motif lebih sulit untuk diidentifikasi serta membutuhkan waktu lebih lama untuk memperbaiki atau mengembangkannya.

#### 2.4.2. Jenis- jenis Kompetensi

Pekerjaan individu tidak hanya berkaitan dengan teknis pekerjaan namun juga berkaitan dengan bagaimana ia mengelola pekerjaannya dan berinteraksi dengan orang lain. Oleh karena itu menurut Brian dan Fonny dalam buku yang berjudul Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia (2013, 288) terdapat dua kompetensi sebagai berikut:

1. *Hard Competency* yaitu kompetensi yang berkaitan dengan pengetahuan dan keahlian teknis suatu pekerjaan, misalnya analisis laporan keuangan dan perakitan mobil,
2. *Soft Competency* yaitu jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan untuk membangun hubungan dengan orang lain dan mengelola pekerjaan, misalnya komunikasi dan kepemimpinan kelompok.

Menurut Spencer and Spencer yang dialihbahasakan oleh Surya Dharma (2012, 113) bahwa: kompetensi dapat dibagi 2 (dua) kategori yaitu (*threshold*) dan (*differentiating*) menurut kriteria yang digunakan memprediksi kinerja suatu pekerjaan”.

1. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya,
2. *Differentiating competencies*” adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Dan hal serupa dikemukakan di [www.ilmumanajemensdm.com](http://www.ilmumanajemensdm.com), kompetensi terdiri atas dua macam yakni *soft competency* dan *hard competency*. Berikut adalah penjelasannya:

1. *Soft competency*, kompetensi ini berhubungan dengan kemampuan seseorang secara psikis. Seseorang bisa saja mudah dikenali karena dia adalah seorang lulusan terbaik universitas luar negeri, atau dia satu-satunya pemegang ijazah S3 di organisasinya. Akan tetapi, seseorang akan bisa dikenal dengan lebih cepat karena *soft competency* yang dimiliki misalnya dengan kemampuan

kepemimpinan (*leadership*), kemampuan berkomunikasi baik dengan pihak internal maupun eksternal organisasi, kemampuan untuk memecahkan masalah dengan solusi yang cepat dan tepat,

2. *Hard competency*, Kompetensi yang kedua ini merupakan kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan seseorang melakukan pekerjaan sesuai dengan *job desk* yang dipercayakan kepada seseorang. *Hard competency* berkaitan dengan kemampuan teknis seseorang, misalnya kemampuan dalam bidang akuntansi, ekonomi, bisnis, marketing, atau dalam bidang lainnya. *Hard competency* dapat dipelajari dengan mudah dan kadang juga dapat dipelajari dengan cepat.

Pada era modern ini, *soft competency* lah yang banyak dikembangkan karena memang jenjang pendidikan tidak mampu mengajarkan *soft competency* seperti yang dijelaskan di atas. Oleh karenanya, *soft competency* dikatakan sebagai suatu kompetensi yang tidak bisa dipelajari. Sedangkan *hard competency* sudah menjadi tolok ukur dalam menyeleksi tenaga kerja yang akan digunakan oleh organisasi sehingga banyak orang pun dapat menduduki suatu posisi dalam organisasi jika hanya tolok ukur ini yang digunakan sebagai bahan pertimbangan.

### **2.4.3. Tujuan Kompetensi**

Kompetensipun memiliki tujuan, terdapat beberapa pendapat dari beberapa para ahli yang mengemukakan tentang tujuan dari kompetensi agar suatu organisasi atau instansi berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Para pegawainya harus mengetahui apa tujuan dari kompetensi agar mereka terdorong untuk memberikan kontribusi yang optimal kepada instansi atau organisasi.

Menurut menurut Hutapea dan Nuriana (2011, 16) kompetensi dalam organisasi atau instansi pada umumnya bertujuan untuk:

1. Pembentukan Pekerjaan

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi, hal-hal tersebut dipengaruhi oleh tujuan instansi. Sedangkan kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa,

2. Evaluasi Pekerjaan

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot dalam pekerjaan, yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentuk kompetensi,

3. Rekrutmen dan Seleksi  
Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon pegawai yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut,
4. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi  
Kompetensi dapat menjadi pondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi kearah organisasi yang produktif.
5. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya Organisasi  
Peran kompetensi sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya organisasi, hal ini dapat terjadi apabila nilai budaya organisasi sesuai dengan kompetensi inti perusahaan,
6. Pembelajaran Organisasi  
Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan pegawai,
7. Manajemen Karier dan Penilaian Pontensi Pegawai  
Kompetensi dapat digunakan untuk membantu organisasi atau instansi menciptakan pengembangan karir bagi pegawai untuk mencapai jenjang karier yang sesuai dengan potensi yang dimiliki,
8. Sistem Imbal Jasa  
Pemberian imbal jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh organisasi secara keseluruhan.

Sedangkan menurut Veithzal (2015, 228) tujuan kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Untuk membandingkan orang yang sudah sukses dalam pekerjaan atau hidupnya dengan orang yang kurang berhasil dalam pekerjaan atau hidupnya, hal ini bertujuan agar dapat mengidentifikasi indikator yang dihubungkan dengan kesuksesan,
2. Untuk mengidentifikasi pemikiran peran dan perilaku yang mempunyai kaitan yang erat dengan keberhasilan.

Berdasarkan tujuan kompetensi di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi memiliki tujuan untuk pembentukan pekerjaan, evaluasi pekerjaan, seleksi, pengembangan organisasi, memperkuat budaya organisasi, pembelajaran organisasi, manajemen karier, penilaian pontensi pegawai, sistem imbal jasa, serta sebagai pembanding dan mengetahui indikator dari seorang yang telah sukses . Tujuan-tujuan tersebut demi terwujudnya cita-cita sebuah organisasi atau perusahaan.

#### 2.4.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang dapat di pengaruhi oleh faktor-faktor lain, Michael Zwell dalam Wibowo (2010, 102) mengungkapkan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi, diantaranya:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai  
Keyakinan seseorang terhadap dirinya dan orang lain akan sangat mempengaruhi perilakunya sehari-hari. Apabila orang tersebut memiliki pikiran yang positif tentang dirinya maupun orang lain maka akan menjadi seseorang yang memiliki ciri orang yang berpikir kedepan,
2. Keterampilan  
Keterampilan memainkan peran dikebanyakan kompetensi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individu,
3. Pengalaman  
Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang diperlukan dalam dunia kerja, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup hanya dengan pengalaman,
4. Karakteristik Kepribadian  
Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya untuk berubah, tetapi kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah kapan saja apabila ia berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya,
5. Isu Emosional  
Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut untuk membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai semuanya cenderung membatasi inisiatif dari seorang pegawai,
6. Kemampuan Intelektual  
Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

Faktor–faktor yang mempengaruhi lainnya adalah ras, jenis kelamin, dan kelas sosial (Veithzal, 2015, 228)

Dari uraian diatas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah keyakinan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, karakteristik, isu emosional, kemampuan intelektual, dan status sosial seorang individu.



### 2.4.5. Indikator Kompetensi

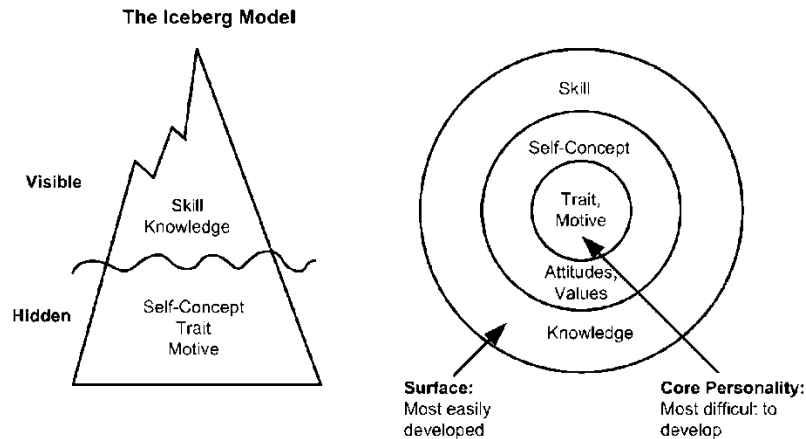
Menurut Spencer dalam Moeheriono (2014, 14) kompetensi dasar seorang individu terdiri atas lima hal, yaitu:

1. Watak (*Traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu,
2. Motif (*Motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan,
3. Konsep Diri (*Self-concept*), adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai tersebut dapat diukur melalui tes untuk mengetahui nilai yang dimiliki,
4. Pengetahuan (*Knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau pada arena tertentu,
5. Keterampilan atau keahlian (*Skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Sedangkan karakteristik kompetensi menurut Mc. Clelland dalam Veithzal (2015, 230) terdiri atas:

1. Keterampilan: keahlian atau kecakapan melakukan sesuatu dengan baik, contoh: kemampuan mengetik komputer, mengemudikan kendaraan, memperbaiki mesin dan lain-lain.
2. Pengetahuan: informasi yang dimiliki atau dikuasai seseorang dalam bidang tertentu, contoh: mengerti ilmu psikologis,
3. Peran Sosial: citra yang diproyeksikan seseorang kepada orang lain (*the outer self*), contoh: menjadi seorang pengikut
4. Citra Diri: persepsi individu tentang dirinya (*the inner self*),
5. *Trait*: yaitu karakteristik yang relatif konstan pada tingkah laku seseorang, contoh: seseorang yang ramah, sopan, baik, dan lain-lain,
6. Motif: adalah pemikiran atau niat dasar yang konstan yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku, contoh: ingin selalu dihargai.

Dari lima kompetensi dasar individu (*the iceberg model*) yang telah dijelaskan sebelumnya maka dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1

## Model Lima Kompetensi Dasar

Sumber: Spencer dalam Moehariono (2014, 14)

Berdasarkan gambar tersebut dapat dilihat adanya perbedaan letak atau keadaan, yaitu kompetensi *knowledge* dan *skill* lebih bersifat nyata atau *visible*, sehingga mudah dalam pengembangannya, misalnya melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan *motive*, *trait* dan *self concept* bersifat tersembunyi dan merupakan karakteristik kepribadian manusia yang paling dalam, sehingga lebih sulit untuk dikembangkan.

Menurut Gordon dalam Sutrisno (2011, 204) Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut:

1. *Knowledge* (Pengetahuan), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya: Seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada diperusahaan,
2. *Understanding* (Pemahaman), yaitu kedalam kognitif dan efektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya: Seorang karyawan dalam melaksanakan harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien,
3. *Skill* (Kemampuan) adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya: kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap efektif dan efisien,
4. *Value* (Nilai) adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seorang. Misalnya: standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain-lain,
5. *Attitude* (Sikap) yaitu perasaan senang atau tidak senang dan suka atau tidak suka, reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar, Misalnya: Reaksi

terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, reaksi terhadap hukuman kerja, dan sebagainya,

6. *Interest* (Minat) adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya: melakukan aktivitas kerja.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan kompetensi yang paling mendasar bagi seorang karyawan adalah *skill* atau kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien, *knowledge* atau kesadaran dalam bidang kongnitifnya, dan yang terakhir adalah *attitude* yaitu sikap seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

## 2.5. Kinerja

Diskusi mengenai kinerja karyawan selalu menjadi perbincangan dalam sebuah perusahaan. Kinerja adalah hasil *core* dalam sistem SDM yang harus dibangun sejalan bahkan melampaui perkembangan bisnis organisasi. Kinerja yang baik dari karyawan akan menuntun perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga meningkatkan nilai perusahaan.

### 2.5.1. Pengertian Kinerja

Walaupun karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas seorang karyawan dengan karyawan lainnya tidaklah sama.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Menurut Gaol (2015, 485) menyatakan bahwa bahwa kompetensi seseorang akan menghasilkan kinerja dengan rumus kompetensi = kinerja. Kinerja merupakan sesuatu yang lebih dari sekedar fungsi motivasi dan keterampilan. Kinerja juga dipengaruhi lingkungan organisasi, yang melibatkan proses dan sistem. Kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas karena kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi memerlukan SDM yang memiliki keahlian dan kemampuan yang unik sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. (Helfert, 1996) dalam (Veithzal Rivai Zainal, 2015, 447)

Menurut Moehariono (2014, 60) kinerja merupakan gambaran mengenai pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja (*performance*) adalah suatu hasil yang telah dicapai individu, organisasi atau perusahaan, yang telah terukur dan nyata, dalam periode yang telah ditentukan.

### 2.5.2. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang kompleks dan terdiri atas beberapa variabel yang saling berhubungan. Salah satunya adalah kinerja individu setiap anggota organisasi. Donnelly, Gibson, dan Ivancevich dalam Sinamblea (2012, 11) mengemukakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh enam faktor yaitu: harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan, kebutuhan, sifat, persepsi terhadap tugas, Imbalan (internal dan eksternal), dan persepsi tentang tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Di sisi lain, Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2016, 100), mengemukakan faktor-faktor yang tak kasat mata dari sisi sumber daya manusia yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu,
2. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader,
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja,
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi,
5. *Contextual/Situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut A. Dale Timpe (1992, 31) dalam buku Evaluasi Kinerja Sumber (Mangkunegara, 2010, 15) mengemukakan faktor-faktor kinerja dapat dilihat dari faktor internal dan faktor eksternal, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang yang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya,
2. Faktor Eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Dari uraian faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut para ahli di atas maka dapat disimpulkan faktor-faktor tersebut yaitu, faktor internal dan eksternal jenis-jenis ini merupakan atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para pegawai memiliki sejumlah akibat psikologi dan berdasarkan kepada tindakan. Seseorang pegawai yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya

dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal. Seperti nasib baik, suatu tugas yang mudah atau ekonomi yang baik.

### 2.5.3. Indikator Kinerja

Terdapat berbagai teori mengenai indikator kinerja pegawai. Salah satunya indikator kinerja pegawai Fadel (2009, 195) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu:

1. Pemahaman atas tupoksi,  
Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Inovasi,  
Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan.
3. Kecepatan kerja,  
Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada.
4. Keakuratan kerja,  
Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas karyawan juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang.
5. Kerjasama,  
Kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

*Mathis dan Jackson (2012, 127) "Performance criteria vary from job to job, but the most common employee performance measures associated with the many jobs, include the following: quantity of output, quality of output, timeliness of output, presence/attendance on the job, efficiency of work completed, effectiveness of work completed".*

Menurut Robbins (2006, 260) dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013, 75) dimensi dan indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja, yaitu seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan,
2. Kuantitas kerja, yaitu seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing,
3. Tanggung jawab terhadap pekerjaan, yaitu kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan,

4. Kerjasama, yaitu pegawai mampu bekerja sama dengan rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi atau instansi,
5. Inisiatif, yaitu pegawai mempunyai kemampuan dalam mengerjakan tugas dan mempunyai inisiatif.

Dari uraian indikator kinerja menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja dapat diperoleh dari apa yang telah dikerjakan dalam periode tertentu seperti, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, keakuratan kerja, memberikan inisiatif akan suatu pekerjaan, bekerjasama dengan rekan kerja serta mampu mempertanggungjawabkan atas apa yang telah dikerjakan.

## 2.6. Penelitian Sebelumnya

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan hasil penelitian terdahulu yang relevan oleh peneliti yang penulis baca, yaitu:

Tabel 6  
Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Hasil
1	Hajar Sasongko (2008)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi tenaga Penjualan Untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan	Model memenuhi kriteria goodness of fit. Sedangkan pengaruh orientasi bekerja cerdas terhadap kompetensi tenaga penjualan sebesar 0. 208; pengaruh kualitas sistem kontrol terhadap kompetensi tenaga penjualan sebesar 0. 385; pengaruh kualitas sales training terhadap kompetensi tenaga penjualan sebesar 0. 163; dan pengaruh kompetensi tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan sebesar 0. 546.
2	Lian Arcynthia M (2013)	Analisis Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Bukopin, Tbk. Cabang. Makassar.	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bank Bukopin, Tbk. Cabang Makassar. Dimana diperloeh nilai pvalue masing-masing variabel $< \alpha = 0.05$ , sehingga dapat dikatakan bahwa pengetahuan, keterampilan, perilaku dan pengalaman kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan. kinerja karyawan
3	Yordan Singgih H	Pengaruh Kompensasi dan	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

	(2016)	Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Kantor Cabang Bandung	karyawan. Sementara itu variabel kompensasi, dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Bandung.
4	Sandy Wulandari (2013)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan di Departemen Customer Care pada PT Toyota Astra Financial Services	Korelasi antara kompetensi sumber daya manusia dengan kinerja karyawan adalah 0,61, Artinya hubungan antara kedua variabel positif/kuat.
5	Nadia Willia Gusman (2011)	Analisis Hubungan Kompetensi Dengan Kinerja Auditor Pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia	Kompetensi mempunyai hubungan dengan kinerja Auditor BPK pada signifikansi 0,05 dan kekuatan hubungan tersebut dapat dilihat dari nilai korelasi rank spearman yaitu sebesar 0,244.

## 2.7. Kerangka Pemikiran

Sumber Daya Manusia (SDM) mutlak diperlukan sebagai sarana penting dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Demi terwujudnya tujuan perusahaan maka perusahaan memerlukan SDM yang berkompeten. Peran manajemen sumber daya manusia adalah untuk merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan tujuan-tujuan perusahaan demi terwujudnya kinerja yang optimal. Adapun kinerja dapat diukur dengan kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerjasama, inisiatif. Robbins (2006, 260) dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013, 75)

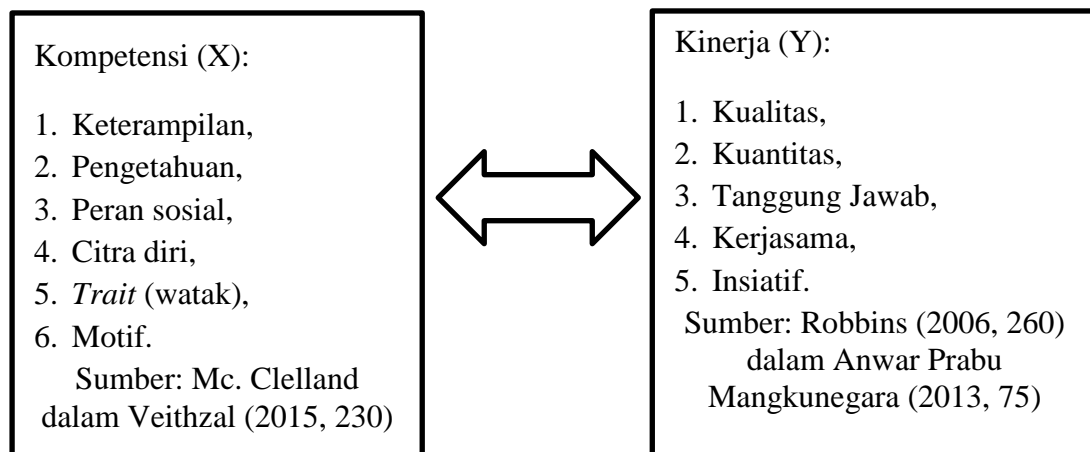
Persaingan dalam dunia perbankan semakin ketat sehingga menuntut PT Bank Mega untuk memilih dan mempekerjakan karyawan dengan kompetensi yang handal. Adapun indikator kompetensi yaitu keterampilan, pengetahuan, peran sosial, citra diri, *trait* dan motif. Mc. Clelland dalam Veithzal (2015, 230).

Berdasarkan data yang penulis dapatkan yang telah dipaparkan di latar belakang penelitian, perusahaan memiliki tingkat kinerja yang baik, dilihat dengan hasil *score card* karyawan *call center credit card regular* PT Bank Mega, Tbk, namun tidak sesuai dengan hasil lembaga survei yang menunjukkan kinerja *call center credit card regular* PT Bank Mega, Tbk yang belum optimal.

PT Bank Mega, Tbk, berusaha meningkatkan kinerja karyawan dengan merekrut karyawan yang berkompeten, melakukan *training*, *tandem*, serta *coaching* dalam pelaksanaan kerjanya.

Semakin berkualitas karyawan yang dimiliki PT Bank Mega, Tbk, maka semakin dekat bagi perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya yaitu memiliki kinerja yang baik. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bank Bukopin, Tbk. Cabang Makassar oleh Lian Arcynthia M (2013)

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan berhubungan dengan kinerja karyawan. Hal ini dituangkan dalam konstelasi penelitian dengan gambar sebagai berikut :



Gambar 2  
Konstelasi Penelitian

## 2.8. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan dan indentifikasi masalah yang telah di uraikan dapat diperoleh hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Kompetensi karyawan pada *Call Center Regular Credit Card* PT Bank Mega, Tbk relatif baik,
2. Kinerja karyawan pada *Call Center Regular Credit Card* PT Bank Mega, Tbk relatif baik,
3. Terdapat hubungan yang positif antara kompetensi karyawan dengan kinerja karyawan *Call Center Regular Credit Card* PT Bank Mega, Tbk.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan jenis penelitian ini adalah verifikatif dengan metode penelitian *explanatory survey* menurut Sucherly (2000) dalam pedoman skripsi Fakultas Ekonomi (2015, 51) *explanatory survey* adalah metode yang bertujuan untuk menguji hipotesis, yang umumnya merupakan penelitian yang menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel. Jenis penelitian verifikatif ini menggunakan pendekatan statistik kuantitatif yaitu suatu pendekatan yang menggunakan pengujian hipotesis. Pada pendekatan kuantitatif ini data yang harus terukur dan kesimpulannya dapat digeneralisasikan, dimana pendekatan ini dimulai dengan hipotesis dan mencari teori-teori untuk mendukung penelitian. Dilanjutkan dengan membuat model analisis, identifikasi variabel, mengumpulkan data-data (primer dan sekunder) dan melakukan analisis terhadap hasil penelitian (Sugiyono, 2015, 8)

#### **3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian**

##### **3.2.1. Objek Penelitian**

Objek yang diteliti dalam penelitian ini adalah “Hubungan kompetensi karyawan dengan kinerja karyawan pada *Call Center Regular Credit Card* PT Bank Mega, Tbk”. Dimana kompetensi karyawan sebagai variabel X (independen), dan kinerja karyawan sebagai variabel Y (dependen).

##### **3.2.2. Unit Analisis**

Unit analisis disini peneliti mengambil penarikan sampel dari populasi bagian *Call Center Regular Credit Card* di Menara Bank Mega Tendean lantai 6 (enam) sebanyak 51 orang, sumber data diperoleh melalui responden dari setiap individu. Dimana individu itu sendiri adalah karyawan *Call Center Regular Credit Card* PT Bank Mega, Tbk.

##### **3.2.3. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilakukan pada PT Bank Mega, Tbk di daerah Jakarta Selatan yang beralamat di Menara Bank Mega Lantai. 6, Jl. Kapten Tendean No.12-14A, Jakarta 12790 TEL. 021. 7917 5000 (*hunting*) FAX. 021. 7918 7100.

#### **3.3. Jenis Dan Sumber Data Penelitian**

##### **3.3.1. Jenis Penelitian**

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif, sumber data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yaitu:

1. Data kualitatif, diperoleh dari hasil wawancara terhadap pihak HRCO (*Human Capital Reward Operation*) PT Bank Mega, Tbk dan pihak *Hiring, Training & People Management Specialist, Contact Center* PT Bank Mega, Tbk, serta didapatkan melalui observasi secara langsung pada lokasi penelitian.
2. Data kuantitatif, diperoleh dari hasil menyebar kuesioner kepada karyawan *call center credit card* PT Bank Mega, Tbk, sehingga dapat memperoleh data kualitatif yang berupa jawaban dari pernyataan yang telah peneliti masukan ke dalam kuesioner tersebut.

### 3.3.2. Sumber Data Penelitian

Sumber data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu:

1. Data Primer, data yang diperoleh langsung oleh peneliti dari unit analisis yang diteliti yaitu individu dalam perusahaan/instansi/organisasi. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari hasil wawancara terhadap pihak HRCO (*Human Capital Reward Operation*) dan *Hiring, Training & People Management Specialist, Contact Center* PT Bank Mega, serta melakukan observasi dan memberikan kuesioner berupa sejumlah pernyataan kepada karyawan *call center regular credit card* PT Bank Mega, Tbk.
2. Data Sekunder, data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data-sekunder dalam penelitian ini didapatkan dengan cara mengumpulkan data berupa *tabel-tabel data dan balance score card* dari perusahaan, buku referensi, dan jurnal-jurnal dari internet.

### 3.4. Operasionalisasi Variabel

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah variabel bebas (*Independent*) yaitu Kompetensi Karyawan dan variabel terkait (*Dependent*) dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan.

Penjabaran dari masing-masing variabel kedalam indikator, ukuran dan skala data yang ditampilkan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 7  
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Kompetensi Karyawan (Variabel X)	1. Keterampilan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terampil dalam mengoperasikan komputer</li> <li>2. Mampu berbahasa Inggris (percakapan sederhana)</li> <li>3. Mampu bekerja dalam tekanan</li> </ol>	Ordinal
	2. Pengetahuan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengetahui <i>product knowledge Credit Card Bank Mega</i> dengan baik</li> <li>2. Mengerti cara menghitung bunga <i>Credit Card</i> dengan benar</li> <li>3. Mengetahui cara kerja perbankan secara umum</li> </ol>	Ordinal
	3. Peran Sosial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bekerja sesuai instruksi atasan</li> <li>2. Dapat bekerja melebihi harapan atasan</li> <li>3. Menjaga suasana kerja yang kondusif (seperti tidak mengganggu Agent yang sedang <i>on line</i>)</li> </ol>	Ordinal
	4. Citra Diri	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mampu diberikan tanggung jawab lebih</li> <li>2. Sabar dalam menghadapi nasabah</li> <li>3. Saya mampu menjaga kinerja yang stabil</li> </ol>	Ordinal
	5. <i>Trait</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selalu berempati menghadapi nasabah</li> <li>2. Sabar dalam menghadapi nasabah</li> <li>3. Berbudi bahasa dengan baik</li> </ol>	Ordinal
	6. Motif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bekerja untuk memajukan perusahaan</li> <li>2. Bekerja untuk mendapatkan kompensasi</li> <li>3. Bekerja untuk mendapatkan penghargaan</li> </ol>	Ordinal
Kinerja Karyawan (Variabel Y)	1. Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menangani pelanggan sesuai prosedur waktu yang telah ditentukan</li> <li>2. Menyelesaikan <i>case</i> nasabah sesuai prosedur</li> <li>3. Memberikan Informasi secara akurat</li> </ol>	Ordinal
	2. Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menanganai nasabah secepat mungkin sehingga dapat membantu antrian telepon masuk (<i>reduce queing</i>)</li> <li>2. Bekerja sesuai jam kerja yang telah ditentukan</li> <li>3. Bersedia bekerja <i>over time</i> tanpa diberikan kompensasi</li> </ol>	Ordinal
	3. Tanggung Jawab	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyelesaikan pekerjaan yang tertunda hingga tuntas</li> <li>2. Menjaga fasilitas kantor</li> <li>3. Menjaga rahasia perusahaan</li> </ol>	Ordinal

	4. Kerjasama	1. Menerima saran yang baik dari rekan kerja 2. Bersedia bekerja berpasangan ( <i>tandem</i> ) 3. Bersedia bertukar jadwal kerja dengan rekan yang memerlukan	Ordinal
	5. Inisiatif	1. Datang bekerja lebih awal 2. Menawarkan diri untuk lembur jika diperlukan (seperti libur hari raya) 3. Berinisiatif menanyakan kelanjutan <i>case</i> yang tertunda ke divisi lain	Ordinal

### 3.5. Metode Penarikan Sampel

Populasi merupakan kumpulan dari seluruh elemen atau individu-individu yang merupakan sumber informasi dalam suatu penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *call center regular credit card* PT Bank Mega, Tbk yang berjumlah 59 orang karyawan.

Untuk mengetahui berapa jumlah sampel yang dibutuhkan penulis menggunakan metode Slovin dengan rumus :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

$N$  : Jumlah Populasi

$e$  : Tingkat kesalahan (*error*)

$n$  : Penentuan Sampel

(Sugiyono, 2015: 81).

Tingkat kesalahan yang dapat digunakan dalam rumus di atas adalah sebesar 1%, 5%, dan 10%. Penelitian ini menggunakan tingkat kesalahan sebesar 5% atau *error* 0,05, dengan perhitungan sebagai berikut :

$$n = \frac{59}{1 + 59(0,05)^2}$$

$$= 51,417$$

= 51 (dibulatkan), Sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 51 orang responden.

Teknik *sampling* yang digunakan adalah teknik *probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. *Probability Sampling* yang dimaksud dari penelitian ini adalah *Simple Random Sampling* (sampel acak sederhana), di mana pengambilan sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata (tingkatan) yang ada dalam populasi itu.

### 3.6. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan proses pengadaan data untuk keperluan penelitian, dimana data yang terkumpul adalah untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Sedangkan teknik pengumpulan data yang penulis gunakan adalah:

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan digunakan untuk memperoleh data sekunder yaitu dengan mempelajari buku-buku sebagai sumber teoritis, jurnal-jurnal elektronika, dan penelitian yang dilakukan sebelumnya. Data yang dicari berkaitan dengan masalah yang diteliti.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Teknik pengumpulan data lapangan ini dimaksudkan untuk memperoleh data primer, teknik ini mencakup:

- a. Observasi, yaitu dengan mengamati langsung kegiatan yang dilakukan di Menara Bank Mega lantai enam bagian *Call Center Regular Credit Card*, kemudian mulai meriset, mengobservasi dan wawancara. Yang dimulai dari bulan Agustus 2017,
- b. Wawancara, langsung dilakukan dengan Bapak Firmansyah selaku *Head Inbound Call Center Bank Mega* untuk mendapatkan informasi yang berhubungan dengan tujuan penelitian,
- c. Kuisoner, mengumpulkan data melalui daftar pernyataan yang diajukan kepada karyawan *call center credit card* PT Bank Mega, Tbk. Pemberian kuesioner dilakukan pada waktu karyawan tersebut istirahat dan menunggu *log in*.

Penulis menggunakan skala Likert dalam pengukuran kuisisionernya, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2015, 93). Dengan skala Likert ini maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Berikut adalah Skala Likert untuk bobot pernyataan dari kuisisioner mengenai kompetensi dan kinerja :

Tabel 7  
Instrumen Skala Likert (*Likert Scale*)  
untuk kompetensi dan kinerja

No	Kode	Pernyataan	Bobot/Skor
1	Sl	Selalu	5
2	Sr	Sering	4
3	Kd	Kadang-kadang	3
4	P	Pernah	2
5	TP	Tidak Pernah	1

Sumber data: Sugiyono (2015, 94)

Total dari nilai jawaban setiap butir pernyataan kemudian dibuatkan rentang skala untuk mengetahui total responden. Untuk dapat mengetahuinya digunakan rumus:

$$\frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor ideal untuk seluruh item}} \times 100\%$$

### 3.7. Metode Pengolahan Data/Analisis Data

Metode analisis yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah Uji Validitas dan Reliabilitas. Analisis Koefisien Kolerasi dan uji hipotesis, untuk mengetahui berapa persenkah dan apakah variabel kedua variabel tersebut terdapat hubungan yang signifikan atau tidak.

#### 3.7.1 Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan agar kuisisioner mampu memperoleh informasi yang relevan. Dalam penelitian ini validitas yang akan diuji adalah validitas konstruk yaitu untuk meyakinkan bahwa pernyataan-pernyataan dalam instrumen benar-benar mewakili konsep yang akan diukur variabelnya sesuai dengan definisi operasionalnya, serta terdapat relevansi antara pernyataan satu dengan lainnya. Pengujian validitas ini berdasarkan rumus *pearson correlation* dengan menggunakan *software* pengolahan data *software* SPSS versi 20.0. Dimana kompetensi karyawan (X), dan kinerja karyawan (Y).

Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini dilakukan dalam menganalisis data, sebagai berikut:

Uji Validitas digunakan untuk menghitung korelasi antar skor masing-masing pernyataan dengan skor total, memakai rumus korelasi *product moment* jika butir kuesioner relatif banyak, dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - \sum X (\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

- r : Koefisien validitas item yang di cari
- x : Skor yang diperoleh dari subyek kedalam setiap item
- y : Skor total yang diperoleh dari subyek seluruh item
- $\sum x$  : Jumlah skor dalam distribusi
- $\sum y$  : Jumlah skor dalam distribusi y
- n : Jumlah responden

(Sugiyono 2013, 361).

Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

1.  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel} = \text{valid}$ ,
2.  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel} = \text{tidak valid}$ .

Metode yang digunakan untuk menguji validitas dalam penelitian ini adalah *Corrected Item-Total Correlation* untuk mengetahui apakah tiap-tiap item valid atau tidak, peneliti menggunakan bantuan program SPSS 20 untuk menghitung koefisien korelasi ( $r$ ) dengan rumus  $df = n-2$ . Untuk mencari  $r$  tabel dengan  $n=30$ , digunakan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha=0,05$ ) dan  $df = n-2$ , sehingga nilai  $r$  tabel dapat diketahui sebesar 0,361.

1. Uji validitas variabel (X) Kompetensi karyawan terhadap 6 (enam) indikator yang dijabarkan sebanyak 15 (lima belas) dimensi kompetensi karyawan. Dengan menggunakan perhitungan program SPSS 20 berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka uji validitas instrumental dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 9  
Hasil Uji Validitas Kompetensi Karyawan

No	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan	Kesimpulan
Keterampilan					
1.	Terampil dalam mengoperasikan komputer	0,412	0,361	$r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$	Valid
2.	Mampu berbahasa Inggris (percakapan sederhana)	0,335	0,361	$r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$	Tidak Valid
3.	Mampu bekerja dalam tekanan	0,679	0,361	$r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$	Valid
Pengetahuan					
4.	Mengetahui <i>product knowledge Credit Card</i> Bank Mega dengan baik	0,612	0,361	$r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$	Valid
5.	Mengerti cara menghitung bunga <i>Credit Card</i> dengan benar	0,763	0,361	$r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$	Valid
6.	Mengetahui cara kerja perbankan secara umum	0,510	0,361	$r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$	Valid
Peran Sosial					
7.	Bekerja sesuai instruksi atasan	0,436	0,361	$r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$	Valid
8.	Dapat bekerja melebihi harapan	0,584	0,361	$r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$	Valid

	atasan				
9.	Menjaga suasana kerja yang kondusif (seperti tidak mengganggu Agent yang sedang <i>on line</i> )	0,440	0,361	r hitung > r tabel	Valid
Citra Diri					
10.	Mampu diberikan tanggung jawab lebih	0,559	0,361	r hitung > r tabel	Valid
11.	Saya contoh yang baik dalam bekerja	0,612	0,361	r hitung > r tabel	Valid
12.	Saya mampu menjaga kinerja yang stabil	0,698	0,361	r hitung > r tabel	Valid
<i>Trait</i> (karakteristik)					
13.	Selalu berempati menghadapi nasabah	0,338	0,361	r hitung < r tabel	Tidak Valid
14.	Sabar dalam menghadapi nasabah	0,126	0,361	r hitung < r tabel	Tidak Valid
15.	Berbudi bahasa dengan baik	0,376	0,361	r hitung > r tabel	Valid
Motif					
16	Bekerja untuk memajukan perusahaan	0,636	0,361	r hitung > r tabel	Valid
17	Bekerja untuk mendapatkan kompensasi	0,561	0,361	r hitung > r tabel	Valid
18	Bekerja untuk mendapatkan penghargaan	0,595	0,361	r hitung > r tabel	Valid

Sumber data : Data Primer diolah penulis, 2018

Berdasarkan tabel uji validitas di atas variabel X kompetensi karyawan, dengan kriteria  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$  0,361 dari 18 pernyataan mengenai kompetensi karyawan terdapat 15 pernyataan yang sudah valid yaitu pernyataan nomor: 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15. 16, 17 dan 18. Kemudian data yang tidak valid ada 3 (tiga) pernyataan yaitu : pernyataan 2, 13, dan 14.

- Uji validitas variabel (Y) Kinerja karyawan terhadap 5 indikator yang dijabarkan sebanyak 15 dimensi kinerja karyawan. Dengan menggunakan perhitungan program SPSS 20 berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka uji validitas instrumental dapat dilihat pada tabel dibawah ini:



Tabel 10  
Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan	Kesimpulan
Kualitas					
1.	Menangani pelanggan sesuai prosedur waktu yang telah ditentukan	0,608	0,361	r hitung > r tabel	Valid
2.	Menyelesaikan <i>case</i> nasabah sesuai prosedur	0,594	0,361	r hitung > r tabel	Valid
3.	Memberikan Informasi secara akurat	0,747	0,361	r hitung > r tabel	Valid
Kuantitas					
4.	Menanganai nasabah secepat mungkin sehingga dapat membantu antrian telepon masuk ( <i>reduce queing</i> )	0,559	0,361	r hitung > r tabel	Valid
5.	Bekerja sesuai jam kerja yang telah ditentukan	0,561	0,361	r hitung > r tabel	Valid
6.	Bersedia bekerja <i>over time</i> tanpa diberikan kompensasi	0,513	0,361	r hitung > r tabel	Valid
Tanggung Jawab					
7.	Menyelesaikan pekerjaan yang tertunda hingga tuntas	0,378	0,361	r hitung > r tabel	Valid
8.	Menjaga fasilitas kantor	0,721	0,361	r hitung > r tabel	Valid
9.	Menjaga rahasia perusahaan	0,648	0,361	r hitung > r tabel	Valid
Kerjasama					
10.	Menerima saran yang baik dari rekan kerja	0,790	0,361	r hitung > r tabel	Valid
11.	Bersedia bekerja berpasangan ( <i>tandem</i> )	0,794	0,361	r hitung > r tabel	Valid

12.	Bersedia bertukar jadwal kerja dengan rekan yang memerlukan	0,624	0,361	r hitung > r tabel	Valid
Inisiatif					
13.	Datang bekerja lebih awal	0,531	0,361	r hitung > r tabel	Valid
14.	Menawarkan diri untuk lembur jika diperlukan (seperti libur hari raya)	0,676	0,361	r hitung > r tabel	Valid
15.	Berinisiatif menanyakan kelanjutan <i>case</i> yang tertunda ke divisi lain	0,625	0,361	r hitung > r tabel	Valid

Sumber data: Data primer diolah penulis, 2018

Berdasarkan tabel uji validitas di atas variabel Y kinerja karyawan, dengan kriteria r tabel 0,361 dari 15 pernyataan kinerja karyawan terdapat 15 pernyataan yang sudah valid yaitu pernyataan nomor 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 dan 15 (semua pernyataan valid)

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur (tingkat kepercayaan) suatu instrumen pengukuran konsisten dan akurat. Jadi uji reliabilitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi dari instrumen sebagai alat ukur, sehingga hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Adapun rumus yang digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini adalah koefisien *Alfa Cronbach*.

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \times \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right\}$$

Keterangan :

a : Koefisien reliabilitas alfacronbach

k : Jumlah instrumen pertanyaan

$\sum_{S_i}^2$  : Jumlah varians dari tiap instrumen

$S_x^2$  : Varians keseluruhan instrumen

(Sugiyono 2013, 362)

Kriteria penilaian terhadap koefisien *Alfa Cronbach*, sebagai berikut:

Tabel 11  
Kriteria Uji Realibilitas

No	Nilai	Keterangan
1.	$\alpha < 0,6$	Kurang reliabel
2.	$\alpha < \alpha < 0,8$	Cukup reliabel
3.	$\alpha < 0,8$	Sangat reliabel

Berikut Uji Reliabilitas:

1. Menguji realibilitas instrument variabel (X) kompetensi karyawan dapat dianalisis melalui program komputer SPSS 20 maka diperoleh nilai *Alfa Cronbach* sebagai berikut:

Tabel 12  
Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi Karyawan dengan SPSS 20  
Item-Total Statistik

Variabel	Item Pernyataan	<i>Cronbach's alfa</i>	<i>Cronbach's alfa if item deleted</i>	Keterangan
Kompetensi Karyawan	Item1	0,848	0,847	Reliabel
	Item3	0,848	0,831	Reliabel
	Item4	0,848	0,835	Reliabel
	Item5	0,848	0,821	Reliabel
	Item6	0,848	0,842	Reliabel
	Item7	0,848	0,844	Reliabel
	Item8	0,848	0,836	Reliabel
	Item9	0,848	0,844	Reliabel
	Item10	0,848	0,838	Reliabel
	Item11	0,848	0,837	Reliabel
	Item12	0,848	0,832	Reliabel
	Item15	0,848	0,848	Reliabel
	Item16	0,848	0,835	Reliabel
	Item17	0,848	0,843	Reliabel
Item18	0,848	0,850	Reliabel	

Sumber data: *Output SPSS 20*

Tabel 13  
*Reliability Statistics*

<i>Cronbach's Alfa</i>	<i>N of items</i>
0,848	15

Sumber data: *Output SPSS 20*

Dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alfa* sebesar  $0,848 > 0,8$  yang artinya instrumen variabel kompetensi karyawan reliabel atau valid bahwa jawaban responden konsisten atau seragam.

2. Menguji realibilitas instrument variabel (Y) kinerja karyawan dapat dianalisis melalui program komputer SPSS 20 maka diperoleh nilai *Alfa Cronbach* sebagai berikut:

Tabel 14  
Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan dengan SPSS  
Item-Total Statistik

Variabel	Item Pernyataan	<i>Cronbach's alfa</i>	<i>Cronbach's alfa if item deleted</i>	Keterangan
Kinerja Karyawan	Item1	0,854	0,846	Reliabel
	Item2	0,854	0,846	Reliabel
	Item3	0,854	0,838	Reliabel
	Item4	0,854	0,846	Reliabel
	Item5	0,854	0,846	Reliabel
	Item6	0,854	0,864	Reliabel
	Item7	0,854	0,855	Reliabel
	Item8	0,854	0,840	Reliabel
	Item9	0,854	0,843	Reliabel
	Item10	0,854	0,837	Reliabel
	Item11	0,854	0,830	Reliabel
	Item12	0,854	0,852	Reliabel
	Item13	0,854	0,847	Reliabel
	Item14	0,854	0,842	Reliabel
	Item15	0,854	0,844	Reliabel

Sumber data: *Output SPSS 20*

Tabel 15  
*Reliability Statistics*

<i>Cronbach's Alfa</i>	<i>N of items</i>
0,854	15

Sumber data: *Output SPSS 20*

Dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alfa* sebesar  $0,584 > 0,8$  yang artinya instrumen variabel kinerja karyawan reliabel atau valid bahwa jawaban responden konsisten atau seragam.

### 3.8. Metode Analisis Data

#### 3.8.1. Analisis Koefisien Korelasi

Menurut Singgih Santoso (2010, 141) analisis koefisien korelasi bertujuan untuk mempelajari apakah ada hubungan antara dua variabel atau lebih, tujuan analisis korelasi adalah ingin mengetahui apakah diantara dua variabel terdapat hubungan, dan jika terdapat hubungan, bagaimana arah hubungan dan seberapa besar hubungan tersebut.

Secara teoritis, dua variabel dapat sama sekali tidak berhubungan ( $r=0$ ), berhubungan secara sempurna ( $r=1$ ), atau antara kedua angka tersebut. Arah korelasi juga dapat positif (berhubungan searah) atau negatif (berhubungan berlainan arah). Sifat korelasi akan menentukan arah dari korelasi. Keeratan korelasi dapat dikelompokkan sebagai berikut :

Tabel 16  
Tingkat Korelasi dan Kekuatan Hubungan

No	Nilai Korelasi ( $r$ )	Tingkat Hubungan
1	0,00 - 0,199	Sangat Rendah
2	0,20 - 0,399	Rendah
3	0,40 - 0,599	Sedang
4	0,60 - 0,799	Kuat
5	0,80 - 1,000	Sangat Kuat

\*Catatan : 1 berarti korelasi sempurna

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - \sum X (\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r$  : Koefisien korelasi

$\sum x$  : Total jumlah dari variabel X

$\sum y$  : Total jumlah dari variabel Y

$\sum xy$  : Hasil perkalian dari total jumlah variabel X dan Y

$\sum x^2$  : Nilai yang diperoleh dari subyek dalam setiap item

$\sum y^2$  : Nilai total yang diperoleh dari subyek seluruh item  
 $n$  : Banyaknya pasangan data X dan Y

Sugiyono (2015, 184)

### 3.8.2 Analisis Koefisiensi Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mencari seberapa besar variasi variabel independen dapat menjelaskan secara keseluruhan variasi variabel independen. Koefisien determinasi mengukur seberapa besar pengaruh variabel independent (kompetensi) secara keseluruhan terhadap naik turunnya variasi nilai variabel dependen (kinerja).

Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Bila  $r = 0$  berarti diantara variabel bebas (*independent variable*) dengan variabel terikat (*dependent variabel*) tidak ada hubungannya, sedangkan bila  $r = 1$  berarti antara variabel bebas (*independent variable*) dengan variabel terikat (*dependent variable*) mempunyai hubungan kuat.

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD : Koefisien Determinasi

$r$  : Koefisien Korelasi

Sugiyono (2013, 184)

### 3.8.3 Uji Hipotesis

Dalam menguji hipotesis ini untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat (kompetensi karyawan dengan kinerja karyawan) digunakan statistik parametrik analisis linier sederhana atau tunggal. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t- statistik.

Uji t-statistik digunakan untuk menguji besarnya pengaruh antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat, maka dilakukan pengujian keberartian masing-masing koefisien dan masing-masing regresi dengan menggunakan uji t- statistik sebagai berikut :

$$t_h = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r^2)}} \text{ dengan } dk = n - 2$$

Keterangan :

$t$  : nilai uji t

$r$  : nilai korelasi

$n$  : besarnya sampel

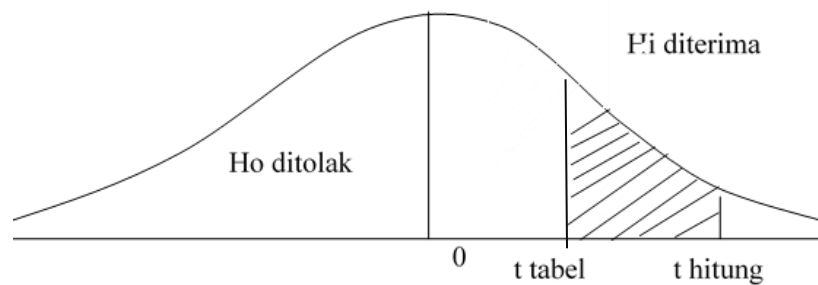
(Sugiyono 2013, 163)

Untuk mengetahui hasil hipotesis apakah  $H_0$  diterima atau  $H_0$  ditolak, maka perlu dibandingkan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Hasil pengujian  $t$  statistik menggunakan software SPSS versi 20.0. Apabila hasil perhitungannya dari :

1.  $H_0 : \rho \leq 0$  = Tidak terdapat hubungan yang positif antara kompetensi karyawan dengan kinerja karyawan.
2.  $H_a : \rho > 0$  = Terdapat hubungan yang positif antara kompetensi karyawan dengan kinerja karyawan.

Untuk memperoleh nilai  $t_{tabel}$ , maka digunakan taraf nyata sebesar 5% atau 0,05 dan  $df = n - 2$ , kemudian nilai  $t_{hitung}$  dibandingkan dengan  $t_{tabel}$ . Dengan menggunakan uji satu arah maka kriteria hasil pengujian adalah:

1. Terima  $H_0$  dan tolak  $H_a$  jika nilai  $t_{hitung} \leq$  nilai  $t_{tabel}$  artinya, tidak terdapat hubungan positif antara kompetensi karyawan dengan kinerja karyawan.
3. Tolak  $H_0$  terima  $H_a$  jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  artinya, terdapat hubungan yang positif antara kompetensi karyawan dengan kinerja karyawan.



Gambar 3  
Kurva Uji Hipotesis

(Sugiyono 2013, 165)

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1. Lokasi Penelitian

Dalam penyusunan Skripsi ini yang menjadi objek penelitian adalah karyawan *Call center credit card regular* PT Bank Mega, Tbk, yang berlokasi di Jl. Kapten tendean No. 12-14 Menara Bank Mega, lantai.6 (enam).

##### 4.1.1 Sejarah dan Perkembangan PT Bank Mega, Tbk.

Berawal dari sebuah usaha milik keluarga bernama PT Bank Karman yang didirikan pada tahun 1969 dan berkedudukan di Surabaya, selanjutnya pada tahun 1992 berubah nama menjadi PT Mega Bank dan melakukan relokasi Kantor Pusat ke Jakarta.

Seiring dengan perkembangannya PT. Mega Bank pada tahun 1996 diambil alih oleh PARA GROUP (PT Para Global Investindo dan PT Para Rekan Investama) sebuah *holding company* milik pengusaha nasional Bapak Chairul Tanjung. Selanjutnya PARA GROUP berubah nama menjadi CT Corpora.

Untuk lebih meningkatkan citra PT. Mega Bank, pada bulan Juni 1997 melakukan perubahan logo Bank Mega berupa tulisan huruf M warna biru kuning dengan tujuan bahwa sebagai lembaga keuangan kepercayaan masyarakat, akan lebih mudah dikenal melalui logo perusahaan yang baru tersebut. Dan pada tahun 2000 dilakukan perubahan nama dari PT. Mega Bank menjadi PT. Bank Mega.



Gambar. 4  
Logo pertama Bank Mega, dengan nama awal Mega Bank (1992-1997)



Gambar. 5  
Logo kedua Bank Mega (1997-2013)



Dalam rangka memperkuat struktur permodalan maka pada tahun yang sama PT. Bank Mega melaksanakan *Initial Public Offering* dan *listed* di BEJ maupun BES. Dengan demikian sebagian saham PT. Bank Mega dimiliki oleh publik dan berubah namanya menjadi PT Bank Mega Tbk.

Pada saat krisis ekonomi, Bank Mega mencuat sebagai salah satu bank yang tidak terpengaruh oleh krisis dan tumbuh terus tanpa bantuan pemerintah bersama-sama dengan Citibank, Deutsche Bank dan HSBC.

PT Bank Mega Tbk. dengan semboyan "Mega Tujuan Anda" tumbuh dengan pesat dan terkendali serta menjadi lembaga keuangan ternama yang mampu disejajarkan dengan bank-bank terkemuka di Asia Pasifik dan telah mendapatkan berbagai penghargaan dan prestasi baik di tingkat nasional, regional maupun internasional. Dalam upaya mewujudkan kinerja sesuai dengan nama yang disandangnya, PT Bank Mega Tbk. berpegang pada azas profesionalisme, keterbukaan dan kehati-hatian dengan struktur permodalan yang kuat serta produk dan fasilitas perbankan terkini.

Setiap tahapan bisnis yang dilalui Bank Mega terkadang mendapat tantangan. Namun dengan berbekal keyakinan dan semangat untuk terus menjadi yang terbaik, sehingga mampu memberikan yang terbaik pula bagi bangsa, seluruh elemen Bank sepakat untuk lebih mempertegas cita-cita tersebut. Transformasi logo baru Bank Mega dalam wujud yang baru menjadi cerminan semangat seluruh elemen Bank Mega dalam mewujudkan cita-cita Indonesia.

Transformasi logo baru Bank Mega dilakukan tahun 2013, merupakan refleksi yang mendalam atas harapan Bank Mega untuk berkiprah membangun Indonesia menjadi bangsa yang memiliki keunggulan dan pantang menyerah sehingga selalu mampu mewujudkan kesejahteraan dan kehidupan yang terus lebih baik.

Penegasan simbol "M" yang selama ini sudah banyak dikenal, menjadi representasi dari aspirasi, optimisme, peluang dan cita-cita masyarakat Indonesia serta keinginan untuk membangun masa depan keluarga dan bangsa yang lebih baik dan lebih sejahtera.

Rangkaian warna-warna hangat melambangkan energi dan semangat Bank Mega, pemikiran yang baru dan solusi finansial menyeluruh bagi nasabah serta insan Bank Mega. Guna lebih mempertegas kami menyematkan warna kuning yang menggambarkan kecerdasan dan harapan, dipadu dengan warna abu-abu yang menyimbolkan proses dan sistem yang canggih. Warna oranye menggambarkan optimisme dan energisitas yang menunjukkan bahwa Bank Mega selalu melihat dan melakukan sesuatu secara positif dan dengan demikian selalu berjuang mendapatkan hasil yang positif pula.



Gambar. 6  
Logo ketiga Bank Mega (Resmi pada bulan Mei 2013)

#### 4.1.2 Visi & Misi Perusahaan

Manajemen Bank Mega percaya bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung kepada seberapa kuat seluruh jajarannya mempedomani Visi, Misi dan Nilai-nilai ideal yang tumbuh dari dalam organisasinya. Nilai-nilai yang telah terbukti berkali-kali menopang kinerja dan mempersembahkan karya yang dapat dinikmati bersama oleh para stakeholdernya, Berikut Visi dan Misi PT Bank Mega, Tbk :

1. Visi, Menjadi Kebanggaan Bangsa,
2. Misi, Mewujudkan hubungan baik yang berkesinambungan dengan nasabah melalui pelayanan jasa keuangan yang prima dan kemampuan kinerja organisasi terbaik untuk meningkatkan nilai bagi pemangku kepentingan (*stakeholder*).

Untuk mempertahankan dan bersaing di dunia perbankan perusahaan harus memiliki nilai dan strategi perusahaan. Berikut di bawah ini merupakan nilai PT Bank Mega, Tbk :

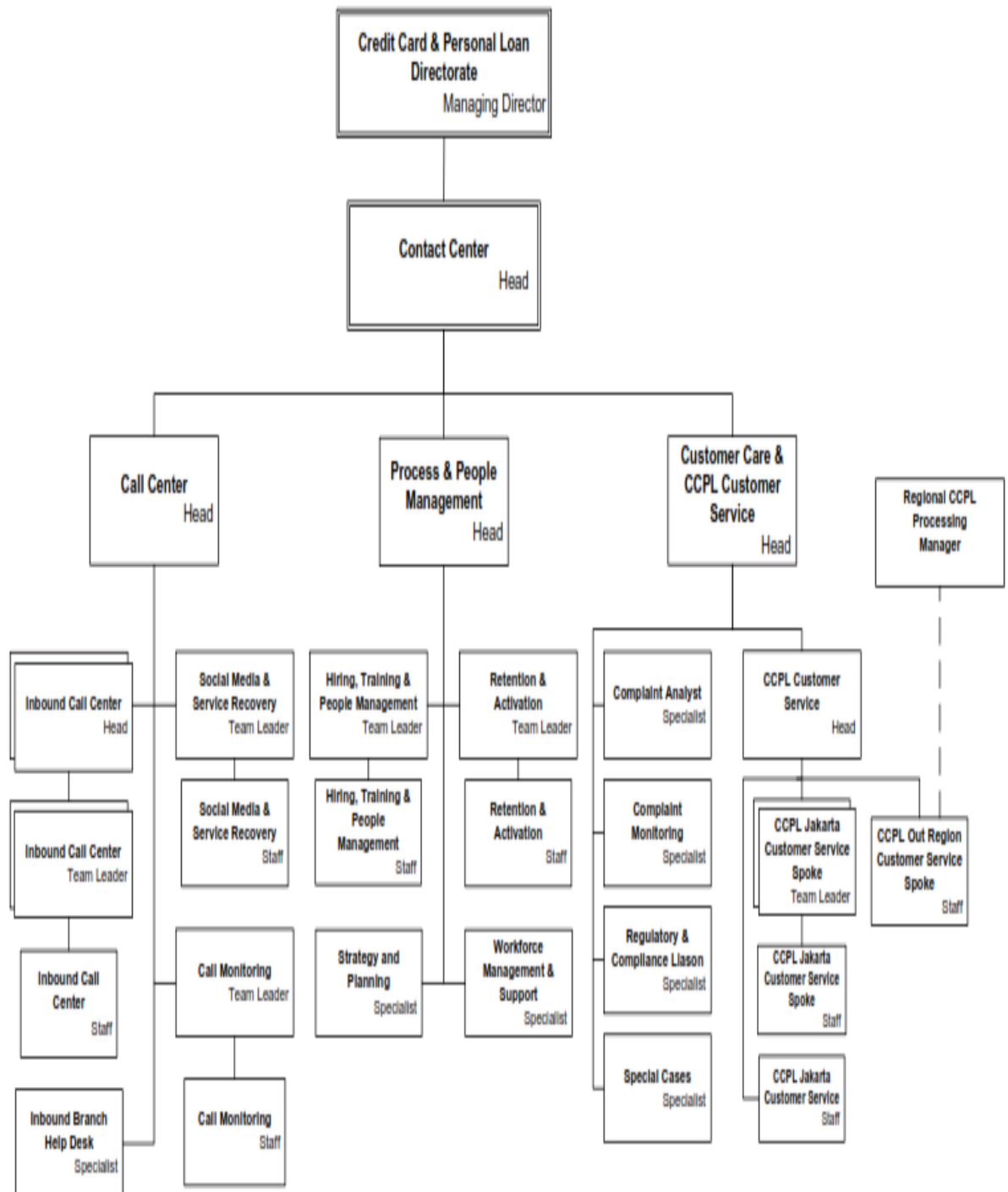
1. Kewirausahaan
2. Etika
3. Kerjasama
4. Dinamis
5. Komitmen

Berikut dibawah ini merupakan strategi PT Bank Mega, Tbk :

1. Tumbuh dengan hasil optimal, resiko minimal dan patuh terhadap ketentuan yang berlaku.
2. Menyelaraskan sumber daya manusia dan organisasi untuk tujuan perusahaan.
3. Kepuasan untuk nasabah dan masyarakat.

### 4.1.3. Struktur Organisasi

#### Organization Structure Of Contact Center PT. Bank Mega, Tbk.



Gambar. 7

*Organization Of Contact Center*

#### 4.1.4 Job Description (Deskripsi Pekerjaan)

Tujuan jabatan seorang *Agent call center* adalah menerima dan merespon seluruh telepon yang masuk dengan cara memberikan informasi, menjual produk dan penyelesaian permasalahan terhadap seluruh permohonan pemegang kartu kredit baik yang bersifat finansial maupun non finansial guna meningkatkan kepuasan pemegang kartu dan meminimalkan jumlah penutupan kartu, pelayanan terhadap 80.000 pemegang kartu. *Call center* memiliki tantangan kerja yaitu bagaimana memberikan penyelesaian masalah sesuai dengan kehendak pemegang kartu namun tetap mengikuti aturan dan kebijaksanaan perusahaan. *Agent call center* memiliki tanggung jawab utama sebagai berikut :

1. Menjawab seluruh telepon yang masuk sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh perusahaan dimulai dari salam pembuka sampai salam penutup dengan cara yang sopan dan ramah guna memberikan kenyamanan pelayanan bagi pemegang kartu atau calon pemegang kartu,
2. Memberikan informasi dan menyelesaikan seluruh permasalahan yang masuk melalui telepon guna memberikan kepuasan kepada pemegang kartu dan meminimalkan penutupan kartu,
3. Melakukan verifikasi terhadap kebenaran data pemegang kartu agar tidak terjadi penyalahgunaan transaksi,
4. Melakukan *follow up* kasus yang diterima dan menyelesaikannya guna mencegah *complain* yang berkepanjangan.

*Agent call center* memiliki wewenang sebagai berikut :

1. Memberikan informasi produk dan program.
2. Mengajukan perubahan data pemegang kartu dan mengajukan kebijaksanaan untuk menyelesaikan masalah yang bersifat finansial.

#### 4.2. Profil Responden

Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan teknik kuisioner dengan cara menyebarkan kuisioner kepada karyawan PT Bank Mega, Tbk bagian *Call Center Regular Credit card*. Untuk mendapatkan data yang diperlukan, dibutuhkan responden sebanyak 51 karyawan sebagai sampel penelitian. Berikut dibawah ini karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini :

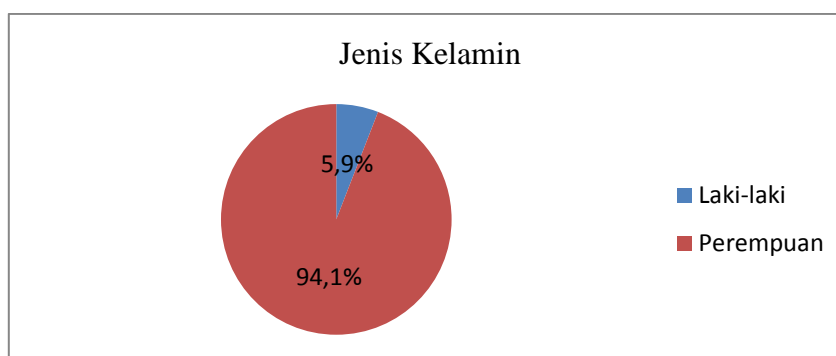
1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden menurut jenis kelamin dapat disajikan melalui tabel 10 (sepuluh) di bawah ini:

Tabel 17  
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Tanggapan Responden	
	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
Laki-laki	3	5,9
Perempuan	48	94,1
Jumlah	51	100

Sumber: Data Primer Kuisisioner (*Output SPSS 20, 2018*)



Gambar 8  
Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan tabel dan diagram di atas, dapat dilihat bahwa responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 3 (tiga) orang responden dengan persentase 5,9% lebih sedikit jika dibandingkan dengan responden berjenis kelamin perempuan yaitu 48 orang responden dengan persentase 94,1%. Sehingga jumlah karyawan *Call Center Regular Credit card* PT Bank mega, Tbk didominasi oleh perempuan.

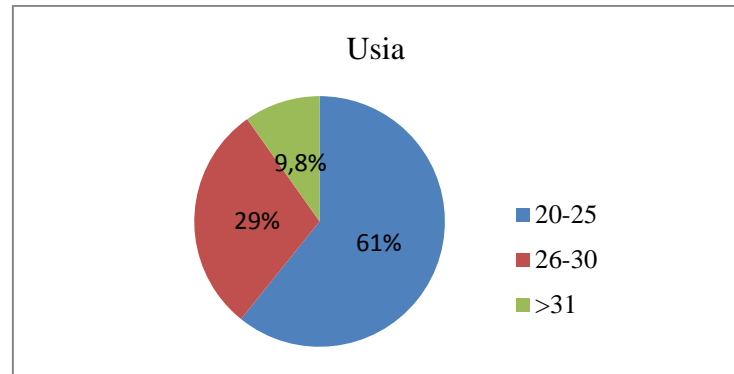
## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 11 sebagai berikut:

Tabel 18  
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Tanggapan Responden	
	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
20-25	31	60,8
26-30	15	29,4
>31	5	9,8
Jumlah	51	100

Sumber: Data Primer Kuisisioner (*Output SPSS 20, 2018*)



Gambar 9  
Usia Responden

Berdasarkan tabel dan diagram di atas, responden dengan usia 20-25 tahun sebanyak 31 orang dengan persentase 60,8%, usia 26-30 tahun 20 orang dengan persentase 29,4% dan usia >31 tahun 5 orang dengan persentase 9,8%. Sehingga jumlah responden dengan usia 20-25 tahun lebih mendominasi jumlah karyawannya jika dibandingkan dengan usia yang lain, karena berada pada usia produktif sesuai dengan yang dibutuhkan dan hal tersebut sesuai berdasarkan kualifikasi yang telah di tentukan PT Bank Mega, Tbk.

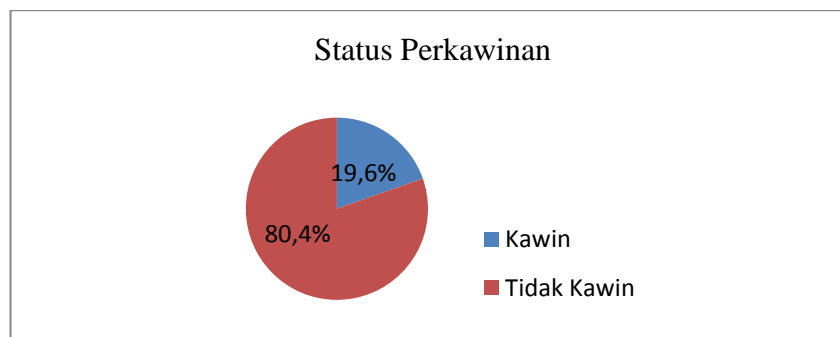
### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 12 sebagai berikut:

Tabel 19  
Karakteristik Responden Status Perkawinan

Status Perkawinan	Tanggapan Responden	
	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
Kawin	10	19,6
Tidak Kawin	41	80,4
Jumlah	51	100

Sumber: Data Primer Kuisisioner (*Output SPSS 20, 2018*)



Gambar 10  
Status Perkawinan

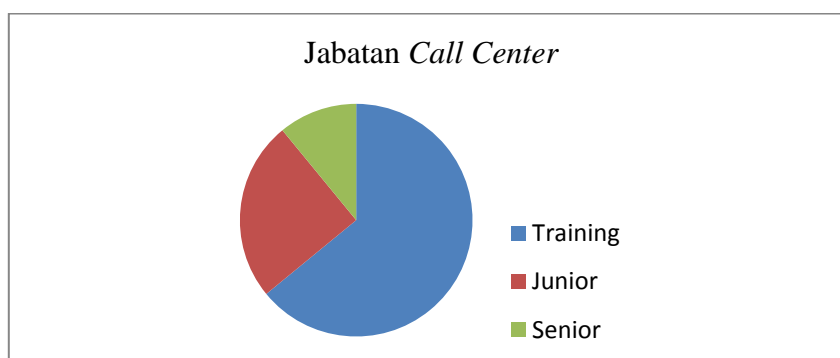
Berdasarkan tabel dan gambar di atas dilihat dari status perkawinan responden didominasi dengan status tidak kawin yaitu sebanyak 41 karyawan yang belum berkeluarga dengan presentase 80,4 %

#### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan *Call Center*

Tabel 20  
Karakteristik Responden Jabatan *Call Center*

Jabatan <i>Call Center</i>	Tanggapan Responden	
	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
Training	31	60,8
Junior	7	13,7
Senior	13	25,5
Jumlah	51	100

Sumber: Data Primer Kuisisioner (*Output SPSS 20, 2018*)



Gambar 11

#### Jabatan *Call Center*

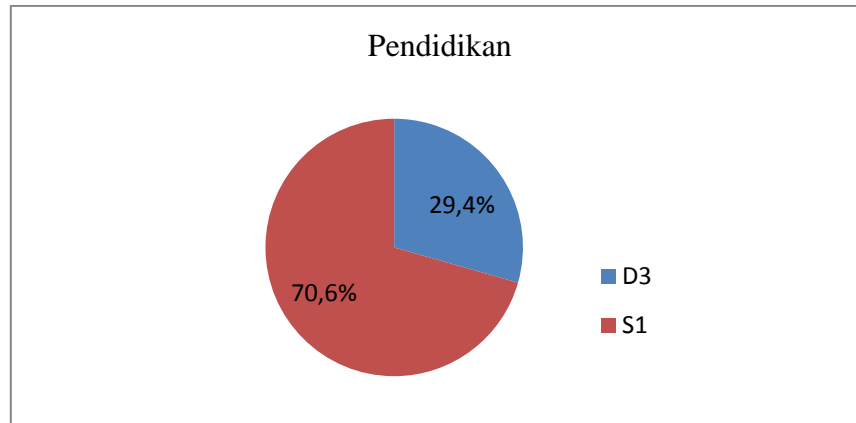
Berdasarkan tabel 13 dan gambar 12 di atas bahwa karyawan dengan jabatan training menempati posisi terbanyak yaitu sejumlah 31 orang dengan persentase 60,8%.

#### 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Formal Terakhir

Tabel 21  
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Tanggapan Responden	
	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
D3	15	29,4
D4	-	-
S1	36	70,6
Lainnya (>S1)	-	-
Jumlah	51	100%

Sumber: Data Primer Kuisisioner (*Output SPSS 20, 2018*)



Gambar 12  
Pendidikan Terakhir

Berdasarkan tabel 14 dan gambar 13 di atas karyawan dengan latar belakang pendidikan lulusan S1 lebih banyak yaitu sejumlah 36 karyawan dengan persentase 70,6% , jika di bandingkan dengan lulusan D3 sebanyak 15 dengan persentase 29,4%. Mengingat syarat menjadi seorang *Call Center* Bank Mega salah satunya yaitu dengan latar belakang pendidikan minimal Diploma III (D3), namun fakta yang terjadi pelamar dengan latar belakang pendidikan S1 pun banyak meminati posisi *Call Center*.

#### 4.3. Pembahasan

##### 4.3.1 Kompetensi Karyawan Pada *Call Center Regular Credit card* PT Bank Mega, Tbk

PT Bank Mega, Tbk perlu menempatkan pegawai dalam jabatan *Call Center Regular Credit Card* dengan sumber daya yang berkompeten dan memenuhi persyaratan untuk melaksanakan tugas sebagai karyawan *Call Center*, menjadi seorang *Call Center* harus memenuhi persyaratan dan standar kompetensi yang sesuai dengan ketentuan perusahaan.

Berikut di bawah ini adalah penilaian dari responden karyawan melalui 18 (delapan belas) pernyataan kuisisioner mengenai kompetensi karyawan dengan 15 (lima belas) pernyataan kuisisioner mengenai kinerja karyawan pada PT Bank Mega, Tbk. :

##### 1. Penilaian Terhadap Variabel Kompetensi Karyawan

Penilaian terhadap variabel kompetensi karyawan terdiri dari 18 dimensi yang berasal dari 6 (enam) indikator kompetensi karyawan. Dinilai dengan jawaban responden menggunakan analisa frekuensi yang dapat disajikan dalam tabel dibawah ini, sebagai berikut:



## 1) Keterampilan

Tabel 22  
Jawaban “Terampil dalam mengoperasikan komputer”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	21	105	41.2
Sering	4	25	100	49.0
Kadang-kadang	3	5	15	9.8
Total		51	220	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kompetensi karyawan dengan indikator : “Keterampilan” melalui pernyataan: “Terampil dalam mengoperasikan komputer”. Skor tertinggi responden memilih “selalu” dengan persentase 41,2%. Hal ini sesuai dengan kompetensi yang harus dimiliki seorang karyawan *Call Center* karena semua *incoming call* dari *card holders* (nasabah kartu kredit) diimput saat itu juga sesuai *case* yang terjadi dan dengan menggunakan beragam sistem perbankan, sehingga keterampilan ini sangat wajib dimiliki.

Tabel 23  
Jawaban “Mampu bekerja dalam tekanan”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	3	15	5.9
Sering	4	1	4	2.0
Kadang-kadang	3	38	114	74.5
Pernah	2	5	10	9.8
Tidak Pernah	1	4	5	7.8
Total		51	148	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kompetensi karyawan dengan indikator : “Keterampilan” melalui pernyataan: “Mampu bekerja dalam tekanan”. Skor tertinggi memilih kadang-kadang dengan persentase 74,5%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cukup terampil dalam situasi bekerja dibawah tekanan.

## 2) Pengetahuan

Tabel 24

Jawaban “Mengetahui *product knowledge credit card* Bank Mega dengan baik”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	14	70	27.5
Sering	4	17	8	33.3
Kadang-kadang	3	16	48	31.4
Pernah	2	3	6	5.9
Tidak Pernah	1	1	1	2.0
Total		51	133	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kompetensi karyawan dengan indikator : “Pengetahuan” melalui pernyataan: “Mengetahui *product knowledge Credit card* Bank Mega dengan baik”. Skor tertinggi memilih sering dengan persentase 33.3% yang artinya pengetahuan karyawan baik, berikutnya memilih kadang-kadang dengan persentase 31,4% yaitu cukup baik, diurutan ketiga dengan persentase 27,5% memilih selalu yang artinya sangat baik, sehingga dapat disimpulkan dari keseluruhan jawaban maka karyawan *Call Center Regular Credit Card* mengetahui *product knowledge Credit card* Bank Mega dengan baik.

Tabel 25

Jawaban “Mengerti cara menghitung bunga *credit card* dengan benar”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	27	135	52.9
Sering	4	15	60	29.4
Kadang-kadang	3	8	24	15.7
Pernah	2	1	3	2.0
Total		51	223	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kompetensi karyawan dengan indikator : “Pengetahuan” melalui pernyataan: “Mengerti cara menghitung bunga *credit card* dengan benar”. Skor tertinggi memilih selalu dengan persentase 59,2% yang artinya pengetahuan karyawan sangat baik, berikutnya memilih sering dengan persentase 29,4% yang artinya baik, diurutan ketiga memilih kadang-kadang dengan persentase 15,7% yang artinya cukup baik, sehingga dapat

disimpulkan dari keseluruhan jawaban maka karyawan *Call Center Regular Credit Card* dapat menghitung bunga *credit card* dengan baik dan benar.

Tabel 26  
Jawaban “Mengetahui cara kerja perbankan secara umum”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	15	75	29.4
Sering	4	12	48	23.5
Kadang-kadang	3	20	60	39.2
Pernah	2	3	6	5.9
Tidak Pernah	1	1	1	2.0
Total		51	190	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kompetensi karyawan dengan indikator : “Pengetahuan” melalui pernyataan: “Mengetahui cara kerja perbankan secara umum”. Skor tertinggi memilih kadang-kadang dengan persentase 29,4% yang artinya pengetahuan karyawan cukup baik, berikutnya memilih selalu dengan persentase 29,4% yang artinya sangat baik, diurutan ketiga memilih sering dengan persentase 23,5% yang artinya baik, sehingga dapat disimpulkan dari keseluruhan jawaban maka karyawan *Call Center Regular Credit Card* Mengetahui cara kerja perbankan secara umum dengan baik.

### 3) Peran Sosial

Tabel 27  
Jawaban “Bekerja sesuai instruksi atasan”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	17	85	33.3
Sering	4	25	100	49.0
Kadang-kadang	3	6	18	11.8
Pernah	2	3	6	5.9
Total		51	209	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kompetensi karyawan dengan indikator : “Peran sosial” melalui pernyataan: “Bekerja sesuai instruksi atasan”. Skor tertinggi memilih sering dengan persentase 49% yang artinya peran sosial karyawan baik, berikutnya memilih selalu dengan persentase 33,3% yang artinya sangat baik, diurutan ketiga memilih kadang-kadang dengan persentase 11,8% yang

artinya cukup baik, sehingga dapat disimpulkan dari keseluruhan jawaban, maka karyawan *Call Center Regular Credit Card* bekerja sesuai instruksi atasan.

Tabel 28  
Jawaban “Dapat bekerja melebihi harapan atasan”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	38	190	74.5
Sering	4	11	44	21.6
Kadang-kadang	3	2	6	3.9
Total		51	240	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kompetensi karyawan dengan indikator : “Peran sosial” melalui pernyataan: “Dapat bekerja melebihi harapan atasan” yang memiliki nilai yang paling tinggi adalah dengan memilih selalu dengan persentase 74,5% yang artinya sangat baik, dapat diketahui untuk nilai terendah ada pada jawaban “kadang-kadang” dengan persentase 3,9%, Sehingga dapat di simpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card* dapat bekerja melebihi harapan atasan.

Tabel 29  
Jawaban “Menjaga suasana kerja yang kondusif (seperti tidak mengganggu Agent yang sedang on line)”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	10	190	19.6
Sering	4	20	80	39.2
Kadang-kadang	3	18	54	35.3
Pernah	2	2	4	3.9
Tidak Pernah	1	1	1	2.0
Total		51	329	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kompetensi karyawan dengan indikator : “Peran sosial” melalui pernyataan: “Menjaga suasana kerja yang kondusif (seperti tidak mengganggu Agent yang sedang on line)” *score* tertinggi berada di skala sering dengan persentase 39,2%, dan yang terendah menjawab tidak pernah dengan persentase 2%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call*

*Center Regular Credit Card* menjaga suasana kerja yang kondusif (seperti tidak mengganggu Agent yang sedang on line).

4) Citra Diri

Tabel 30  
Jawaban “Mampu diberikan tanggung jawab lebih”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	29	145	56.9
Sering	4	12	48	23.5
Kadang-kadang	3	7	21	13.7
Pernah	2	3	6	5.9
Total		51	220	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kompetensi karyawan dengan indikator : “Citra diri” melalui pernyataan: “Mampu diberikan tanggung jawab lebih” *score* tertinggi berada di skala selalu dengan persentase 56,9%, dan yang terendah menjawab pernah dengan persentase 5,9%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card* mampu diberikan tanggung jawab lebih.

Tabel 31  
Jawaban “Saya contoh yang baik dalam bekerja”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	18	90	35.3
Sering	4	19	76	37.3
Kadang-kadang	3	12	36	23.5
Pernah	2	2	4	3.9
Total		51	206	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kompetensi karyawan dengan indikator : “Citra diri” melalui pernyataan: “Saya contoh yang baik dalam bekerja” *score* tertinggi responden menjawab sering dengan persentase 37,3%, dan yang terendah menjawab pernah dengan persentase 2%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card* mampu menjadi contoh yang baik dalam bekerja.

Tabel 32  
Jawaban “Saya mampu menjaga kinerja yang stabil”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	5	25	9.8
Sering	4	23	92	45.1
Kadang-kadang	3	19	57	37.3
Pernah	2	3	6	5.9
Tidak Pernah	1	1	1	2.0
Total		51	181	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kompetensi karyawan dengan indikator : “Citra diri” melalui pernyataan: “Saya mampu menjaga kinerja yang stabil” *score* tertinggi responden menjawab sering dengan persentase 45.1%, dan yang terendah menjawab tidak pernah dengan persentase 2%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card* mampu menjaga kinerja dengan stabil.

#### 5) *Trait*

Tabel 33  
Jawaban “Berbudi bahasa dengan baik”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	16	80	31.4
Sering	4	24	96	47.1
Kadang-kadang	3	10	30	19.6
Pernah	2	1	3	2.0
Total		51	209	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kompetensi karyawan dengan indikator : “*Trait*” melalui pernyataan: “Berbudi bahasa dengan baik” *score* tertinggi responden menjawab sering dengan persentase 47.1%, dan yang terendah menjawab pernah dengan persentase 2%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card* memiliki budi bahasa dengan baik.

## 6) Motif

Tabel 34  
Jawaban “Bekerja untuk memajukan perusahaan”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	25	125	49.0
Sering	4	12	48	23.5
Kadang-kadang	3	14	42	27.5
Total		51	215	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kompetensi karyawan dengan indikator : “Motif” melalui pernyataan: “Saya mampu menjaga kinerja yang stabil” *score* tertinggi responden menjawab selalu dengan persentase 49.0%, dan yang terendah menjawab kadang-kadang dengan persentase 27.5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card* bekerja untuk memajukan perusahaan.

Tabel 35  
Jawaban “Bekerja untuk mendapatkan kompensasi”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	29	145	56.9
Sering	4	15	60	29.4
Kadang-kadang	3	6	18	11.8
Pernah	2	1	2	2.0
Total		51	225	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kompetensi karyawan dengan indikator : “Motif” melalui pernyataan: “Saya mampu menjaga kinerja yang stabil” *score* tertinggi responden menjawab selalu dengan persentase 56.9%, dan yang terendah menjawab kadang-kadang dengan persentase 2.0%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card* bekerja untuk mendapatkan kompensasi.

Tabel 36  
Jawaban “Bekerja untuk mendapatkan penghargaan”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	25	125	49.0
Sering	4	12	48	23.5
Kadang-kadang	3	14	42	27.5
Total		51	215	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kompetensi karyawan dengan indikator : “Motif” melalui pernyataan: “Saya mampu menjaga kinerja yang stabil” *score* tertinggi responden menjawab selalu dengan persentase 49.0%, dan yang terendah menjawab kadang-kadang dengan persentase 27.5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card* bekerja untuk mendapatkan penghargaan.

Tabel 37  
Ringkasan Skor Kompetensi

No	Indikator Kompetensi (X)	Pernyataan	Skor Total	Skor Total Indikator	Skor Rata - Rata Indikator
1	Keterampilan	1. Terampil dalam mengoperasikan komputer	220	369	184,5
		2. Mampu bekerja dalam tekanan	148		
2	Pengetahuan	3. Mengetahui <i>product knowledge credit card</i> Bank Mega dengan baik	133	556	185,4
		4. Mengerti cara menghitung bunga <i>credit card</i> dengan benar	223		
		5. Mengetahui cara kerja perbankan secara umum	190		
3	Peran Sosial	6. Bekerja sesuai instruksi atasan	209	778	259,4
		7. Dapat bekerja melebihi harapan atasan	240		
		8. Menjaga suasana kerja yang kondusif (seperti tidak mengganggu Agent yang sedang on line)	329		
4	Citra Diri	9. Mampu diberikan tanggung jawab lebih	220	607	202,4
		10. Saya contoh yang baik dalam bekerja	206		
		11. Saya mampu menjaga kinerja yang	181		



		stabil			
5	<i>Trait</i>	12. Berbudi bahasa dengan baik	209	209	209
6	Motif	13. Bekerja untuk memajukan perusahaan	215	655	218,4
		14. Bekerja untuk mendapatkan kompensasi	225		
		15. Bekerja untuk mendapatkan penghargaan	215		
Total			3137	3137	1.259,1

Sumber : Hasil pengolahan kuisisioner (2018)

Dari enam indikator kompetensi karyawan diatas dapat disimpulkan skor total rata-rata paling besar terdapat pada indikator peran sosial dengan nilai rata – rata 259,4, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan dapat menjaga suasana kerja yang kondusif, dapat bekerja melebihi harapan atasan dan sesuai instruksi atasan.

Skor total rata-rata paling kecil terdapat pada indikator *trait* dengan nilai rata – rata 209, sehingga dapat disimpulkan karyawan call center credit card PT Bank Mega, Tbk, berbudi bahasa kurang baik.

Tabel 38  
Analisa Frekuensi Kompetensi Karyawan

<i>Statistics</i>		
Kompetensi Karyawan		
N	<i>Valid</i>	51
	<i>Missing</i>	0
<i>Mean</i>		29.2353
<i>Median</i>		29.2500 <sup>a</sup>
<i>Mode</i>		27.00
<i>Std. Deviation</i>		7.13467
<i>Sum</i>		1491.00

Sumber : *Output SPSS (2018)*

Hasil tersebut menunjukkan bahwa rata-rata empirik kompetensi karyawan berdasarkan pernyataan yang telah dijawab rata-ratanya adalah sebesar 29,2353, dan total skor 1491,00.

Perbandingan skor teoritik dan skor empirik pada variabel Kompetensi Karyawan (X), sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Skor Teoritik X} &= \frac{(1)(15) + (5)(15)}{2} \\ &= 45 \end{aligned}$$

Maka skor empirik sebesar 29.3 (dibulatkan), sementara skor teoritik sebesar 45, dapat diartikan bahwa rata-rata jawaban responden atas pernyataan pada instrumen variabel kompetensi karyawan (X), yaitu ( $29.3 < 45$ ) artinya kompetensi karyawan call center credit card Bank Mega kurang baik.

#### 4.3.2. Kinerja Karyawan Pada Call Center Regular Credit Card PT Bank Mega, Tbk

Penilaian terhadap variabel kinerja karyawan terdiri dari 15 dimensi yang berasal dari 5 indikator kinerja karyawan. Dinilai dengan jawaban responden menggunakan analisa frekuensi yang dapat disajikan dalam tabel dibawah ini, sebagai berikut:

##### 1) Kualitas

Tabel 39

Jawaban “Menangani pelanggan sesuai prosedur waktu yang telah ditentukan”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	31	155	60.8
Sering	4	16	64	31.4
Kadang-kadang	3	4	12	7.8
Total		51	231	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kinerja karyawan dengan indikator : “kualitas” melalui pernyataan: “Menangani pelanggan sesuai prosedur waktu yang telah ditentukan” *score* tertinggi responden menjawab selalu dengan persentase 60.8%, dan yang terendah menjawab kadang-kadang dengan persentase 7.8%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card* bekerja dalam menangani pelanggan sesuai prosedur waktu yang telah ditentukan

Tabel 40

Jawaban “Menyelesaikan *case* nasabah sesuai prosedur”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	33	165	64.7
Sering	4	15	60	29.4
Kadang-kadang	3	3	9	5.9
Total		51	234	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kinerja karyawan dengan indikator : “kualitas” melalui pernyataan: “Menyelesaikan *case* nasabah sesuai prosedur” *score* tertinggi responden menjawab selalu dengan persentase 64.7%, dan yang terendah menjawab kadang-kadang dengan persentase 5.9%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card* dapat menyelesaikan *case* nasabah sesuai prosedur.

Tabel 41  
Jawaban “Memberikan Informasi secara akurat”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	29	145	56.9
Sering	4	19	76	37.3
Kadang-kadang	3	3	9	5.9
Total		51	230	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kinerja karyawan dengan indikator : “kualitas” melalui pernyataan: “Memberikan Informasi secara akurat” *score* tertinggi responden menjawab selalu dengan persentase 56.9%, sering 37,3% dan yang terendah menjawab kadang-kadang dengan persentase 5.9%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card* memberikan Informasi kepada nasabah secara akurat.

## 2) Kuantitas

Tabel 42  
Jawaban “Menanganai nasabah secepat mungkin sehingga dapat membantu antrian telepon masuk (*reduce queing*)”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	20	100	39.2
Sering	4	22	88	43.1
Kadang-kadang	3	9	27	17.6
Total		51	215	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kinerja karyawan dengan indikator : “kuantitas” melalui pernyataan: “Menanganai nasabah secepat mungkin sehingga dapat membantu antrian telepon masuk (*reduce queing*)” *score* tertinggi menjawab sering dengan persentase 43.1%, selalu 39.2% dan yang terendah

menjawab kadang-kadang dengan persentase 17.6%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card* menangani masalah dengan cepat.

Tabel 43  
Jawaban “Bekerja sesuai jam kerja yang telah ditentukan”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	43	215	84.3
Sering	4	7	28	13.7
Pernah	3	1	4	2.0
Total		51	247	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kinerja karyawan dengan indikator : “kuantitas” melalui pernyataan: “Bekerja sesuai jam kerja yang telah ditentukan” *score* tertinggi menjawab sering dengan persentase 84.3%, dan yang terendah menjawab pernah dengan persentase 2.0%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card* bekerja sesuai jam kerja yang telah ditentukan.

Tabel 44  
Jawaban “Bersedia bekerja *over time* tanpa diberikan kompensasi”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	12	60	23.5
Sering	4	8	32	15.7
Kadang-kadang	3	9	27	17.6
Pernah	2	2	4	3.9
Tidak Pernah	1	20	20	39.2
Total		51	143	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kinerja karyawan dengan indikator : “kuantitas” melalui pernyataan: “Bersedia bekerja *over time* tanpa diberikan kompensasi” *score* tertinggi menjawab sering dengan persentase 39.2%, tidak pernah 39.2% dan yang terendah menjawab pernah dengan persentase 3,9%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card* tidak bersedia bekerja *over time* tanpa diberikan kompensasi.

## 3) Tanggung Jawab

Tabel 45  
Jawaban “Menyelesaikan pekerjaan yang tertunda hingga tuntas”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	31	155	60.8
Sering	4	15	60	29.4
Kadang-kadang	3	4	12	7.8
Tidak Pernah	1	1	1	2.0
Total		51	228	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kinerja karyawan dengan indikator: “Tanggung jawab” melalui pernyataan: “Menyelesaikan pekerjaan yang tertunda hingga tuntas” *score* tertinggi menjawab selalu dengan persentase 60.8%, dan yang terendah menjawab tidak pernah dengan persentase 2.0%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card* menyelesaikan pekerjaan yang tertunda hingga tuntas.

Tabel 46  
Jawaban “Menjaga fasilitas kantor”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	36	180	70.6
Sering	4	12	48	23.5
Kadang-kadang	3	3	9	5.9
Total		51	237	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kinerja karyawan dengan indikator: “Tanggung jawab” melalui pernyataan: “Menjaga fasilitas kantor” *score* tertinggi menjawab selalu dengan persentase 70.6%, dan yang terendah menjawab kadang-kadang dengan persentase 5.9%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card* menjaga fasilitas kantor dengan baik.

Tabel 47  
Jawaban “Menjaga rahasia perusahaan”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	43	215	84.3
Sering	4	5	20	9.8
Kadang-kadang	3	3	9	5.9
Total		51	244	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kinerja karyawan dengan indikator: “Tanggung jawab” melalui pernyataan: “Menjaga rahasia perusahaan” *score* tertinggi menjawab selalu dengan persentase 84.3%, dan yang terendah menjawab kadang-kadang dengan persentase 5.9%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card* menjaga rahasia perusahaan.

#### 4) Kerjasama

Tabel 48  
Jawaban “Menerima saran yang baik dari rekan kerja”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	37	185	72.5
Sering	4	9	36	17.6
Kadang-kadang	3	5	15	9.8
Total		51	236	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kinerja karyawan dengan indikator: “Kerjasama” melalui pernyataan: “Menerima saran yang baik dari rekan kerja” *score* tertinggi menjawab selalu dengan persentase 72.5%, dan yang terendah menjawab kadang-kadang dengan persentase 9.8%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card* menjaga rahasia perusahaan dapat bekerjasama dengan menerima saran yang baik dari rekan kerja

Tabel 49  
Jawaban “Bersedia bekerja berpasangan (*tandem*)”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	30	150	58.8
Sering	4	10	40	19.6
Kadang-kadang	3	8	24	15.7
Pernah	2	1	3	2.0
Tidak Pernah	1	2	2	3.9
Total		51	219	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kinerja karyawan dengan indikator: “Kerjasama” melalui pernyataan: “Bersedia bekerja berpasangan (*tandem*)” *score* tertinggi menjawab selalu dengan persentase 58.8%, dan yang terendah menjawab kadang-kadang dengan persentase 3.9%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card* cukup bisa bekerjasama dengan rekan kerja dengan bersedia bekerja berpasangan (*tandem*).

Tabel 50  
Jawaban “Bersedia bertukar jadwal kerja dengan rekan yang memerlukan”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	13	65	25.5
Sering	4	8	32	15.7
Kadang-kadang	3	8	24	15.7
Pernah	2	1	2	2.0
Tidak Pernah	1	21	21	41.2
Total		51	144	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kinerja karyawan dengan indikator: “Kerjasama” melalui pernyataan: “Bersedia bekerja berpasangan (*tandem*)” *score* tertinggi menjawab selalu dengan persentase 41.2%, dan yang terendah menjawab kadang-kadang dengan persentase 2.0%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card* tingkat kerjasama dengan rekan kerja sangat rendah dengan tidak bersedia bertukar jadwal kerja dengan rekan yang memerlukan.

## 5) Inisiatif

Tabel 51  
Jawaban “Datang bekerja lebih awal”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	36	180	70.6
Sering	4	7	28	13.7
Kadang-kadang	3	6	18	11.8
Pernah	2	1	2	2.0
Tidak Pernah	1	1	1	2.0
Total		51	229	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kinerja karyawan dengan indikator: “Inisiatif” melalui pernyataan: “Datang bekerja lebih awal” *score* tertinggi menjawab selalu dengan persentase 70.6%, dan yang terendah menjawab tidak pernah dengan persentase 2.0%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card* tingkat inisiatif sangat tinggi dengan datang ke lokasi bekerja lebih awal.

Tabel 52  
Jawaban “Menawarkan diri untuk lembur jika diperlukan (seperti libur hari raya)”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	8	40	15.7
Sering	4	8	32	15.7
Kadang-kadang	3	15	45	29.4
Pernah	2	2	4	3.9
Tidak Pernah	1	18	18	35.3
Total		51	139	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kinerja karyawan dengan indikator: “Inisiatif” melalui pernyataan: “Menawarkan diri untuk lembur jika diperlukan (seperti libur hari raya)” *score* tertinggi menjawab tidak pernah dengan persentase 35.3%, dan yang terendah menjawab tidak pernah dengan persentase 3.9%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card* tingkat inisiatif dari pertanyaan di atas sangat rendah dengan sedikitnya karyawan yang menawarkan diri untuk lembur jika diperlukan (seperti libur hari raya).



Tabel 53  
Jawaban “Berinisiatif menanyakan kelanjutan case yang tertunda ke divisi lain”

Keterangan	Score	Frequency (orang)	Total Score	Percent (%)
Selalu	5	20	100	39.2
Sering	4	9	36	17.6
Kadang-kadang	3	14	42	27.5
Pernah	2	2	4	3.9
Tidak Pernah	1	6	6	11.8
Total		51	188	100.0

Sumber: Hasil pengolahan kuisisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan tabel di atas penelitian dilakukan kepada 51 orang responden mengenai kinerja karyawan dengan indikator: “Inisiatif” melalui pernyataan: “Menawarkan diri untuk lembur jika diperlukan (seperti libur hari raya)” *score* tertinggi menjawab selalu dengan persentase 39.2%, dan yang terendah menjawab pernah dengan persentase 3.9%, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *Call Center Regular Credit Card*. Tingkat inisiatif dari pertanyaan ini cukup baik.

Tabel 54  
Ringkasan Skor Kinerja

No	Indikator Kinerja (X)	Pernyataan	Skor Total	Skor Total Indikator	Skor Rata - Rata Indikator
1	Kualitas	1. Menangani pelanggan sesuai prosedur waktu yang telah ditentukan	231	695	231,6
		2. Menyelesaikan <i>case</i> nasabah sesuai prosedur	234		
		3. Memberikan Informasi secara akurat	230		
2	Kuantitas	4. Menanganai nasabah secepat mungkin sehingga dapat membantu antrian telepon masuk ( <i>reduce queing</i> )	215	605	201,7
		5. Bekerja sesuai jam kerja yang telah ditentukan	247		
		6. Bersedia bekerja <i>over time</i> tanpa diberikan kompensasi	143		
3	Tanggung Jawab	7. Menyelesaikan pekerjaan yang tertunda hingga tuntas	228	709	236,4
		8. Menjaga fasilitas kantor	237		
		9. Menjaga rahasia perusahaan	244		
4	Kerjasama	10. Menerima saran yang baik dari rekan kerja	236	599	199,7
		11. Bersedia bekerja berpasangan ( <i>tandem</i> )	219		
		12. Bersedia bertukar jadwal kerja dengan rekan yang memerlukan	144		
5	Inisiatif	13. Datang bekerja lebih awal	229	549	183
		14. Menawarkan diri untuk lembur jika diperlukan (seperti libur hari raya)	139		
		15. Berinisiatif menanyakan kelanjutan case yang	188		

	tertunda ke divisi lain		
Total		3157	1.052,4

Sumber: Hasil pengolahan kuisioner (2018)

Dari lima indikator kinerja karyawan diatas dapat disimpulkan skor total rata-rata paling besar terdapat pada indikator tanggung Jawab dengan nilai rata – rata 236,4, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki tanggung jawab yang tinggi seperti menyelesaikan pekerjaan yang tertunda hingga tuntas, menjaga fasilitas kantor dan menjaga rahasia perusahaan.

Skor total rata-rata paling kecil terdapat pada indikator kerjasama dengan nilai rata – rata 199,7, sehingga dapat disimpulkan karyawan call center credit card PT Bank Mega, Tbk, kurang bekerjasama dengan rekan kerja, seperti menerima saran, dijadikan objek *tandem*, dan bertukar jadwal pekerjaan.

Sejalan dengan pernyataan di atas dapat disimpulkan kinerja karyawan *call center regular credit card* di dominasi oleh tanggung jawab seorang karyawan, dan skor terendah ada pada indikator inisiatif.

Tabel 55  
Analisa Frekuensi Kinerja Karyawan

<i>Statistics</i>		
Kompetensi Karyawan		
N	<i>Valid</i>	51
	<i>Missing</i>	0
<i>Mean</i>		28.0196
<i>Median</i>		27.0000
<i>Mode</i>		23.00
<i>Std. Deviation</i>		7.88794
<i>Sum</i>		1429.00

Sumber : *Output SPSS* (2018)

Hasil tersebut menunjukkan bahwa rata-rata empirik kinerja karyawan berdasarkan pernyataan yang telah dijawab rata-nya adalah sebesar 28,0196, dan total skor 1429,00.

Perbandingan skor teoritik dan skor empirik pada variabel Kinerja Karyawan (Y), sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Skor Teoritik Y} &:= \frac{(1)(15)+(5)(15)}{2} \\ &= 45 \end{aligned}$$

Maka skor empirik sebesar 28,1 (dibulatkan), sementara skor teoritik sebesar 45, dapat diartikan bahwa rata-rata jawaban responden atas pernyataan pada instrumen variabel kinerja karyawan (Y), yaitu (28,1 < 45) artinya kinerja karyawan *call center credit card* Bank Mega kurang baik.

### 4.3.3. Hubungan Kompetensi Karyawan Dengan Kinerja Karyawan Pada Karyawan *Call Center Regular Credit card Bank Mega*

#### 1. Analisis Koefisien korelasi *product moment*

Berikut ini akan dilakukan analisis koefisien korelasi *product moment* menggunakan SPSS 20 untuk mengetahui keeratan hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja karyawan pada PT Bank Mega, Tbk

Tabel 56

*Correlations* “Kompetensi Karyawan Dengan Kinerja Karyawan”

Keterangan		Kompetensi Karyawan (X)	Kinerja Karyawan (Y)
Kompetensi (X)	<i>Pearson Correlation</i>	1	0,451**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		0,001
	N	51	51
Kinerja (Y)	<i>Pearson Correlation</i>	0,451**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,001	
	N	51	51

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

Sumber: Hasil pengolahan kuisioner dengan SPSS 20 (2018).

Berdasarkan hasil perhitungan dengan SPSS 20 di atas nilai *r (correlation)* *product moment* adalah 0,451, artinya hubungan kompetensi karyawan dengan kinerja sedang, sedangkan taraf signifikannya sebesar 0,001 yang artinya tidak ada hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja karyawan.

Tabel 57

Nilai Interval Korelasi

No	Nilai Korelasi ( <i>r</i> )	Persentase (%)	Tingkat Hubungan
1	0,00 - 0,199		Sangat Rendah
2	0,20 - 0,399		Rendah
3	0,40 - 0,599	0,451	Sedang
4	0,60 - 0,799		Kuat
5	0,80 – 1,000		Sangat Kuat

\*Catatan : 1 berarti korelasi sempurna

## 2. Analisis Koefisien Determinasi

Diketahui dari perhitungan *Product moment* bahwa nilai korelasi sebesar  $r = 0,451$  Selanjutnya untuk mengetahui besarnya nilai koefisien determinasi dilakukan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{KD} &= r^2 \times 100\% \\ &= 0,451^2 \times 100\% \\ &= 0,203401 \times 100\% \\ &= 0,203401 \\ \text{KD} &= 20,34\%. \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi adalah 20,34%, hal ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan memberikan kontribusi yang rendah terhadap kinerja karyawan sebesar 20,34%. Sedangkan sisanya 79,66% dijelaskan oleh faktor lain diluar kompetensi karyawan.

## 3. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi (Uji t)

Untuk mengetahui apakah hipotesis yang dibuat dapat diterima atau ditolak dan adakah hubungan kompetensi karyawan dengan kinerja karyawan, maka dilakukan uji hipotesis koefisien korelasi.

### a. Hipotesis Statistik

Adapun dalam penelitian ini hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

1.  $H_0 : \rho \leq 0$  = Tidak terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja karyawan.
2.  $H_a : \rho > 0$  = Terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja karyawan.

### b. Menentukan $t_{hitung}$

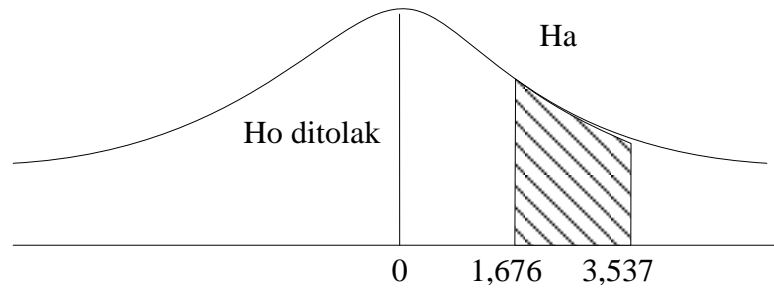
Digunakan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned} t_{hitung} &= \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \\ &= \frac{0,451 \sqrt{51-2}}{\sqrt{1-0,451^2}} \\ &= 3,537 \end{aligned}$$

### c. Menentukan $t_{Tabel}$

Nilai tabel diperoleh dari tabel t dengan menggunakan nilai  $\alpha=0,05$  df =  $n-2$  atau  $51-2 = 49$ , t tabel 1,676.

## d. Kurva



Gambar 13  
Kurva Hipotesis

## e. Kesimpulan

Nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $1,676 < 3,537$ ) maka  $H_a$  diterima  $H_0$  ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kompetensi karyawan dengan kinerja karyawan pada *call center regular credit card* PT Bank Mega, Tbk.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dikemukakan dalam penelitian ini maka dapat disimpulkan, sebagai berikut :

1. Diketahui secara umum bahwa kompetensi karyawan pada karyawan *Call Center Regular Credit Card* Bank Mega kurang baik, hal ini dapat dilihat berdasarkan skor empirik (X) sebesar 29,3, sedangkan skor teoritiknya adalah 45. Dapat diartikan jawaban responden atas instrumen kompetensi karyawan kurang baik yaitu ( $29,3 < 45$ ).
2. Diketahui secara umum bahwa kinerja karyawan pada karyawan *Call Center Regular Credit Card* Bank Mega kurang baik, hal ini dilihat berdasarkan nilai skor empirik (Y) sebesar 28,1, sedangkan skor teoritiknya adalah 45. Dapat diartikan jawaban responden atas instrumen kinerja karyawan kurang baik yaitu ( $28,1 < 45$ ).
3. Terdapat hubungan yang positif antara kompetensi karyawan dengan kinerja karyawan pada PT Bank Mega, Tbk. Dapat dilihat hasil analisis sebagai berikut :
  - a. Hasil analisis koefisien korelasi *product moment* diperoleh  $r = 0,451$  artinya hubungan kompetensi karyawan dengan kinerja karyawan pada karyawan *Call Center Regular Credit Card* Bank Mega, Tbk, mempunyai hubungan dengan tingkat sedang.
  - b. Bahwa kompetensi karyawan memberikan kontribusi rendah terhadap kinerja karyawan sebesar 20,34% sedangkan sisanya 79,66% dijelaskan oleh faktor lain diluar kompetensi karyawan.
  - c. Hasil uji hipotesis koefisien korelasi menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu dengan nilai  $3,537 > 1,676$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kompetensi karyawan dengan kinerja karyawan pada PT Bank Mega, Tbk.

#### 5.2. Saran

Berdasarkan simpulan dan hasil dari analisis di atas, maka penulis akan memberikan masukan serta saran yang mungkin bermanfaat bagi PT Bank Mega, Tbk dan menjadi bahan pertimbangan bagi pihak PT Bank Mega, Tbk, sebagai berikut:

1. Dari hasil penelitian dengan variabel kompetensi karyawan (X) terdapat kelemahan pada indikator *trait* (karakteristik) dan keterampilan rendahnya karakteristik karyawan *call center regular credit card* ini bisa dikarenakan lingkungan kerja, lingkungan tempat tinggal, ataupun kurangnya penghargaan. Sehingga dapat membentuk seseorang memiliki karakteristik yang konstan pada

tingkah laku seseorang. Bagaimana cara meningkatkan karakteristik karyawan yang baik bisa dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang baik, baik dari segi fisik lingkungan ataupun non fisik lingkungan, lebih memperhatikan kebutuhan emosional karyawan dengan meningkatkan penghargaan terhadap karyawan. Sedangkan rendahnya keterampilan karyawan *call center* regular *credit card* ini bisa dikarenakan kurangnya pelatihan, terbatasnya alat bantu yang dipergunakan untuk bekerja. Untuk meningkatkan keterampilan karyawan bisa dengan mengadakan pelatihan rutin yang lebih menarik seperti pelatihan yang dilakukan di luar kantor (*outing*), menambah alat bantu atau sistem yang lebih canggih untuk membantu pekerjaannya agar lebih efisien sehingga diharapkan kompetensi karyawan *call center* regular *credit card* ini bisa meningkat.

2. Pada variabel kinerja karyawan (Y), inisiatif adalah indikator yang mendapatkan skor terendah, hal ini bisa disebabkan karena adanya peraturan perusahaan ataupun tidak adanya apresiasi dari perusahaan ketika karyawan berinisiatif akan pekerjaannya, sehingga karyawan merasa bekerja cukup pada porsinya sesuai *job description* yang diberikan perusahaan. Untuk meningkatkan inisiatif dari karyawan perusahaan bisa memotivasi karyawan, perusahaan lebih membuka diri kepada karyawan (menerima kritik dan saran), serta perusahaan memberikan apresiasi ketika karyawan memberikan inisiatif yang positif.
3. Terdapat keterkaitan antara hubungan kompetensi karyawan dengan kinerja karyawan, namun kompetensi karyawan memberikan kontribusi yang sangat kecil. Hal ini dikarenakan adanya faktor yang lain serta kompetensi karyawan yang tidak sesuai dengan spesifikasinya. Penilaian kompetensi karyawan sebaiknya memasukkan unsur-unsur seperti konsep diri, watak dan motif, yang memang cukup sulit dikembangkan, namun dapat menggunakan peran dari ahli psikologi dengan tes atau wawancara yang lebih mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A.Anwar Prabu Mangkunegara. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_, 2010. *Evaluasi Kinerja*. Bandung: Refika Aditama.
- Bian Aprianto dan Fonny Arisandy Jacob. 2013. *Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia*. Jakarta Pusat: PPM.
- Dessler, Garry. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh Jilid 1. Jakarta: PT. Indeks.
- Edi Sutrisno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Ennis, Michelle R. 2008. *Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA)*. US: U. S. Department of Labor.  
([https://www.careeronestop.org/competencymodel/info\\_documents/opdrliteraturereview.pdf](https://www.careeronestop.org/competencymodel/info_documents/opdrliteraturereview.pdf)).
- Fadel Muhammad. 2009. *Reinventing Local Government*. Jakarta: elex Media Komputindo.
- Filippo, Edwin B. 1984. *Personel Management, Sixth Edition, International Edition*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Gaol. Jimmy L. 2015. *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke dua. Jakarta: Grasindo.
- Hajar Sasongko. 2008. *Tesis Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi tenaga Penjualan Untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan*. Semarang: Universitas Diponegoro (<http://eprints.undip.ac.id>)
- Hiring, Training & People Management Specialist, Contact Center PT Bank Mega, Tbk (2016 dan 2017). Balance Score Card Call Center Regular Credit Card PT Bank Mega, Tbk*. Jakarta Selatan : Menara Bank Mega Lantai Enam.
- HRCO (*Human Capital Reward Operation*) PT Bank Mega, Tbk 2017. *Kualifikasi penerimaan karyawan Call Center Regular Credit Card*. Jakarta Selatan : Menara Bank Mega Lantai Enam.
- Karyawan *Call Center Regular Credit Card* PT Bank Mega, Tbk .2018. *Data Demografis*. Jakarta Selatan : Menara Bank Mega Lantai Enam.
- Hutapea, Parulin. dan Thoha Nuriana. 2008. *Konpetensi Plus*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Indah Puji Hartatik. 2014. *Buku Praktis Mengembangkan SDM*, Jogjakarta: Laksan.
- Lian Arcynthia M. (2013). *Analisis Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Bukopin, Tbk. Cabang. Makassar*. Makasar: Universitas Hassanudin. (<http://repository.unhas.ac.id>).



- M. Yani . 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mitra Wacana Media: Jakarta.
- Mathis, Robert L dan Jackson. 2012. *Human Resource Manajemen Essential Perspectives*. 6<sup>th</sup> Editions. South-Westeren, Mason, USA: Change Learning.
- Moeheriono. 2015. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Nadia Willia Gusman. 2011. *Skripsi Analisis Hubungan Kompetensi Dengan Kinerja Auditor Pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia*. Bogor: Institut Pertanian Bogor (<http://repository.ipb.ac.id>).
- Rivai, Veithzal, H. Mansyur Ramli, dkk. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo persada.
- Rowley. C dan Jackson. K. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: The Key Concepts*. London, UK. Jakarta: Grafindo Persada.
- Sandy Wulandari. 2013. *Skripsi Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan di Departemen Customer Care pasa PT Toyota Astra Financial Services*. Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ahmad Dahlan (<http://www.stiead.ac.id>).
- Santoso Singgih. 2010. *Statistik Multivariat*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Scherhorn Jr, Jhon R. 1996. *Introduction To Management*, 10th edition, International Student edition. New York: John Wiley and Son, Inc.
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*, cetakan kelima, Bandung: Refika Aditama.
- Sinamblea, Lijan poltak. 2012. *Kinerja Pegawai*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_, 2015. *Metode Kuantitatif dan Kualitatif R & D*. Cetakan ke-22. Bandung: Alfabeta.
- Surya Dharma.2012. **Manajemen Kinerja**. Pustaka Pelajar, Jakarta.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*. Cetakan ke-10. Jakarta: Rajawali.
- [www.contactcenter-indonesia.com](http://www.contactcenter-indonesia.com). *Call Center Service Excellent Index 2016 usaha perbankan*. Diakses tanggal 17 Juli 2017. Bogor: Google.
- [www.ilmumanajemensdm.com](http://www.ilmumanajemensdm.com). *Jenis-jenis Kompetensi*. Diakses tanggal 06 November 2017. Bogor: Google.
- Yordan Singgih H. 2016. *Skripsi Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Kantor Cabang Bandung*. Bandung: Universitas Pasundan (<http://repository.unpas.ac.id>).

# LAMPIRAN

**UNIVERSITAS PAKUAN FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**KUESIONER PENELITIAN HUBUNGAN KOMPETENSI KARYAWAN  
DENGAN KINERJA KARYAWAN PADA CALL CENTER REGULAR  
CREDIT CARD PT BANK MEGA TBK**

**Nama : Dewi Siti Kartini**

**NPM : 021115719**

Dengan Hormat,

Kuesioner ini dibuat dalam rangka penyelesaian tugas akhir (Skripsi). Maksud dari penyusunan kuesioner ini adalah untuk mengetahui Hubungan Kompetensi Karyawan dengan Kinerja Karyawan Call Center Regular Credit Card. Untuk itu kami mohon kesediaan dari Bapak atau Ibu untuk mengisi kuesioner ini. Saya sangat mengharapkan informasi yang jujur, benar dan akurat agar hasil penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Jawaban yang diberikan **tidak berpengaruh terhadap penilaian kerja anda.**

Atas perhatian dan kerja sama Bapak/Ibu, saya ucapkan terimakasih.

**Petunjuk pengisian jawaban : Beri tanda (✓) untuk jawaban yang sesuai**

Data Demografis			
Nama			
Jenis Kelamin	Pria <input type="checkbox"/>	Wanita <input type="checkbox"/>	
Usia	1. 20-25 <input type="checkbox"/>		
	2. 26-30 <input type="checkbox"/>		
	3. >31 <input type="checkbox"/>		
Status Perkawinan	Kawin <input type="checkbox"/>	Tidak Kawin <input type="checkbox"/>	
Jabatan Call Center	Training <input type="checkbox"/>	Junior <input type="checkbox"/>	Senior <input type="checkbox"/>
Pendidikan Formal	1. D3 <input type="checkbox"/>		
	2. D4 <input type="checkbox"/>		
	3. S1 <input type="checkbox"/>		
	4. Lainnya.....*diisi sesuai pendidikan		

Berilah tanda (✓) pada salah satu kolom jawaban yang paling sesuai menurut pendapat Bapak/Ibu/Sdr/i. Huruf abjad pada setiap masing-masing kolom adalah sebagai berikut:

1. Sl : Selalu
2. Sr : Sering
3. Kd : Kadang-kadang
4. P : Pernah
5. TP : Tidak Pernah

KOMPETENSI						
NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		Sl	Sr	Kd	P	TP
<b>Keterampilan</b>						
1	Terampil dalam mengoperasikan komputer					
2	Mampu berbahasa Inggris (percakapan sederhana)					
3	Mampu bekerja dalam tekanan					
<b>Pengetahuan</b>						
4	Mengetahui <i>product knowledge Credit Card</i> Bank Mega dengan baik					
5	Mengerti cara menghitung bunga <i>Credit Card</i> dengan benar					
6	Mengetahui cara kerja perbankan secara umum					
<b>Peran Sosial</b>						
7	Bekerja sesuai instruksi atasan					
8	Dapat bekerja melebihi harapan atasan					
9	Menjaga suasana kerja yang kondusif (seperti tidak mengganggu Agent yang sedang <i>on line</i> )					
<b>Citra Diri</b>						
10	Mampu diberikan tanggung jawab lebih					
11	Saya contoh yang baik dalam bekerja					
12	Saya mampu menjaga kinerja yang stabil					
<b>Trait (karakteristik)</b>						
13	Selalu berempati menghadapi nasabah					
14	Sabar dalam menghadapi nasabah					
15	Berbudi bahasa dengan baik					
<b>Motif</b>						

16	Bekerja untuk memajukan perusahaan					
17	Bekerja untuk mendapatkan kompensasi					
18	Bekerja untuk mendapatkan penghargaan					

KINERJA						
NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		Sl	Sr	Kd	P	TP
<b>Kualitas</b>						
1	Menangani pelanggan sesuai prosedur waktu yang telah ditentukan					
2	Menyelesaikan <i>case</i> nasabah sesuai prosedur					
3	Memberikan Informasi secara akurat					
<b>Kuantitas</b>						
4	Menanganai nasabah secepat mungkin sehingga dapat membantu antrian telepon masuk ( <i>reduce queing</i> )					
5	Bekerja sesuai jam kerja yang telah ditentukan					
6	Bersedia bekerja <i>over time</i> tanpa diberikan kompensasi					
<b>Tanggung Jawab</b>						
7	Menyelesaikan pekerjaan yang tertunda hingga tuntas					
8	Menjaga fasilitas kantor					
9	Menjaga rahasia perusahaan					
<b>Kerjasama</b>						
10	Menerima saran yang baik dari rekan kerja					
11	Bersedia bekerja berpasangan ( <i>tandem</i> )					
12	Bersedia bertukar jadwal kerja dengan rekan yang memerlukan					
<b>Inisiatif</b>						
13	Datang bekerja lebih awal					
14	Menawarkan diri untuk lembur jika diperlukan (seperti libur hari raya)					
15	Berinisiatif menanyakan kelanjutan <i>case</i> yang tertunda ke divisi lain					

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : Dewi Siti Kartini  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 09 April 1989  
No Pokok Mahasiswa : Universitas Pakuan  
Universitas : Pakuan Bogor  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : "Hubungan Kompetensi Karyawan Dengan Kineja Karyawan Call  
Center Regular Credit Card PT Bank Mega Tbk"

Adalah benar yang bersangkutan telah melakukan Kegiatan Penelitian di Perusahaan kami pada kurun waktu bulan Oktober 2017 sampai dengan bulan Januari 2018 guna memenuhi tugas akhir kuliahnya .

Demikianlah, berbekal itikad baik Surat Keterangan ini kami sampaikan untuk digunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatian dan kerjasamanya kami mengucapkan terima kasih

Jakarta, 29 Januari 2018

Disampaikan Oleh :



Firmansyah  
Inbound Call Center Head

Tembusan :

- Arsip

## JADWAL PENELITIAN

No	Kegiatan	Bulan									
		Juli	Agt	Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Apr	Mei
1	Pengajuan Judul	****									
2	Studi Pustaka		**								
3	Diterbitkan SK Pembimbing			***							
4	Pembuatan Seminar Proposal Penelitian				****	****	****				
5	Seminar							****			
6	Pengesahan										
7	Pengumpulan Data *)				****	****	***	****			
8	Pengolahan Data							****			
9	Penulisan Laporan dan Bimbingan								*		
10	Sidang Skripsi									***	
11	Penyempurnaan Skripsi									****	***
12	Pengesahan										***

Keterangan :

\*) = Pengumpulan data sesuaikan dengan data yang digunakan dalam penelitian, apakah pengumpulan data primer dengan observasi ke lapangan atau pengumpulan data sekunder tanpa melakukan observasi lapangan

\* = Menunjukkan satuan unit waktu minggu dalam bulan