

**PENGEMBANGAN MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KUALITAS  
PELAYANAN DENGAN KINERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING DI BRT TRANS SEMARANG “ PT.MATRA SEMAR SEMARANG”**

**Winda Puji Astuti<sup>1)</sup>, Maria Magdalena Minarsih<sup>2)</sup>, Leonardo Budi Hasiholan<sup>3)</sup>**

<sup>1)</sup> Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Unpand Semarang

<sup>2),3)</sup> Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Unpand Semarang

**ABSTRAKSI**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengembangan manajemen telenta terhadap kualitas pelayanan dengan kinerja karaywan sebagai variabel intervening pada PT. Matra Semar Semarang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah kuesioner, wawancara dan obsevasi. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 105 orang, dengan jumlah sampel 51 orang karyawan dengan teknik *simple random sampling*. Analisa data yang digunakan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, uji normalitas, uji multikoloniritas, uji heterokodastisitas, analisa regresi berganda dan uji t serta uji F serta uji path analysis. Analisa yang digunakan dalam penilitain ini adalah analisa kuantitatif dan kualitatif, dimana dalam analisa tersebut menggunakan program SPSS versi 20.0.

Hasil penelitian ini membuktikan enam hal, yaitu pertama, bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara rekrutmen terhadap kinerja karyawan. Kedua, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan. Ketiga, terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan, keempat, bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara, kompetensi terhadap kinerja karyawan. Kelima, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Keenam, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kinerja karyawan terhadap kualitas pelayanan.

**Kata Kunci** : Manajemen Talenta, Rekrutmen, Pelatihan, kompensasi, kompensasi, kinerja, kualitas pelayanan

**DEVELOPMENT OF TALENTA MANAGEMENT ON THE QUALITY OF SERVICES  
WITH EMPLOYEES 'PERFORMANCE AS INTERVENING VARIABLES AT BRT  
TRANS SEMARANG “ PT.MATRA SEMAR SEMARANG”**

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the development of talent management for service quality with karaywan performance as an intervening variable at PT. Matra Semar Semarang. The sampling technique used was questionnaires, interviews and observations. The population in this study amounted to 105 people, with a total sample of 51 employees with simple random sampling technique. Data analysis used validity and reliability test, classic assumption test, normality test, multicollinearity test, heteroscedasticity test, multiple regression analysis and t test and F test and path analysis test. The analysis used in this study is quantitative and qualitative analysis, in which the analysis uses SPSS version 20.0.*

*The results of this study prove six things, namely, first, that there is a negative and significant effect between recruitment on employee performance. Second, there is a positive and significant influence between training on employee performance. Third, there is a negative and significant effect between compensation for employee performance, fourth, that there is a negative and significant influence between competency on employee performance. Fifth, there is a positive and significant influence between recruitment, training, compensation, and competence on employee performance. Sixth, there is a positive and significant influence between employee performance on service quality.*

*Keywords: Talent Management, Recruitment, Training, compensation, compensation, performance, service quality*

## PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi yang kita alami saat ini telah muncul suatu keadaan dimana persaingan semakin tajam dan menyentuh seluruh bidang usaha tanpa kecuali. Dengan kondisi tersebut jelas tuntutan kinerja pegawai yang akan meningkatkan kualitas perusahaan menjadi mutlak diperlukan oleh seluruh pelaku organisasi / perusahaan. Untuk membangun sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan penanganan yang sungguh – sungguh dengan pendekatan yang tepat karena manusia memiliki karakter sifat yang berbeda-beda. Pihak manajemen mengharapkan para karyawannya dapat bekerja dengan semangat dan penuh komitmen kerja yang tinggi untuk meningkatkan kualitas perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan jalannya bisnis suatu perusahaan. Perusahaan harus memiliki orang-orang – orang dengan bakat terbaik agar berhasil di pasar global yang semakin kompetitif dan kompleks. Untuk alasan tersebut dalam beberapa tahun terakhir ini, manajemen talenta ( *talent management* ) merupakan salah satu isu penting yang menjadi topik pembicaraan di dunia manajemen sumber daya manusia. Hal ini merupakan konsekuensi logis dari kondisi ketersediaan talenta yang terbatas, sementara kebutuhan akan mereka terus meningkat. Keberadaan sumber daya manusia berkualitas merupakan urat nadi perusahaan. Perbedaan kinerja sumber daya manusia pada posisi strategis pada perusahaan menimbulkan fenomena pembajakan sumber daya manusia. Pembajakan seakan-akan sah dan lazim dilakukan dengan mempergunakan uang yang tidak sedikit bahkan terkesan tidak rasional untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam waktu yang singkat.

Melalui manajemen talenta perusahaan berupaya untuk mengembangkan serta meningkatkan kinerja karyawan mereka selaku sumber daya manusia untuk tujuan perusahaan yang lebih baik. Pada masa perekrutan, perusahaan melalui bagian departemen SDM biasanya melakukan seleksi dan penjurangan yang lebih bercermin pada latar belakang pendidikan serta pengalaman dari para pelamar. Melalui sistem manajemen talenta inilah para karyawan tersebut akan mendapatkan pelatihan SDM, adanya perekrutan berbasis ketrampilan, serta hal-hal lain yang terkait untuk pengembangan dan pelatihan SDM tersebut guna mencapai target dan tujuan dari perusahaan.

Dalam pengembangan manajemen talenta perusahaan harus melakukan beberapa hal yaitu merekrut dan menyeleksi karyawan yang mempunyai talenta, perusahaan harus melatih sehingga karyawan paham betul akan perusahaan, perusahaan harus memberikan kompensasi sesuai dengan bidang dan talenta yang dimiliki oleh

karyawan serta perusahaan harus memperhitungkan retensi yang harus diberikan kepada karyawan yang memiliki loyalitas terhadap perusahaan sehingga karyawan itu dapat bertahan dan meningkatkan kinerja sehingga mencapai kualitas kerja yang diharapkan oleh perusahaan.

Kota Semarang sebagai kota metropolitan terbesar kelima di Indonesia memiliki akses untuk menunjang mobilitas masyarakatnya. Akan tetapi alat transportasi yang belum memadai membuat masyarakat banyak menggunakan kendaraan pribadi untuk menunjang kegiatan mereka. Dengan menggunakan kendaraan pribadi mereka lebih merasa efisien dibandingkan menggunakan kendaraan umum yang harus menunggu lama di halte dan harus berdesak-desakan dengan penumpang lainnya. Hal tersebut yang membuat kemacetan lalu lintas di Kota Semarang semakin parah karena sebagian besar menggunakan kendaraan pribadi dari pada menggunakan kendaraan umum. Hal ini sudah disampaikan oleh Dinas Perhubungan bahwa pertumbuhan kendaraan di kota Semarang mencapai 12% /tahun, sedangkan pertumbuhan jalan hanya 0,9% / tahun. Dari survei yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan tercatat jumlah kendaraan pribadi roda dua dan roda empat pada tahun 2018 adalah 1,6 juta motor dan 500rb unit mobil.

Jika dilihat dari fenomena diatas terjadi ketidakberdayaan pemerintah untuk menanggulangi kemacetan yang disebabkan oleh minat masyarakat untuk memakai kendaraan pribadi dibandingkan memakai transportasi umum yang disediakan oleh pemerintah. Terdapat beberapa faktor yang menjadi penyebab akan masyarakat tidak menggunakan transportasi umum salah satunya kualitas pelayanan yang di berikan oleh pihak penyedia jasa. Peran utama kualitas pelayanan adalah karyawan akan tetapi kualitas pelayanan harus didukung oleh perusahaan penyedia jasa sehingga dapat tercapai secara maksimal. Untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik maka perusahaan harus mengembangkan SDM karyawan.

Tujuan dan Manfaat Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengembangan manajemen talenta terhadap kualitas pelayanan di BRT Trans Semarang.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Manajemen Talenta

Menurut Armstrong ( 2008:168 ) mengartikan manajemen talenta sebagai proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan, dan menyebarkan orang-orang bertalenta. Pendapat lainnya diutarakan oleh Pella dan Inayati (2011:81) “Manajemen talenta adalah suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang

mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*)”.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan manajemen talenta atau *talent management* adalah serangkaian inisiatif yang dilakukan perusahaan melalui proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang bertalenta untuk menyelarasakan karyawan yang tepat dengan pekerjaan dan waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan dan prioritas kegiatan perusahaan dengan mengoptimalkan kinerja karyawan bertalenta sehingga tercipta keunggulan bisnis dan tercapainya visi perusahaan.

### **Rekrutmen**

Menurut Handoko (2001:69) “Rekrutmen adalah proses pencarian dan ‘pemikatan’ para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan”. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Proses tersebut akan menghasilkan sekumpulan pencari kerja darimana para karyawan baru diseleksi. Proses rekrutmen penting karena kualitas sumber daya manusia organisasi tergantung pada kualitas rekrutmen. Sedangkan rekrutmen merupakan suatu kegiatan untuk mencari sebanyak-banyaknya calon tenaga kerja yang sesuai dengan lowongan yang tersedia (Umar, 2004:8).

Berdasarkan definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah proses mencari sebanyak-banyaknya calon karyawan berkualifikasi untuk mengisi jabatan tertentu.

### **Pelatihan**

Pelatihan merupakan segala kegiatan untuk meningkatkan kinerja individu/pegawai sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang dipegangnya atau berhubungan dengan tugas saat ini (Bernadin, 2003:164 dalam Sudarmanto, 2009:228). Program pelatihan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang (Umar, 2004:12).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian pengetahuan, ataupun perubahan sikap seseorang individu pelatihan berkenaan dengan perolehan keahlian-keahlian atau pengetahuan tertentu.

### **Kompensasi**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2001:155). Sedangkan menurut Sunyoto (2012:29) “Kompensasi merupakan suatu jaringan berbagai subproses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pelaksanaan

pekerjaan dan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan”.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima dapat berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada seseorang yang umunya merupakan objek yang dikecualikan dari pajak pendapatan.

### **Kompetensi**

Menurut Richard E. Boyatzid (1982:5) kompetensi adalah karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul dan atau efektif di dalam pekerjaan (dalam Sudarmanto, 2009:46).

Michael Zwelll (2000:24) masih dalam Sudarmanto (2009:47) juga mengatakan bahwa konsep kompetensi secara sederhana adalah cara yang baik untuk memecahkan perilaku ke dalam komponen-komponennya. Hal ini terkait dengan penggunaan kompetensi untuk membantu menyelesaikan atau mencapai sasaran organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seseorang yang dapat menjadi penentu sukses atau tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan suatu istilah yang berasal dari kaya *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja karyawan (prestasi karyawan) adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010:9). Definisi tersebut didukung pendapat Armstrong dan Baron (1998:15) dalam Wibowo (2007:2) “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”.

### **Kualitas Pelayanan**

Kualitas pelayanan (*service quality*) dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para konsumen atas pelayanan yang nyata-nyata mereka terima / peroleh dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan / inginkan terhadap atribut-atribut pelayanan suatu perusahaan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan, jika jasa yang diterima melampaui harapan konsumen, maka kualitas pelayanan dipersepsikan sangat baik dan berkualitas. Sebaliknya jika jasa yang diterima oleh lebih rendah daripada yang diharapkan, maka pelayanan dipersepsikan buruk.

Menurut Kotler (2002:83) “Definisi pelayanan adalah suatu tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun”. Sedangkan menurut Tjiptono dan Chandra (2011:172), “Kualitas pelayanan berkaitan erat dengan kepuasan pelanggan”. Kualitas pelayanan memberikan dorongan khusus bagi para pelanggan untuk menjalin ikatan relasi saling menguntungkan dalam jangka panjang dengan perusahaan

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

dimana

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

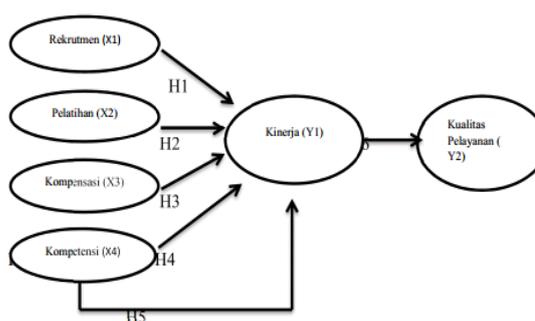
Moe = margin of error merupakan tingkat kesalahan maksimal yang masih dapat ditoleransi sebesar 10%

$$n = \frac{105}{1 + 105(0,1)^2}$$

$$n = 51,219 \text{ dibulatkan menjadi } 51$$

## KERANGKA PEMIKIRAN

Gambar 2.1  
Kerangka pemikiran



## HIPOTESIS

- 1) Diduga terdapat pengaruh antara rekrutmen terhadap kinerja karyawan di BRT Trans Semarang
- 2) Diduga terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan di BRT Trans Semarang
- 3) Diduga terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan di BRT Trans Semarang
- 4) Diduga terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan di BRT Trans Semarang
- 5) Diduga rekrutmen, pelatihan, kompensasi dan kompetensi bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BRT Trans Semarang.
- 6) Diduga terdapat pengaruh antara kinerja terhadap kualitas pelayanan karyawan di BRT Trans Semarang

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sample Penelitian

Populasi dan sampel penelitian ini di PT. Matra Semarang berjumlah 105 Orang. Dimana semua populasi karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel (Sutrisno Hadi, 2002:79). Perhitungan sampelnya menggunakan rumus Slovin (Husein Umar, 2005 : 241).

## Jenis Data dan Sumber Data

### a. Data Primer

Sumber data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya diamati dan dicatat untuk pertama kali. Sumber data primer adalah obyek yang memberikan keterangan secara langsung kepada peneliti tentang hal-hal yang berkaitan dengan obyek penelitian. Obyek dalam hal ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di bagian pelayanan yaitu tiketing dan pengemudi pada PT Trans Semarang.

### b. Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah obyek yang memberikan keterangan secara tidak langsung kepada peneliti tentang hal-hal yang berkaitan dengan penelitian, dalam hal ini diperoleh melalui buku-buku, laporan, jurnal dan lain sebagainya. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi data sejarah PT. Trans Semarang, struktur organisasi, job description dari masing-masing bagian pelayanan PT. Trans Semarang serta data-data dengan penelitian ini (Marzuki, 2005:58).

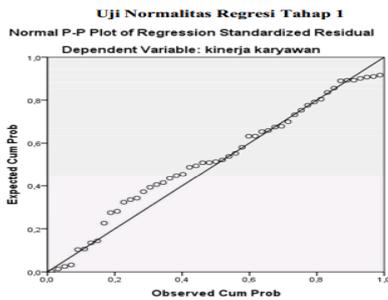
## Metode Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data-data yang akan digunakan dalam penelitian, peneliti menggunakan beberapa metode pengumpulan data. Metode pengumpulan data tersebut antara lain sebagai berikut :Angket dan Wawancara

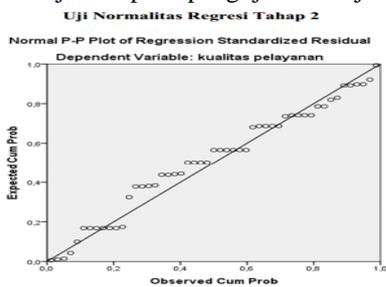
## Metode Analisis

Teknik analisis dalam penelitian ini adalah Analisis Jalur. Analisis jalur adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung (Ghozali, 2009 : 235).

## HASIL DAN PEMBAHASAN



Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa pengujian normalitas berdistribusi normal. Hal ini dapat dilihat bahwa garis yang menggambarkan data sesungguhnya mengikuti garis diagonal. Artinya bahwa sebaran data dikatakan tersebar disekeliling garis lurus (tidak terpecah jauh dari garis lurus), sehingga persyaratan normalitas bisa dipenuhi. Dengan demikian pengujian pada variabel rekrutmen, pelatihan, kompensasi, kompetensi terhadap kinerja karyawan berdistribusi normal dan bisa dilanjutkan pada pengujian selanjutnya.



Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa titik-titik yang menyebar normal di sekitar garis diagonal. Hal ini dapat dilihat bahwa garis yang menggambarkan data sesungguhnya mengikuti garis diagonal. Artinya bahwa sebaran data dikatakan tersebar di sekeliling garis lurus.

**Hasil Uji Multikolinearitas Tahap 1**

Coefficients <sup>a</sup>		
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1	(Constant)	
	rekrutmen	0,956
	pelatihan	0,969
	kompensasi	0,948
	kompetensi	0,966

a. Dependent Variable: kinerja karyawan  
Sumber Olahan SPSS 2018

Berdasarkan dari tabel diatas menunjukkan bahwa untuk variabel rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan kompetensi nilai tolerancenya lebih besar dari batas yang ditentukan sebesar 0.10. sedangkan untuk nilai Variance Inflation Factor

(VIF) menunjukkan angka di bawah 10. Sehingga keempat variabel rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan kompetensi tidak mempunyai persoalan multikolinearitas karena telah memenuhi persyaratan ambang toleransi dan nilai VIF.

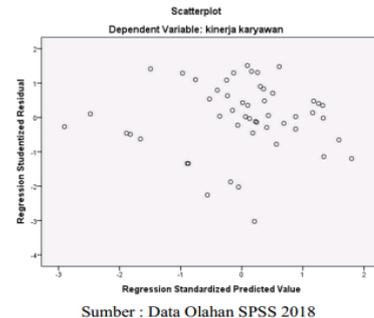
**Hasil Uji Multikolinearitas Tahap 2**

Coefficients <sup>a</sup>		
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1	(Constant)	
	kinerja karyawan	1.000

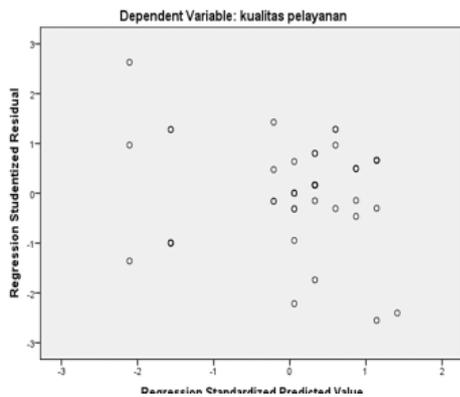
a. Dependent Variable: kualitas pelayanan  
Sumber : Olahan data SPSS, 2018

Berdasarkan dari table diatas menunjukkan bahwa untuk variabel Kinerja Karyawan nilai tolerancenya lebih besar dari batas yang ditentukan sebesar 0.10. sedangkan untuk nilai Variance Inflation Factor (VIF) menunjukkan angka di bawah 10. Sehingga keempat variabel rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan kompetensi tidak mempunyai persoalan multikolinearitas karena telah memenuhi persyaratan ambang toleransi dan nilai VIF.

**Hasil Uji Heteroskedasitisitas Tahap 1**



Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa pengaruh antara rekrutmen, pelatihan, kompensasi, kompetensi terhadap kinerja karyawan tidak terjadi problem heteroskedasitisitas. Hal itu dibuktikan dengan titik-titik menyebar secara acak atau tidak teratur serta menyebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu, maka disimpulkan bahwa pada uji ini tidak terjadi Heteroskedasitisitas.



Berdasarkan di atas menunjukkan bahwa pengaruh antara kinerja karyawan terhadap kualitas pelayanan tidak terjadi problem heteroskedasitas. Hal itu dibuktikan dengan titik-titik menyebar secara acak atau tidak teratur serta menyebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu, maka disimpulkan bahwa pada uji ini tidak terjadi Heteroskedasitas.

Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda Tahap 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	28,911	5,771	
Rekrutmen	-0,359	0,131	-0,309
1 Pelatihan	0,561	0,114	0,553
kompensasi	-0,321	0,154	-0,236
kompetensi	-0,482	0,187	-0,29

a. Dependent Variable: kinerja karyawan  
Sumber : data primer yang di olah, 2018

Dari table diatas didapatkan model persamaan regresinya, yaitu  $Y_1 = 28,911 + (-0,359 X_1) + 0,561 X_2 + (-0,321 X_3) + (-0,482 X_4) + e$

Dimana

$Y_1$  : Kinerja Karyawan

$X_1$  : Rekrutmen

$X_2$  : Pelatihan

$X_3$  : Kompensasi

$X_4$  : Kompetensi

$E$  : Error term

Koefisien regresi dari variabel penelitian Pelatihan ( $X_2$ ) memiliki koefisien positif. Hal ini berarti apabila terjadi peningkatan pelatihan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan Rekrutmen ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_3$ ), Kompetensi ( $X_4$ ) memiliki koefisien negatif . hal ini berarti apabila terjadi peningkatan rekrutmen, kompensasi dan kompetensi maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

## Uji Regresi Linier Berganda Tahap 2

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	9,214	2,214		4,163	,000
1 kinerja karyawan	,487	,122	,496	3,998	,000

a. Dependent Variable: kualitas pelayanan  
Sumber : Data Olah SPSS 2018

Dari data di atas didapatkan model persamaan regresinya, yaitu  $Y_2 = 9,214 + 0,487 Y_2 + e$   
Dimana :

$Y_2$  : Kualitas Pelayanan

$e$  : Error Term

koefisien regresi tahap dari variabel penelitian Kualitas Pelayanan ( $Y_2$ ) memiliki koefisien positif. Hal ini berarti apabila terjadi peningkatan Kualitas Pelayanan maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan.

Uji t (Parsial)				
Coefficients <sup>a</sup>				
Model	Standardized Coefficients		T	Sig.
	Beta			
(Constant)			5,01	0
1 rekrutmen	-0,309		-2,732	0,009
Pelatihan	0,553		4,929	0
kompensasi	-0,236		-2,082	0,043
kompetensi	-0,29		-2,576	0,013

Dependent Variabel : Kinerja Karyawan  
Sumber : Data olahan SPSS , 2018

Coefficients <sup>a</sup>				
Model	Standardized Coefficients		T	Sig.
	Beta			
(Constant)			4,163	0
1 kinerja karyawan	0,496		3,998	0

a. Dependent Variable: kualitas pelayanan  
Sumber : Data olahan SPSS,2018

1. Hipotesis pertama ( $H_1$ ), Pengaruh gaya rekrutmen terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel diatas diperoleh nilai t hitung rekrutmen -2,732 dan t tabel sebesar 2,410, dengan  $df = n-2 k= 51-2 = 49$ . Jadi nilai t hitung lebih kecil daripada t tabel atau signifikansi t hitung 0,009 lebih kecil daripada  $\alpha$  0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa rekrutmen berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  diterima.

Hasil pengujian tersebut dapat diartikan bahwa jika rekrutmen yang dilakukan lebih ditingkatkan, maka akan menurunkan kinerja karyawan. Dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang menyatakan rekrutmen berpengaruh positif dan signifikansi terhadap kinerja karyawan pada PT.Matra Semar **Ditolak**.

- Hipotesis kedua ( $H_2$ ), Pengaruh pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan pada table diatas diperoleh nilai t hitung pelatihan kerja adalah 4,929 dan t table sebesar 2,410, dengan  $df = n-2$   $K = 51-2 = 49$ . Jadi nilai t hitung lebih besar daripada t table atau signifikansi t hitung 0,000 lebih besar daripada  $\alpha$  0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikansi terhadap Kinerja Karyawan, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  **diterima**.

Hasil pengujian tersebut dapat diartikan bahwa jika pelatihan kerja yang dilakukan lebih ditingkatkan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang menyatakan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikansi terhadap kinerja karyawan pada PT.Matra Semar **Diterima**.

- Hipotesis ketiga ( $H_3$ ), Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan pada table diatas diperoleh nilai t hitung pelatihan kerja adalah -2,082 dan t table sebesar 2,410, dengan  $df = n-2$   $K = 51-2 = 49$ . Jadi nilai t hitung lebih besar daripada t table atau signifikansi t hitung 0,043 lebih kecil daripada  $\alpha$  0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikansi terhadap Kinerja Karyawan, sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  **diterima**.

Hasil pengujian tersebut dapat diartikan bahwa jika kompensasi yang dilakukan lebih ditingkatkan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis pertama ( $H_2$ ) yang menyatakan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikansi terhadap kinerja karyawan pada PT.Matra Semar **Ditolak**.

- Hipotesis ke-empat ( $H_4$ ), Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan pada table diatas diperoleh nilai t hitung pelatihan kerja adalah -2,576 dan t table sebesar 2,410, dengan  $df = n-2$   $K = 51-2 = 49$ . Jadi nilai t hitung lebih kecil daripada t table atau signifikansi t hitung 0,013 lebih kecil daripada  $\alpha$  0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikansi terhadap Kinerja Karyawan, sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  **diterima**.

Hasil pengujian tersebut dapat diartikan bahwa jika kompensasi yang dilakukan lebih ditingkatkan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis ke-empat ( $H_4$ ) yang menyatakan pelatihan kerja berpengaruh positif dan

signifinkansi terhadap kinerja karyawan pada PT.Matra Semar **Ditolak**.

- Hipotesis ke-enam ( $H_6$ ), Pengaruh  $Y_1$  Terhadap  $Y_2$

Berdasarkan hasil perhitungan pada table diatas diperoleh nilai t hitung pelatihan kerja adalah 3,998 dan t table sebesar 2,57, dengan  $df = n-2$   $K = 51-2 = 49$ . Jadi nilai t hitung lebih besar daripada t table atau signifikansi t hitung 0,000 lebih besar daripada  $\alpha$  0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikansi terhadap Kinerja Karyawan, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  **diterima**.

Hasil pengujian tersebut dapat diartikan bahwa jika Kinerja karyawan kerja yang dilakukan lebih ditingkatkan, maka akan meningkatkan kualitas pelayanan. Dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis ke-enam ( $H_6$ ) yang menyatakan kinerja karyawa berpengaruh positif dan signifikansi terhadap kualitas pelayanan pada PT.Matra Semar **Diterima**.

#### Uji F Simultan

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	299,130	4	74,782	8,970	,000 <sup>b</sup>
	Residual	383,498	46	8,337		
	Total	682,627	50			
a. Dependent Variable: kinerja karyawan						
b. Predictors: (Constant), kompetensi, rekrutmen, pelatihan, kompensasi						

Sumber : Data olah SPSS 2018

- Hipotesis kelima ( $H_5$ ), Pengaruh rekrutmen ( $X_1$ ), Pelatihan ( $X_2$ ), Kompensasi ( $X_3$ ), Kompetensi ( $X_4$ ) Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_1$ )

Berdasarkan hasil perhitungan pada table diatas Variabel Pengaruh rekrutmen ( $X_1$ ), Pelatihan ( $X_2$ ), Kompensasi ( $X_3$ ), Kompetensi ( $X_4$ ) Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_1$ ) memiliki nilai F hitung sebesar 8,970 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Nilai F table sebesar 2,570. Sehingga nilai F hitung = 8,970 > 2,570. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa pada pengujian tersebut  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya bahwa pengujian tersebut secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikansi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Matra Semar. Hasil pengujian tersebut dapat diartikan bahwa Pengaruh rekrutmen ( $X_1$ ), Pelatihan ( $X_2$ ), Kompensasi ( $X_3$ ), Kompetensi ( $X_4$ ) jika mengalami peningkatan secara simultan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Matra Semar.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pengolahan data rekrutmen, pelatihan, kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan yang mempengaruhi Kualitas Pelayanan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian dan pembahasan menunjukkan bahwa rekrutmen memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Yang mana berarti, meski memiliki pengaruh negatif, namun semakin baik proses rekrutmen, maka semakin baik pula kinerja karyawan yang dihasilkan.
2. Hasil penelitian dan pembahasan menunjukkan bahwa pelatihan memiliki
3. Meski memiliki pengaruh negatif, namun semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan yang dihasilkan.
4. Rekrutmen, Pelatihan, Kompensasi, dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini besarnya pengaruh atau kontribusi variabel rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan kompetensi, terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 61,1 persen sedangkan sisanya sebanyak 38,9 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

## Keterbatasan Penelitian

Peneliti ini memiliki keterbatasan, antara lain adalah :

1. Keterbatasan peneliti untuk memberikan penjelasan secara langsung kepada responden dalam memahami kuesioner-kuesioner yang diberikan.
2. Disamping beberapa variabel yang telah digunakan dalam penelitian ini, masih banyak variabel lain yang dapat digunakan sebagai ukuran Kinerja Karyawan dan Kualitas Pelayanan.

## Saran

### Implikasi Kebijakan

Berdasarkan hasil dan kesimpulan dalam penelitian ini, berikut adalah beberapa saran sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan :

1. Rekrutmen perusahaan diharapkan mampu meningkatkan standart calon karyawan dalam proses rekrutmen. Selama ini perusahaan memberikan kebijakan dengan tidak melihat latar belakang pendidikan melainkan memilih karyawan terutama pengemudi berdasarkan dengan pengalaman yang dimiliki. Perusahaan diharapkan dapat lebih memperhatikan latar belakang pendidikan formal calon karyawan untuk proses rekrutmen selanjutnya. Dengan meningkatkan standart yang diinginkan,

diharapkan perusahaan mampu merekrut calon-calon karyawan yang mampu menghasilkan kinerja yang baik.

2. Saran yang berkaitan dengan pelatihan, perusahaan perlu untuk memberikan bekal tambahan dan meningkatkan kemampuan karyawan melalui program pelatihan dan mengembangkan keahlian yang sudah dimiliki oleh karyawan sehingga dapat mencapai kinerja yang baik dan memberikan kualitas pelayanan yang baik kepada penumpang bus Trans Semarang.
3. Saran yang berkaitan dengan kompensasi, perusahaan diharapkan selalu tepat waktu sehingga karyawan dapat termotivasi untuk terus melakukan pekerjaannya dengan baik.
4. Saran yang berkaitan dengan kompetensi, perusahaan diharapkan peka dalam melihat kompetensi yang dimiliki oleh karyawan-karyawannya sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan dan menentukan pengembangan kompetensi apa yang akan dilakukan kepada sebagian karyawan yang dirasa memang memiliki kelebihan tersendiri dalam bekerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A . Anwar Prabu Mangkunegara. (2010). Manajemen Sumber daya Manusia perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT.Remaja Rosda Karya, Bandung
- Augusty, Ferdinand, 2006, Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian untuk Penelitian Skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen Semarang : Badan Penerbit UNDIP
- Armstrong, Michael. 2008. *Strategic Human Resource Management : A Guide To Action*. 4th Edition. United Kingdom : Kogan Page
- Bhuana Katili, Putiri dkk, 2015, “ Pengaruh Manajemen Talenta dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan., Seminar Nasional IENACO, Halaman 618-625
- Bilson Simamora, 2003, Panduan Riset Perilaku Konsumen. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Bismawati, 2016, “Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Mamuju Utara”, **Jurnal Katalogis**, Vol 4, No 3, Halaman 1-12
- Coorper, D R, And Emory, C W,. 199, Bussiness Research Methods Riset, 5th edition, Richard D, Irwin Inc

- Fandy Tjiptono, dan Gregorius Chandra, 2011, *Service Quality and Satin Faction* (ed 3). Yogyakarta. Andi
- Febriani, V. A. 2012. Analisa Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen. Skripsi, Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Flippo, Edwin. 1997. *Manajemen Personalialia*. PT Erlangga. Jakarta
- Ghozali, Imam. "Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS". Semarang Badan Penerbit UNDIP
- H. Rampersad, *Personal Balanced Scorecard*, PPM Manajemen, 2006
- Hadi Sutrisno, (2002), *Metodologi Riset*. Yogyakarta. Andi Offset
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE-YOGYAKARTA. Yogyakarta
- Hasan, Iqbal, 2004, *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *MANAJEMEN: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT Aksara
- Hendrachman dan Suad Husnan, *Manajemen Personalialia*, PBKE, Yogyakarta, 2007 cet ke-11
- Husein Umar, 2005, "Metode Penerimaan untuk Skripsi dan Tesis Bisnis". Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Irtaimah et al, 2015, "Exploring the Impact of Talent Management Strategies and Service Quality on Beneficiaries' Satisfaction in Jordan Healthcare Sector: Provider Point of View, **Journal of Entrepreneurship & Organization Management**, Vol 5, No 3, Halaman 1-9
- Kementrian Negara Riset dan Teknologi Republik Indonesia, 2006, *Indonesia 2005-2025 Buku Putih: Penelitian, Pengembangan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Bidang Teknologi dan Manajemen Transportasi*, Jakarta
- Kerlinger. 2006. *Asas-Asas Penelitian Behaviour*. Edisi 3, Cetakan 7. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Lityaui, 2014, "Pengaruh Motivasi, Pelatihan, dan Job Analisis Terhadap Kinerja Karyawan pt. Warni Indah Cemerlang", **JOM FEKON**, Vol 1, No 2
- Marzuki, 2005, *Metodologi Riset*, Yogyakarta : Ekonisia
- Nafei, Wageeh, 2015, "The Effect Talent Management on Service Quality A Study on Commercial Banks in Egypt", **International Business Research**, Vol 5, No 4, Halaman 41-58
- Nisa, Ridha dkk, 2016, "Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya", **Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)**, Vol 39, No 2, Halaman 141-148
- Pella, D.A., Inayati, A., 2011. *Talent Management- Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Philip Kotler, 2002, *Manajemen Pemasaran Edisi Milenium*, Jilid 2, PT. Prehallindo, Jakarta
- Putiri, Nuraida dkk, 2015, "Pengaruh Manajemen Talenta dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Seminar Nasional IENACO*, Hal 618-625
- Sopha, Meylianti, 2015. "Rekrutmen, Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Manajemen, **Jurnal Sains Manajemen**, Vol IV, No 1, Hal 26-31
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM : Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Sugiyono, 2001. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta, Bandung
2007. *Metodologi Penelitian Bisnis*, PT. Gramedia, Jakarta
- Sumardi Suryabrata, 2004. *Metodologi Penelitian*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada
- Sunyoto Danang, 2012. *Teori, Kuisisioner, dan Analisis Sumber Daya Manusia*. Ceps, Yogyakarta
- Stahl, Gunter K. 2007. *Global Talent Management : How Leading Multinationals Build And Sustain Their Talent Pipeline*. Insead Bussiness School For The World. Font a Ine Bleao
- Sutopo, HB. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. UNS Press. Surakarta
- Tjiptono, Fandy dan Chandra, Gregorius. 2011. *Service, Quality & Satisfaction*. Edisi Ketiga, Yogyakarta: ANDI.
- Umar, Husein. 2004. **Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi**. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Verthzal Rivai. (2001). *Managemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers
- Yullyanti, Ellyta. (2009). *Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai*. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 16(3), pp.131-139

