



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**PENGARUH PELATIHAN, *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, DAN
COACHING TERHADAP KINERJA KARYAWAN *DIVISI HUMAN
CAPITAL* PT. BANK DANAMON INDONESIA, TBK.**

TESIS

Gatut Hendro Tri Widodo

55117120119

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS MERCU BUANA

2020



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify and examine the effect of training, employee engagement, and coaching on employee performance both partially and simultaneously. This research was conducted in d vision of human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. with respondents 90 employees out of a population of 116 employees division of the human capital of PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. This research using research instrument in the form of a questionnaire distributed to employees division of the human capital of PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. The analytical method used is multiple linear regression analysis. Data were processed using Statistical Package for the Social Sciences (SP S S) Version 25. The results showed that in partial training has a positive and significant effect on the performance of employees division of the human capital of PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. Variable employee engagement has a positive and significant effect on the performance of employees division of the human capital of PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. Variable coaching has a positive and significant influence on employee performance division of the human capital of PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. Simultaneous research results (F test) training, employee engagement, and coaching on employee performance have a positive and significant effect on employee performance.

Keywords:- Training, Employee Engagement, Coaching , Employee Performance

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi dan mengkaji pengaruh pelatihan, *employee engagement*, dan *coaching* terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini dilakukan di divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. dengan responden 90 karyawan dari populasi 116 karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.. Penelitian ini menggunakan instrument penelitian berupa kuesioner yang disebarakan kepada karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Data diolah dengan menggunakan *Statistical Package for the Social Sciences* Versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.. Variabel *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.. Variabel *coaching* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.. Hasil penelitian secara simultan (uji F) pelatihan, *employee engagement*, dan *coaching* terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : pelatihan, *employee engagement*, *coaching* , kinerja karyawan.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi dan mengkaji pengaruh pelatihan, *employee engagement*, dan *coaching* terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini dilakukan di divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. dengan responden 90 karyawan dari populasi 116 karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. Penelitian ini menggunakan instrument penelitian berupa kuesioner yang disebarakan kepada karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Data diolah dengan menggunakan *Statistical Package for the Social Sciences* Versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.. Variabel *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.. Variabel *coaching* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.. Hasil penelitian secara simultan (uji F) pelatihan, *employee engagement*, dan *coaching* terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : pelatihan, *employee engagement*, *coaching* , kinerja karyawan.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi dan mengkaji pengaruh pelatihan, *employee engagement*, dan *coaching* terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini dilakukan di divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. dengan responden 90 karyawan dari populasi 116 karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. Penelitian ini menggunakan instrument penelitian berupa kuesioner yang disebarakan kepada karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Data diolah dengan menggunakan *Statistical Package for the Social Sciences* Versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.. Variabel *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.. Variabel *coaching* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.. Hasil penelitian secara simultan (uji F) pelatihan, *employee engagement*, dan *coaching* terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : pelatihan, *employee engagement*, *coaching* , kinerja karyawan.



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : Gatut Hendro Tri Widodo
NIM : 55117120119
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Pelatihan, *Employee Engagement*, dan *Coaching*
Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Human Capital
PT Bank Danamon Indonesia, Tbk.
Tanggal Lulus Ujian :

Disahkan Oleh:

Pembimbing



Dr. Aris Wijavanto, MM

Tanggal:

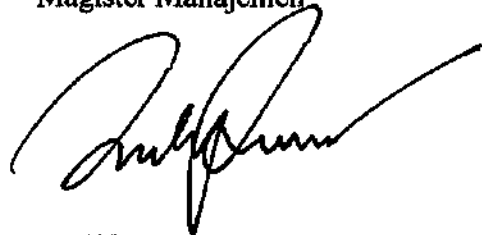
Direktur
Program Pasca Sarjana

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Prof. Dr. Ing. Mudrik Alaydrus

Tanggal:



Dudi Permana Ph.D

Tanggal:



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh

Nama : GATUT HENDRO TRI WIDODO
NIM : 55117120119
Program Studi : Magister Manajemen

dengan judul

“PENGARUH PELATIHAN, EMPLOYEE ENGAGEMENT, DAN COACHING TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIVISI HUMAN CAPITAL PT. BANK DANAMON INDONESIA,Tbk.”,

telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 19 Februari 2020, didapatkan nilai persentase sebesar 30%.

Jakarta, 19 Februari 2020

Administrator Turnitin



Arie Pangudi. A.Md



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

SURAT PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Gatut Hendro Tri Widodo

NIM : 55117120119

Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan bahwa tesis ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia dikenai sanksi pembatalan skripsi ini apabila terbukti melakukan tindakan plagiat (penjiplakan).

Demikian pernyataan ini, saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 24 April 2020

Gatut Hendro Tri Widodo
NIM: 55117120119

SURAT PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Gatut Hendro Tri Widodo

NIM : 55117120119

Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan bahwa tesis ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia dikenai sanksi pembatalan skripsi ini apabila terbukti melakukan tindakan plagiat (penjiplakan).

Demikian pernyataan ini, saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 24 April 2020

Gatut Hendro Tri Widodo
NIM: 55117120119



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha esa atas Rahmat dan KaruniaNya sehingga dengan susah payahnya akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Tesis dengan Judul **“PENGARUH PELATIHAN, *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, DAN *COACHING* TERHADAP KINERJA KARYAWAN *DIVISI HUMAN CAPITAL* PT. BANK DANAMON INDONESIA, TBK.”**. Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Magister Managemen Universitas Merchu Buana.

Penulis menyadari bahwa penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan arahan para pihak, dikarenakan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Dalam kesempatan ini dengan kerendahan hati serta penuh rasa hormat yang tinggi menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Ngadino Surip, M.S., yang terhormat dan amat sangat terpelajar selaku Rektor Universitas Mercu Buana yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk menempuh pendidikan program Magister Managemen di Universitas Mercu Buana;
2. Prof. Dr. Ing. Mudrik Alaydrus, yang terhormat dan amat sangat terpelajar selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk menempuh pendidikan program Magister Managemen di Universitas Mercu Buana;

3. Dudi Permana Ph.D. yang terhormat selaku Ketua Program Studi Magister Management Pascasarjana Universitas Mercu Buana yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk menempuh pendidikan program Magister Manajemen di Universitas Mercu Buana;
4. Dr. Lenny C. Nawangsari, MM., yang terhormat yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran memberikan bimbingan, dorongan dan inspirasi yang dengan kemurahan hati beliau telah banyak memberikan masukan demi kesempurnaan Tesis ini;
5. Dr. Aris Wijayanto, MM., yang terhormat selaku Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran memberikan bimbingan, dorongan dan inspirasi yang dengan kemurahan hati beliau telah banyak memberikan masukan demi kesempurnaan Tesis ini;
6. Dr. Mafizatun Nurhayati MM., yang terhormat selaku Ketua Penguji Sidang penulis yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran memberikan bimbingan, dorongan dan inspirasi yang dengan kemurahan hati beliau telah banyak memberikan masukan demi kesempurnaan Tesis ini;
7. Dr. Singmin Johannes Lo, MSOD., yang terhormat selaku Penguji Ujian Sidang penulis yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran memberikan bimbingan, dorongan dan inspirasi yang dengan kemurahan hati beliau telah banyak memberikan masukan demi kesempurnaan Tesis ini;
8. Yang terhormat semua para dosen yang terlibat di Program Magister Manajemen yang tidak penulis sebutkan satu persatu, dengan tanpa mengurangi rasa hormat penulis haturkan terima kasih atas ilmu yang

diberikan, demikian juga Pimpinan dan Staf Administrasi di Sekretariat Program Magister Manajemen yang banyak membantu Penulis;

9. Istriku Ir. Wiwik Sudarsih dan Putri dan Putra-putraku dr. Milka Wikga Putri, dr. Giovanni Wikga Putra dan Mikhael Wikga Putra yang selalu mendorong dan mendoakan untuk kesuksesan penulis dalam menempuh studi pada Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana;
10. Heriyanto Agung Putra, SE., MM., M.Si., selaku Direktur Bank Danamon, yang memberi masukan dan memberikan waktu untuk kesuksesan penulis dalam menempuh studi pada Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana;
11. Para Narasumber dan semua rekan-rekan seangkatan sebelum maupun sesudahnya terima kasih karena telah membantu penulis dalam berdiskusi dan bertukar pikiran dari awal mulai perkuliahan sampai sekarang.

Penulis sadari bahwa Tesis ini jauh dari kesempurnaan, meskipun demikian besar harapan peneliti mengharapkan kiranya Tesis ini bermanfaat bagi dunia akademis serta praktisi di bidang ilmu Manajemen. Serta berharap Tesis ini dapat bernilai strategis dan bermanfaat bagi siapapun yang membaca dan menggunakannya untuk kepentingan dan kemajuan kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara Indonesia.

Jakarta, 24 April 2020.

Penulis,

Gatut Hendro Tri Widodo
55117120119



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
ABSTRAK.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	iv
PERNYATAAN SIMILARITY CHECK.....	v
SURAT PERNYATAAN KARYA SENDIRI.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi, Perumusan, dan Batasan Masalah.....	16
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	16
1.2.2 Perumusan Masalah.....	16
1.2.3 Pembatasan Masalah.....	17
1.3 Tujuan Penelitian.....	17
1.4 Manfaat Penelitian.....	18
BAB II Kajian Pustaka, Penelitian Terdahulu, Rerangka Penelitian, dan Hipotesis.....	15

2.1 Kajian Pustaka	15
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	15
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan	15
2.1.1.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	16
2.1.1.3 Penilaian Kinerja.....	19
2.1.1.4 Manfaat Penilaian Kinerja.....	19
2.1.1.5 Tujuan Penilaian Kinerja.....	19
2.1.1.6 Dimensi dan Indikator Kinerja.....	19
2.1.2 Pelatihan	27
2.1.2.1 Pengertian Pelatihan.....	27
2.1.2.2 Evaluasi Pelatihan	29
2.1.2.3 Dimensi Pelatihan	32
2.1.3 <i>Employee Engagement</i>	34
2.1.3.1 Pengertian <i>Employee Engagement</i>	34
2.1.3.2 Tipe Karyawan Berdasarkan Tingkat <i>Engagement</i>	35
2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi <i>Engagement</i>	38
2.1.3.4 Dimensi <i>Employee Engagement</i>	39
2.1.4 <i>Coaching</i>	41
2.1.4.1 Pengertian <i>Coaching</i>	41
2.1.4.2 Jenis-jenis <i>Coaching</i>	42
2.1.4.3 Dimensi <i>Coaching</i>	34
2.2 Penelitian Terdahulu	48
2.3 Rerangka Pemikiran	53

2.4 Hipotesis Penelitian	53
2.4.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	53
2.4.2 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	54
2.4.3 Pengaruh <i>Coaching</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	55
2.4.4 Pengaruh Pelatihan, <i>Employee Engagement</i> , dan <i>Coaching</i> Terhadap Kinerja Karyawan	55
BAB III METODE PENELITIAN	57
3.1 Jenis Penelitian	57
3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	57
3.3 Populasi dan Sampel.....	59
3.3.1 Populasi	59
3.3.2 Sampel	60
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	61
3.5 Metode Analisis Data	61
3.5.1 Pengujian Data	61
3.5.2 Analisis Deskriptif.....	63
3.6 Analisis Regresi Linier Berganda.....	63
3.6.1 Uji Asumsi Klasik.....	64
3.6.1.1 Uji Normalitas.....	64
3.6.1.2 Uji Multikolonieritas.....	64
3.6.1.3 Uji Heterokedastisitas	64
3.6.2 Uji Ketepatan Model	65
3.6.2.1 Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	65

3.6.2.2 Uji Signifikansi Simultan (uji F).....	65
3.6.3 Uji Hipotesis	66
3.6.3.1 Uji Signifikansi Parsial (uji t)	66
3.7 Analisis Korelasi Antar Dimensi	59
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	62
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	70
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	70
4.1.2 Lingkup dan Bidang Usaha	72
4.1.3 Sumber Daya	73
4.1.4 Tantangan Bisnis	75
4.1.5 Proses Kegiatan dan Fungsi Bisnis.....	76
4.2 Karakteristik Responden.....	78
4.2.1 Jenis Kelamin	78
4.2.2 Masa Kerja	79
4.2.3 Pendidikan Terakhir	80
4.3 Deskripsi Variabel	81
4.3.1 Kinerja Karyawan.....	81
4.3.2 Pelatihan	83
4.3.3 <i>Employee Engagement</i>	84
4.3.4 <i>Coaching</i>	86
4.4 Hasil Uji Kualitas Data.....	88
4.4.1 Hasil Uji Validitas.....	88
4.4.1.1 Kinerja Karyawan	88

4.4.1.2 Pelatihan.....	90
4.4.1.3 <i>Employee Engagement</i>	91
4.4.1.4 <i>Coaching</i>	93
4.4.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	94
4.5 Analisis Regresi Linier Berganda.....	96
4.5.1 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	99
4.5.1.1 Hasil Uji Normalitas.....	99
4.5.1.2 Hasil Uji Multikolonieritas.....	101
4.5.1.3 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	102
4.5.2 Hasil Uji Ketepatan Model.....	103
4.5.2.1 Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	103
4.5.2.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji F).....	104
4.5.3 Hasil Uji Hipotesis.....	105
4.5.3.1 Hasil Uji t.....	105
4.6 Korelasi Antar Dimensi.....	106
4.7 Pembahasan Penelitian.....	109
4.8.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.....	109
4.8.2 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	110
4.8.3 Pengaruh <i>Coaching</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	112
4.8.4 Pengaruh Pelatihan, <i>Employee Engagement</i> , dan <i>Coaching</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	113
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	116
5.1 Kesimpulan.....	116

4.4.1.2 Pelatihan.....	90
4.4.1.3 <i>Employee Engagement</i>	91
4.4.1.4 <i>Coaching</i>	93
4.4.2 Hasil Uji Reliabilitas	94
4.5 Analisis Regresi Linier Berganda.....	96
4.5.1 Hasil Uji Asumsi Klasik	99
4.5.1.1 Hasil Uji Normalitas	99
4.5.1.2 Hasil Uji Multikolonieritas	101
4.5.1.3 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	102
4.5.2 Hasil Uji Ketepatan Model	103
4.5.2.1 Uji Koefisien Determinasi (R^2)	103
4.5.2.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji F)	104
4.5.3 Hasil Uji Hipotesis.....	105
4.5.3.1 Hasil Uji t.....	105
4.6 Korelasi Antar Dimensi	106
4.7 Pembahasan Penelitian	109
4.8.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	109
4.8.2 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan..	110
4.8.3 Pengaruh <i>Coaching</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	112
4.8.4 Pengaruh Pelatihan, <i>Employee Engagement</i> , dan <i>Coaching</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	113
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	116
5.1 Kesimpulan.....	116

5.2 Saran.....	117
5.2.1 Saran Untuk Perusahaan.....	117
5.2.2 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya.....	119
DAFTAR PUSTAKA.....	120

DAFTAR TABEL

No.	Keterangan	Hal
1.1	Kinerja Divisi Human Capital PT Bank Danamon Indonesia, Tbk.	4
1.2	Hasil Pra – Survey Variabel Pelatihan	5
1.3	Hasil Pra – Survey Variabel <i>Employee Engagement</i>	6
1.4	Hasil Pra – Survey Variabel <i>Coaching</i>	7
1.5	Hasil Pra – Survey Variabel Kepemimpinan Transformasional	8
1.6	Hasil Pra – Survey Variabel Lingkungan Kerja	9
1.7	Hasil Pra – Survey Variabel Budaya Organisasi	10
2.1	Penelitian Terdahulu	48
3.1	Definisi Operasional Pengukuran Variabel Pelatihan	58
3.2	Definisi Operasional Pengukuran Variabel <i>Employee Engagement</i>	58
3.3	Definisi Operasional Pengukuran Variabel <i>Coaching</i>	59
3.4	Definisi Operasional Pengukuran Kinerja Karyawan	59
3.5	Matrik Korelasi Antar Dimensi	69
4.1	Jenis Kelamin Responden	78
4.2	Masa Kerja Responden	79
4.3	Pendidikan Terakhir Responden	80
4.4	Deskripsi Kinerja Karyawan	81
4.5	Deskripsi Pelatihan	83
4.6	Deskripsi <i>Employee Engagement</i>	84
4.7	Deskripsi <i>Coaching</i>	86
4.8	Uji Validitas Kinerja Karyawan	88
4.9	Uji Validitas Pelatihan	90
4.10	Uji Validitas <i>Employee Engagement</i>	91
4.11	Uji Validitas <i>Coaching</i>	93
4.12	Hasil Uji Reliabilitas	95
4.13	Uji Regresi Linier Berganda	97
4.14	Uji Kolmogorov – Smirnov	100

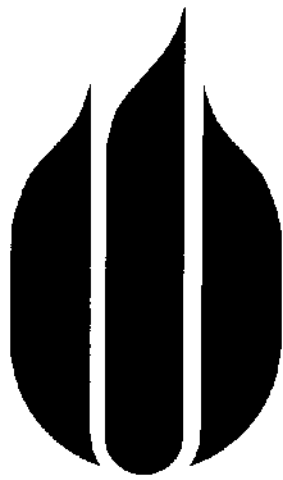
4.15 Uji Multikolonieritas	102
4.16 Hasil Uji Koefisien Determinasi	104
4.17 Hasil Uji F (Simultan)	104
4.18 Hasil Uji T (Parsial)	105
4.19 Korelasi Antar Dimensi	107

DAFTAR GAMBAR

No.	Keterangan	Hal
2.1	Rerangka Pemikiran	53
4.1	Uji Normalitas Data Histogram dan Normal P-Plot	92
4.2	Uji Heterokedastisitas (<i>Scatterplot</i>)	95

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Keterangan	Hal
1.	Kuesioner Penelitian	109
2.	Tabulasi Data Kuesioner	114
3.	Hasil Olahan Data	118



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Adanya persaingan dalam rangka era globalisasi dan dunia bisnis maupun jasa serta sangat cepatnya perkembangan ekonomi sekarang. Perusahaan dituntut selalu fokus dan serius menanggapi adanya persoalan-persoalan dalam dunia usaha. Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang memberikan kesempatan adanya pasar bebas di kawasan Asean. Perusahaan atau organisasi dengan adanya pasar bebas Asean dan skala dunia tersebut maka harus melakukan strategi-strategi agar dapat bersaing dalam bidang usaha dan jasa.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya asset penting organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Sumber daya manusia tersebut akan baik kualitas dan kinerjanya bila di pimpin dan dikelola dengan baik. Setiap pemimpin dan manajer serta bagian yang menangani sumber daya manusia dengan baik. Manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Perusahaan atau organisasi perlu mengembangkan Sumber daya manusia untuk mencapai tujuan secara efektif dengan senantiasa melakukan investasi untuk penerimaan, penyeleksian dan mempertahankan sumber daya

manusia yang potensial agar tidak berdampak pada perpindahan karyawannya.

Mengingat menjalankan operasional perusahaan peranan sumber daya manusia sangat penting agar operasional di perusahaan dapat berjalan dengan baik, maka perusahaan di tuntut untuk selalu memperhatikan para karyawan agar terjadi hubungan dan suasana kerja yang baik antara bawahan, atasan dan sesama karyawan. Dalam perusahaan selalu diciptakan lingkungan kerja yang baik, perusahaan dapat memahami setiap karyawan akibat timbul akibat stres kerja yang dialami dan perusahaan selalu menjaga komitmen, sehingga kualitas kerja dari para karyawan dapat meningkatkan dan selalu bersemangat.

Kemampuan sumber daya manusia yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, merupakan salah satu faktor penting untuk mendukung efektifitas dan efisiensi perusahaan dalam mencapai tujuan. Setiap perusahaan selalu berusaha mendapatkan posisi dan kondisi yang menguntungkan. Kondisi seperti ini akan menimbulkan suatu persaingan yang sangat ketat antara perusahaan yang ada. Persaingan akan semakin ketat dengan meningkatnya perkembangan zaman dan teknologi tersebut. Dunia bisnis atau perusahaan sekarang ini di tuntut untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.

Pencapaian tujuan suatu perusahaan akan terlihat dari bagaimana cara karyawan dalam melaksanakan tugas yang di berikan oleh perusahaan. Karyawan merupakan sumber penting diperhatikan oleh perusahaan karena ketrampilan karyawan dan kreativitas yang dimilikinya sangat dibutuhkan

oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Apabila kinerja karyawan tidak bagus maka akan menghambat kelancaran kegiatan perusahaan dan juga akan menyebabkan terjadinya penurunan kinerja karyawan.

PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. berusaha untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang kompeten yang tidak hanya memiliki kemampuan keilmuan dan ketrampilan yang handal, tetapi juga integritas dan tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Tentu meningkatkan kompetensi secara terfokus dan terencana serta menumbuhkan kinerja karyawan agar karyawan dapat memberikan kontribusi yang lebih baik kepada perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu tolak ukur dari kinerja perusahaan, sehingga dalam hal ini perusahaan selalu mengevaluasi prestasi kerja tersebut dalam rangka untuk mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan, prestasi kerja yang sudah baik selalu dipertahankan dan selalu tetap di tingkatkan.

Berdasarkan laporan tahunan kinerja divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. diketahui bahwa nilai rata-rata kinerja karyawan divisi human capital menurun dan jauh dari nilai 4 dimana nilai 4 merupakan nilai yang diharapkan untuk, berikut dapat dilihat pada tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1.1
Kinerja Divisi Human Capital PT Bank Danamon Indonesia, Tbk.

NILAI	TAHUN					
	2016		2017		2018	
	AT	%	AT	%	AT	%
5	0	0.00	0	0.00	0	0.00
4	28	12.73	29	12.45	25	10.73
3	155	70.45	164	70.39	162	69.53
2	37	16.82	40	17.17	46	19.74
1	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Total	220	100	233	100	233	100

Sumber: Data Human Capital Bank Danamon Indonesia, Tbk. (2019)

Keterangan : AT = Total karyawan, % = persentase penilaian

- a) 5: *Far Exceed Expectation*/Jauh Melebihi Ekspektasi secara konsisten dan signifikan menunjukkan kinerja yang jauh diatas standard yang ditetapkan.
- b) 4: *Exceed Expectation*/Melebihi Ekspektasi secara konsisten menunjukkan kinerja yang diatas standard yang ditetapkan.
- c) 3: *Meet Expectation*/Sesuai Ekspektasi secara konsisten menunjukkan kinerja yang sesuai standard yang ditetapkan.
- d) 2: *Below Expectation*/Di Bawah Ekspektasi secara konsisten menunjukkan kinerja yang dibawah standard yang ditetapkan.
- e) 1: *Far Below Expectation*/Jauh Di Bawah Ekspektasi secara konsisten dan signifikan menunjukkan kinerja yang jauh dibawah standard yang ditetapkan.

Selain data sekunder, peneliti juga melakukan pengumpulan data primer melalui pra surve yang berkaitan dengan indikator kinerja. Pra surve dilakukan bertujuan mendapatkan gambaran umum untuk memaparkan data

dari objek penelitian, dan menginterpretasikan serta dapat menganalisis secara sistematis. Pada pra-Penelitian menggunakan metode pengambilan sampling secara acak sebanyak 30 karyawan Divisi Human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.. Adapun hasil pra survey gambaran umum terkait dengan indikator kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.2
Hasil Pra – Survey Variabel Pelatihan

NO.	PERNYATAAN	YA	TIDAK
1.	Pelatihan merupakan hal yang penting bagi karyawan	27 (90%)	3 (10%)
2.	Pelatihan yang diberikan sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan	13 (43%)	17 (57%)
3.	Pelatihan membuat bekerja menjadi lebih maksimal.	20 (67%)	10 (33%)
4.	Pelatihan dapat menjalin kerja sama yang lebih baik dengan karyawan yang lain	16 (53%)	14 (47%)
5.	Pelatihan membuat karyawan mematuhi semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan.	14 (47%)	16 (53%)
Total Rata-rata		90 (60%)	60 (40%)

Sumber: Data diolah peneliti (2019)

pada variabel pelatihan, pernyataan presentase jawaban Pelatihan merupakan hal yang penting bagi karyawan Ya sebesar 90% dan Tidak sebesar 10% dan pernyataan Pelatihan membuat bekerja menjadi lebih maksimal Ya sebesar 67% dan Tidak sebesar 33% pernyataan Pelatihan dapat menjalin kerja sama yang lebih baik dengan karyawan yang lain Ya sebesar 53% dan Tidak sebesar 47%, artinya pelatihan yang diperoleh oleh karyawan sangat

diperlukan dengan kebutuhan mereka. Serta mereka menginginkan mendapatkan pelatihan yang maksimal.

Tabel 1.3
Hasil Pra – Survey Variabel *Employee Engagement*

NO.	PERNYATAAN	YA	TIDAK
1.	Saya tidak mengetahui apa yang diharapkan dari perusahaan.	18 (60%)	12 (40%)
2.	Saya tidak memiliki kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap harinya.	18 (60%)	12 (40%)
3.	Rekan kerja saya tidak berkomitmen untuk melakukan pekerjaan yang terbaik atau berkualitas.	17 (57%)	13 (43%)
4.	Saya tidak memiliki kesempatan untuk belajar dan tumbuh/berkarir	18 (60%)	12 (40%)
5.	Pimpinan unit kerja, tidak peduli dengan pekerjaan yang dibebankan kepada saya	16 (53%)	14 (47%)
Total Rata-rata		87(58%)	63(42%)

Sumber: Data diolah peneliti (2019)

Pada variabel *employee engagement*, pernyataan saya tidak mengetahui apa yang diharapkan dari perusahaan presentase jawaban Ya sebesar 60% dan jawaban Tidak sebesar 40%, pernyataan saya tidak memiliki kesempatan untuk belajar dan tumbuh/berkarir presentase jawaban Ya sebesar 60% dan jawaban Tidak sebesar 40%, pernyataan saya tidak memiliki kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap harinya. pernyataan pimpinan unit kerja, presentase jawaban Ya sebesar 60% dan jawaban Tidak sebesar 40%. Artinya sebagian karyawan merasa bingung dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan dan mereka juga tidak mendapatkan arahan yang maksimal serta kurangnya kesempatan berkarir.

Tabel 1.4
Hasil Pra – Survey Variabel *Coaching*

NO.	PERNYATAAN	YA	TIDAK
1.	<i>Coaching</i> dapat memotivasi kerja untuk lebih baik lagi	19(63%)	11(37%)
2.	<i>Coaching</i> ini membantu saya memahami harapan atasan atas kinerja saya	17(57%)	13(43%)
3.	<i>Coaching</i> membuat saya memiliki integritas dan tanggung jawab tinggi dalam pekerjaan	18(60%)	12(40%)
4.	<i>Coaching</i> dapat mendapatkan dukungan agar dapat segera mengatasi masalah pribadi	18(60%)	12(40%)
5.	<i>Coaching</i> mendorong saya dan atasan untuk sepakat dalam menetapkan tujuan tahunan pekerjaan	21(70%)	9(30%)
Total Rata-rata		93(62%)	57(38%)

Sumber: Data diolah peneliti (2019)

Pada variabel *coaching*, *Coaching* mendorong saya dan atasan untuk sepakat dalam menetapkan tujuan tahunan pekerjaan lagi presentase jawaban Ya sebesar 70% dan jawaban Tidak sebesar 30%, pernyataan *Coaching* dapat memotivasi kerja untuk lebih baik lagi presentase jawaban Ya sebesar 63% dan jawaban Tidak sebesar 37%, pernyataan *Coaching* membuat saya memiliki integritas dan tanggung jawab tinggi dalam pekerjaan lagi presentase jawaban Ya sebesar 60% dan jawaban Tidak sebesar 40%, pernyataan *Coaching* dapat mendapatkan dukungan agar dapat segera mengatasi masalah pribadi lagi presentase jawaban Ya sebesar 60% dan jawaban Tidak sebesar 40%. Artinya arahan, dorongan, memberikan kesempatan tanggung jawab dari atasan hal tersebut sangat dibutuhkan oleh mereka.

Tabel 1.5
Hasil Pra – Survey Variabel Kepemimpinan Transformasional

NO.	PERNYATAAN	YA	TIDAK
1.	Pimpinan memberi kepercayaan kepada saya dalam bekerja.	16(53%)	14(47%)
2.	Pimpinan memotivasi saya dalam bekerja.	18(60%)	12(40%)
3.	Pimpinan mendorong saya untuk mencari cara-cara kerja baru	19(63%)	11(37%)
4.	Pimpinan memberikan perhatian kepada saya.	13(43%)	17(57%)
5.	Pimpinan memberikan arahan kepada saya dengan baik.	18(60%)	12 (40%)
Total Rata-rata		84(56%)	66(44%)

Sumber: Data diolah peneliti (2019)

Pada variabel Kepemimpinan Transformasional, pernyataan pimpinan mendorong saya untuk mencari cara-cara kerja baru presentase jawaban Ya sebesar 63% dan jawaban Tidak sebesar 37%, pernyataan Pimpinan memotivasi saya dalam bekerja.presentase jawaban Ya sebesar 60% dan jawaban Tidak sebesar 40%, pernyataan Pimpinan memberikan arahan kepada saya dengan baik presentase jawaban Ya sebesar 60% dan jawaban Tidak sebesar 40%, pernyataan Pimpinan memberi kepercayaan kepada saya dalam bekerja.presentase jawaban Ya sebesar 53% dan jawaban Tidak sebesar 47%. Artinya secara kepemimpinan para pejabat divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, TBK. tidak memiliki masalah.

Tabel 1.6
Hasil Pra – Survey Variabel Lingkungan Kerja

NO.	PERNYATAAN	YA	TIDAK
1.	Penerangan cahaya yang terang.	18(60%)	12(40%)
2.	Sirkulasi udara di tempat kerja baik.	17(57%)	13(43%)
3.	Kebisingan di tempat kerja tidak dirasakan.	18(60%)	12(40%)
4.	Bau-bauan di tempat kerja mengganggu konsentrasi kerja.	17(57%)	17(43%)
5.	Keamanan di tempat kerja begitu terjaga.	15(50%)	15(50%)
Total Rata-rata		85(56%)	65(44%)

Sumber: Data diolah peneliti (2019)

Pada variabel lingkungan kerja, pernyataan penerangan cahaya yang terang. presentase jawaban Ya sebesar 60% dan jawaban Tidak sebesar 40%, pernyataan Sirkulasi udara di tempat kerja baik presentase jawaban Ya sebesar 57% dan jawaban Tidak sebesar 43%, Pernyataan Kebisingan di tempat kerja tidak dirasakan. presentase jawaban Ya sebesar 60% dan jawaban Tidak sebesar 40%, Pernyataan Bau-bauan di tempat kerja mengganggu konsentrasi kerja presentase jawaban Ya sebesar 57% dan jawaban Tidak sebesar 43%, artinya lingkungan kerja kondusif tidak memiliki masalah pada divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, TBK.

Tabel 1.7
Hasil Pra – Survey Variabel Budaya Organisasi

NO.	PERNYATAAN	YA	TIDAK
1.	Organisasi membantu mengatasi masalah di lingkungan kerja	16(53%)	14(47%)
2.	Organisasi mendorong mengisi waktu kosong dengan kegiatan yang bermanfaat	17(57%)	13(43%)
3.	Menyampaikan laporan pekerjaan sesuai dengan waktunya	15(50%)	15(50%)
4.	Puas dengan system penilaian kinerja yang digunakan saat ini	19(67%)	11(33%)
5.	Pemimpin selalu mencontohkan hal yang baik dalam perilaku	18(60%)	12(40%)
Total Rata-rata		85(57%)	65(43%)

Sumber: Data diolah peneliti (2019)

Pada variabel budaya organisasi, Pernyataan Organisasi membantu mengatasi masalah di lingkungan kerja presentase jawaban Ya sebesar 43% dan jawaban Tidak sebesar 57%, Pernyataan Organisasi mendorong mengisi waktu kosong dengan kegiatan yang bermanfaat presentase jawaban Ya sebesar 57% dan jawaban Tidak sebesar 43%, Pernyataan Puas dengan system penilaian kinerja yang digunakan saat ini presentase jawaban Ya sebesar 67% dan jawaban Tidak sebesar 33%, Pernyataan Pemimpin selalu mencontohkan hal yang baik dalam perilaku presentase jawaban Ya sebesar 60% dan jawaban Tidak sebesar 40%. Artinya budaya organisai dalam divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, TBK. Memadai dan berbudayanya berjalan dengan baik.

Oleh karena itu, Berangkat dari fakta-fakta tersebut penulis akan meneliti dengan variable independen penelitian adalah Pelatihan (X_1), *Employee Engagement* (X_2), dan *Coaching* (X_3). Berangkat dari fakta-fakya tersebut penulis ingin melihat lebih jauh bagaimana PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. akan mempertahankan maupun meningkatkan kinerja tersebut, dimana semua aset-aset yang produktif memberikan semua daya upaya untuk mencapai tujuan perusahaan. Penulis melihat bahwa kinerja karyawan menjadi kunci oleh karena itu diperkukan sebagai variabel dependen.

Pelatihan menurut Noe (2013), pelatihan merupakan usaha terencana yang dilakukan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan mengenai kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Kompetensi yang dimaksud adalah ketrampilan, pengetahuan dan perilaku yang memungkinkan karyawan mampu mencapai kinerja yang telah ditetapkan.

Menurut Malik (2010), pelatihan adalah proses belajar yang membawa perubahan permanen dalam perilaku karyawan dalam arti peningkatan produktivitas. Pelatihan ini terutama berkaitan dengan peningkatan dan gradasi dari keterampilan dan pengetahuan karyawan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja kerja dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Robbins & Judge (2017) berpendapat bahwa *employee engagement* atau keterlibatan karyawan yaitu keterlibatan seorang individu, kepuasan dan antusiasme terhadap pekerjaan yang di lakukan. Kemudian, Dessler (2016) mendefinisikan keterlibatan yaitu merujuk pada keterlibatan secara psikologis

dalam terhubung dengan dan komitmen untuk menyelesaikan pekerjaan seseorang.

Menurut Salim (2014), *Coaching* adalah bagaimana membantu seseorang menemukan apa yang diinginkan dari posisi dimana dia sekarang, dengan menggali sumber daya apa saja yang dibutuhkan, sikap mental yang harus dibangun dan teknik-teknik yang cocok dalam mengimplementasikannya. *Coaching* dianggap sebagai salah satu elemen kunci kesuksesan di semua bidang persaingan utama mulai dari olahraga hingga bisnis dan kehidupan pribadi. Itulah mengapa pembinaan bisnis berkembang pesat saat ini. Proses pembinaan membantu klien membangun hubungan pribadi dan bisnis yang efektif dan dapat mengarahkan jalan menuju pengambilan keputusan yang lebih efektif. Pelatihan dilakukan dengan dialog dan penyelidikan, yang meningkatkan kemampuan komunikasi klien/karyawan, menciptakan kesadaran dan kompetensi.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013:67). Kinerja karyawan menurut Simamora (2015), kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Sedangkan menurut Abdullah (2014) kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja

di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.

Peneliti terdahulu, Patricia M. Sahanggamu dan Silvy L. Mandey dari Fakultas Ekonomi Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado pada tahun 2014. melakukan penelitian perihal Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya. Hasil penelitiannya menyimpulkan:

- 1) Pelatihan, motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Dana Raya Manado.
- 2) Pelatihan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Dana Raya Manado.
- 3) Motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Dana Raya Manado.
- 4) Disiplin kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Dana Raya Manado.

Peneliti berikutnya, Adine Nur Rachman dan Ida Setyo Utomo, Universitas Bina Nusantara, melakukan penelitian perihal Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Sumber Daya Manusia Bank Indonesia.

Hasil penelitiannya menyimpulkan

- 1) Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan departemen sumber daya manusia Bank Indonesia.

- 2) Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan departemen sumber daya manusia Bank Indonesia.
 - 3) Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan departemen sumber daya manusia Bank Indonesia.
 - 4) Ada pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan antara pelatihan, motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan departemen sumber daya manusia Bank Indonesia.
 - 5) Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan terhadap motivasi karyawan departemen sumber daya manusia Bank Indonesia.
 - 6) Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kompetensi karyawan departemen sumber daya manusia Bank Indonesia.
 - 7) Ada pengaruh yang positif dan signifikan secara simulta antara pelatihan dan kompetensi terhadap motivasi karyawan departemen sumber daya manusia Bank Indonesia.
 - 8) Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja motivasi karyawan departemen sumber daya manusia Bank Indonesia.
 - 9) Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan departemen sumber daya manusia Bank Indonesia.
- Dari fenomena serta dampak menjadi tidak baik yang akan dihadapi

Peneliti berikutnya yang berbeda dengan penelitian terdahulu diatas yaitu hasil penelitian Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, I Gde Adnyana Sudibya, I Wayan Mudiarta Utama. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. melakukan penelitian perihal Pengaruh Motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantor dinas pekerjaan umum Provinsi Bali, Hasil penelitiannya menyimpulkan

- 1) kompensasi terhadap kepuasan kerja dan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Dinas PU Provinsi Bali. Sampel penelitian sebanyak 150 orang pegawai.
- 2) Dipilih dengan metode *Stratified Proportional Random Sampling* sementara data dikumpulkan menggunakan kuisisioner untuk kemudian dianalisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM).
- 3) Hasil analisis membuktikan motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 4) Sementara kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan. Motivasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sementara lingkungan kerja

Maka Berdasarkan uraian latar belakang dan penelitian terdahulu di atas penulis tertarik untuk meneliti kembali tentang kinerja karyawan dengan mengajukan penelitian “Pengaruh Pelatihan, *Employee Engagement* dan *Coaching* Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Human Capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.”

1.2 Identifikasi, Perumusan, dan Batasan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat diidentifikasi masalah penelitian kali ini, adalah terjadinya penurunan kinerja karyawan yang sangat drastis pada tahun 2016, 2017 dan 2018 dengan detail variabel independent sebagai berikut:

1. Pelatihan yang belum sesuai dengan kebutuhan.
2. *Employee Engagement* yang masih kurang, sehingga arahan yang diberikan tidak maksimal.
3. *Coaching* yang jarang diberikan oleh atasan.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk?
2. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk?
3. Apakah *coaching* berpengaruh terhadap kinerja karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk?
4. Apakah pelatihan, *employee engagement* dan *coaching*, secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk?

1.2.3 Pembatasan Masalah

Dalam penelitian ini, berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi masalah untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas penulis membatasi permasalahan penelitian hanya terhadap:

1. Objek penelitian fokus pada masalah yang akan dibahas dan dibatasi pada variabel-variabel Pelatihan, *Employee Engagement*, dan *Coaching* Terhadap Kinerja Karyawan.
2. Dengan mengevaluasi prestasi kerja karyawan diharapkan dapat menjadi solusi terhadap permasalahan yang dihadapi perusahaan.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan landasan perumusan masalah dan maksud penelitian diatas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

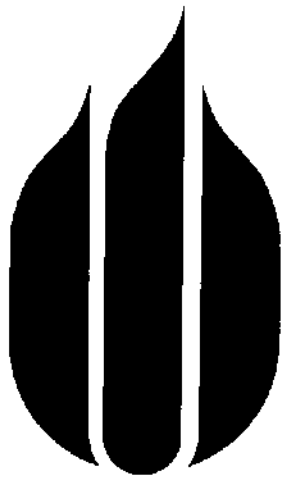
1. Untuk mengetahui pengaruh dan manfaat pelatihan terhadap kinerja karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.
2. Untuk mengetahui pengaruh dan manfaat *employee engagement* terhadap kinerja karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.
3. Untuk mengetahui pengaruh dan manfaat *coaching* terhadap kinerja karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.
4. Untuk mengetahui pengaruh dan manfaat pelatihan, *employee engagement* dan *coaching*, secara bersama-sama (simultan) terhadap

kinerja karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.

1.4 Manfaat Penelitian

Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan, *employee engagement* dan *coaching*, Terhadap Kinerja Karyawan divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. Diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Secara Praktis, hasil penelitian ini penulis harapkan dapat digunakan oleh unsur perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan komitmen pegawai terhadap perusahaan atau organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan serta kinerja perusahaan. Mampu untuk memberikan bahan pertimbangan dan masukan bagi manajemen dalam mengelola pelatihan, *employee engagement*, *coaching* dan kinerja karyawan. Dalam keempat variable tersebut penulis harapkan dapat menjadi rujukan bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam.
- 2) Secara Akademis, hasil penelitian ini penulis harapkan dapat memberikan sumbangsih suatu pemikiran dalam pengembangan suatu konsep khususnya perihal Manajemen Sumber Daya Manusia, yang berhubungan dengan pelatihan, *employee engagement*, *coaching* dan kinerja karyawan.



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

BAB II

KAJIAN TEORI, RERANGKA PEMIKIRAN, PENELITIAN TERDAHULU DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013:67).

Pendapat dari Simamora (2015:339) kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Menurut Abdullah (2014:3) kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di insitusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.

Tercapainya tujuan dari organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya manusia yang dimiliki organisasi yang digunakan atau dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Dalam kinerja seorang manajer harus fokus pada hasil yang dicapai karyawan tetapi juga selalu memperhatikan seorang karyawan dalam proses bekerja.

2.1.1.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Davis, 2000 (dalam Mangkunegaran 2010:13) merumuskan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

Human Performance = *Ability* + *Motivation*

Motivation = *Attitude* + *Situattion*

Ability = *Knowlage* + *Skill*

Penjelasan dari rumusan kinerja di atas menurut Mangkunegara (2011:13) adalah sebagai berikut:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on right job*).

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

3) Faktor Individu, yang terdiri dari:

a) Kemampuan dan Keterampilan

Kemampuan dan keterampilan memainkan peran penting dalam perilaku dan kinerja individu. Sebuah kemampuan adalah sebuah *trait* (bawaan atau dipelajari) yang mengizinkan seseorang mengerjakan suatu mental atau fisik. Keterampilan adalah kompensasi yang berhubungan dengan tugas seperti keterampilan mengoperasikan komputer atau keterampilan berkomunikasi dengan jelas untuk tujuan dan misi kelompok. Manajer harus mencocokkan setiap kemampuan dan keterampilan seseorang dengan persyaratan kerja agar dalam bekerja dapat mencapai kinerja yang telah ditetapkan.

b) Demografis

Aspek demografis terdiri dari:

1) Jenis Kelamin

Beberapa isu yang sering diperdebatkan, kesalahpahaman, dan pendapat – pendapat tanpa dukungan mengenai apakah kinerja wanita sama dengan kinerja pria ketika bekerja.

2) Ras

Perilaku seseorang dipengaruhi oleh jenis ras/keturunannya. Pada saat individu tersebut menemui orang lain yang berbeda ras akan mempengaruhi perilakunya. Hal ini, karena setiap ras yang ada di dunia memperlihatkan tingkah laku yang khas dan tentu berbeda.

3) Keragaman Budaya

Keragaman adalah sebuah istilah yang digunakan untuk menjelaskan variasi budaya, etnis, dan ras dalam suatu populasi. Untuk mengelola tenaga kerja dengan keragaman budaya yang semakin meningkat akan masyarakat kelenturan, pengenalan perbedaan individu, dan peningkatan kesadaran perbedaan latar belakang budaya.

4) Faktor Psikologi

a) Persepsi

Persepsi adalah proses kognitif individu dalam memilih, mengatur, menyimpan, dan menginterpretasikan rangsangan menjadi gambaran dunia yang utuh dan berarti. Oleh karena itu, setiap orang memberi arti dalam setiap rangsangan individu yang berbeda dalam melihat hal yang sama dengan cara yang berbeda. Cara seseorang pekerja dalam melihat keadaan seringkali mempunyai arti yang lebih banyak untuk mengerti perilaku daripada keadaan itu sendiri.

b) Sikap

Sikap merupakan determinan perilaku sebab yang berkaitan dengan persepsi, kepribadian dan motivasi. Sebuah sikap adalah perasaan positif atau negative atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari, dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang terhadap orang, obyek dan keadaan.

c) Kepribadian

Kepribadian merupakan himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat umum dan perbedaan dalam perilaku seseorang.

d) Motivasi

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan- dorongan yang timbul pada atau di dalam seseorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku.

e) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang dimiliki individu mengenai pekerjaannya. Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaan didasarkan pada faktor lingkungan kerja.

f) Stres Kerja

Stres kerja merupakan suatu persepsi penyesuaian, diperantai oleh perbedaan – perbedaan individu dan proses psikologi yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan dari luar (lingkungan), situasi, atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologi atau fisik berlebih pada seseorang.

5) Faktor Organisasi

a) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan motor atau penggerak pengembangan organisasi karena tanpa adanya kepemimpinan yang bagus akan sulit mencapai tujuan organisasi.

b) Kompensasi

Kompensasi merupakan sebuah istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian dengan organisasi.

c) Konflik

Konflik merupakan ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota – anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya – sumber daya yang terbatas atau kegiatan – kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan tujuan, status, nilai atau persepsi.

d) Kekuasaan

Faktor kekuasaan merupakan sejumlah besar sumber daya (asset, kemampuan) untuk mendapat kepatuhan dan tingkah laku menyesuaikan diri orang lain.

e) Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian secara posisi yang ada pada perusahaan dalam menjalin kegiatan operasional untuk mencapai tujuan.

f) **Desain Pekerjaan**

Desain perusahaan adalah suatu fungsi untuk penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional.

g) **Desain Organisasi**

Mempertimbangkan konstruksi dan mengubah struktur organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi serta mengkonstruksi dan mengubah sebuah organisasi.

h) **Karir**

Urutan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut.

2.1.1.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang (Sedarmayanti, 2011:261). Sedangkan menurut Dessler (2015:330) penilaian kinerja (*performance appraisal*) berarti mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan/atau dimasa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya.

2.1.1.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Yuwono (2008:29) menjelaskan beberapa manfaat sistem pengukuran kinerja, sebagai berikut:

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat

seluruh orang yang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan.

- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- 4) Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- 5) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "*reward*" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.1.1.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Sedarmayanti (2011:262) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
- 2) Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

2.1.1.6 Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Dessler (2015:329) kinerja dapat diukur melalui dimensi dan indikator sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja terdiri dari indikator akurasi, ketelitian, dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.
- 2) Produktivitas terdiri dari indikator kuantitas, efisiensi kerja yang dihasilkan tepat pada waktu yang telah ditentukan dan pengalaman dalam melakukan pekerjaan.
- 3) Pengetahuan pekerjaan terdiri dari indikator keterampilan, informasi praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan, dan pengalaman dalam melakukan pekerjaan.
- 4) Bias diandalkan terdiri dari indikator kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, kepercayaan pimpinan terhadap karyawan dan hasil kerja yang meningkat.
- 5) Kehadiran terdiri dari indikator sejauh mana karyawan tepat waktu dalam bekerja, mengamati periode istirahat/makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.
- 6) Kemandirian terdiri dari indikator pekerjaan yang dilakukan tanpa adanya pengawasan, dan bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaan.

2.1.2 Pelatihan

2.1.2.1 Pengertian Pelatihan

Menurut Dessler (2015:284) Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang sedang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.

Menurut Sedarmayanti (2010:164) pelatihan adalah proses membantu pegawai memperoleh efektifitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, pikiran, dan tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap. Dan menurut Jeffrey E. Mello (2011:386), pelatihan melibatkan proses untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang akan dapat digunakan langsung dalam pekerjaannya.

Menurut Noe (2013:8) pelatihan merupakan usaha terencana yang dilakukan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan mengenai kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Kompetensi yang dimaksud adalah ketrampilan, pengetahuan dan perilaku yang memungkinkan karyawan mampu mencapai kinerja yang telah ditetapkan.

Menurut Malik L. Azeem (2013:12), pelatihan adalah proses belajar yang membawa perubahan permanen dalam perilaku karyawan dalam arti peningkatan produktivitas. Pelatihan ini terutama berkaitan dengan peningkatan dan gradasi dari keterampilan dan pengetahuan karyawan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja kerja dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Tujuan dari pelatihan adalah untuk menguasai pengetahuan, keahlian, dan perilaku serta menerapkannya untuk aktivitas pekerjaan sehari-hari. Sedangkan Pengembangan sama seperti pelatihan, namun pengembangan lebih berfokus pada tujuan jangka panjang perusahaan (Noe, 2013:235).

Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menegaskan bahwa pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk

memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan kebutuhan jenjang kualifikasi dan jabatan pekerjaan

Efektivitas pelatihan mengacu kepada keuntungan yang perusahaan dan peserta dapat dari program pelatihan. Keuntungan yang dimaksud adalah dapat mempelajari keahlian atau perilaku yang baru. Dan keuntungan bagi perusahaan adalah meningkatnya penjualan dan tingkat kepuasan pelanggan. Evaluasi pelatihan mengukur hasil dan kriteria khusus untuk menentukan manfaat dari program pelatihan.

Penelitian menyebutkan hasil studi yang meneliti hubungan antara pelatihan, dan *human resource outcomes* (seperti etika dan motivasi, perilaku, dan *human capital*), *organizational performance outcomes* (kinerja dan produktivitas), atau *financial outcomes* (laba dan indikator keuangan) telah ditemukan bahwa perusahaan yang mengadakan pelatihan cenderung mendapatkan hasil sumber daya manusia yang positif dan hasil kinerja yang lebih baik (Noe, 2013:235).

2.1.2.2 Evaluasi Pelatihan

Evaluasi pelatihan dapat dilakukan dimana perusahaan harus memutuskan terlebih dahulu bagaimana suatu pelatihan dikatakan efektif. Hal tersebut dapat diidentifikasi dari hasil pelatihan atau kriteria yang akan diukur. Menurut Noe (2013:235) terdapat enam kategori dari hasil pelatihan yaitu *reaction outcomes*, *learning or cognitive outcomes*, *behavior and skill-*

based outcomes, affective outcomes, results, dan return on investment. Noe mendefinisikan ke enam kategori tersebut kedalam 5 level, dimana level 1 dan 2 (*reaction* dan *learning*) merupakan tahap dimana peserta pelatihan menjalani proses sebelum hasil pelatihan diterapkan dalam pekerjaan. Level 3 (*behavior/skill*) merupakan hasil pelatihan yang telah diterapkan dalam pekerjaan, dan level 4 dan 5 (*result* dan ROI) merupakan hasil yang diharapkan perusahaan setelah program pelatihan diadakan.

1) *Reaction Outcomes*

Reaction outcomes mengacu pada persepsi peserta program, termasuk fasilitas, pelatih, dan konten. (*Reaction outcomes* sering disebut sebagai ukuran "*creature comfort*") sering disebut kelas atau evaluasi instruktur. Informasi ini biasanya dikumpulkan pada kesimpulan program. Hal tersebut yaitu melengkapi evaluasi kelas atau instruktur baik di akhir kursus atau program pelatihan di tempat kerja. Reaksi yang berguna untuk mengidentifikasi apakah peserta pelatihan berhasil atau terdapat hambatan dalam proses pembelajaran.

2) *Learning or Cognitive Outcomes*

Reaction outcomes mengacu pada persepsi peserta program, termasuk fasilitas, pelatih, dan konten. (*Reaction outcomes* sering disebut sebagai ukuran "*creature comfort*") sering disebut kelas atau evaluasi instruktur. Informasi ini biasanya dikumpulkan pada kesimpulan program. Hal tersebut yaitu melengkapi evaluasi kelas atau instruktur baik di akhir kursus atau program pelatihan di tempat kerja. Reaksi

yang berguna untuk mengidentifikasi apakah peserta pelatihan berhasil atau terdapat hambatan dalam proses pembelajaran.

3) *Behavior and Skill-Based Outcomes*

Behavior and skill-based outcomes digunakan untuk menilai tingkat keterampilan teknis atau motorik dan perilaku. *Behavior and skill-based outcomes* termasuk akuisisi atau belajar keterampilan (*learning skill*) dan penggunaan keterampilan pada pekerjaan (*transfer skill*). *Behavior and skill-based outcomes* berhubungan dengan Kirkpatrick tingkat 2 (*learning*) dan level 3 (*behavior*). Sejauh mana peserta telah belajar keterampilan dapat dievaluasi dengan mengamati kinerja dan dalam sampel kerja seperti simulator.

4) *Affective Outcomes*

Affective outcomes mencakup sikap dan motivasi. *Affective outcomes* yang mungkin dikumpulkan dalam evaluasi meliputi toleransi keberagaman, motivasi belajar, sikap keselamatan, dan orientasi layanan pelanggan. *Affective outcomes* dapat diukur dengan menggunakan survei.

5) *Results*

Results digunakan untuk menentukan hasil program pelatihan untuk perusahaan. Contoh hasil berupa peningkatan produksi dan mengurangi biaya yang berkaitan dengan *turnover* karyawan, kecelakaan, dan *downtime* peralatan serta peningkatan kualitas produk atau layanan pelanggan.

6) *Return On Investment*

Return on Investment (ROI) mengacu membandingkan manfaat moneter dari pelatihan dengan biaya pelatihan. ROI sering disebut sebagai level 5 (*evaluation*). Biaya pelatihan dapat dikategorikan menjadi *direct* dan *indirect*. Biaya langsung meliputi gaji dan tunjangan bagi seluruh karyawan yang terlibat dalam pelatihan, termasuk trainee, instruktur, konsultan, dan karyawan yang merancang program, materi program dan persediaan, peralatan atau penyewaan kelas atau pembelian dan biaya perjalanan. Biaya tidak langsung tidak langsung berhubungan dengan desain, pengembangan, atau penyerahan program pelatihan. Termasuk perlengkapan umum kantor, fasilitas, peralatan, dan biaya terkait perjalanan dan biaya tidak langsung ditagih untuk satu program. Manfaat adalah nilai bahwa perusahaan mendapatkan keuntungan dari program pelatihan.

2.1.2.3 Dimensi Pelatihan

Menurut Dessler (2015) Menurut Gary Dessler (2015:284), mengemukakan bahwa, pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Pegawai baik yang baru atau pun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan. Berdasarkan pada pendapat para ahli diatas, dapat di katakan bahwa pelatihan adalah suatu alat manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk memperoleh

keahlian, keterampilan, atau sikap pegawai dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai.

1) Analisa kebutuhan

Analisa kebutuhan pelatihan dapat menangani kebutuhan pelatihan strategis/jangka panjang pemberi kerja dan/atau kebutuhan pelatihan saat ini. Analisa kebutuhan pelatihan strategis mengidentifikasi pelatihan yang akan dibutuhkan karyawan untuk mengisi pekerjaan baru di masa depan. Hasil dari analisis ini akan mendukung perencanaan suksesi pemberi kerja. Sedangkan analisis kebutuhan pelatihan saat ini kebanyakan upaya pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja saat ini khususnya melatih karyawan baru, dan mereka yang kinerjanya kurang. Melakukan analisis kebutuhan saat ini lebih kompleks karena anda juga harus memastikan apakah pelatihan merupakan solusinya. Dalam tahapan ini terdapat beberapa analisis yang di lakukan antaranya :

- a) Analisis tugas, studi yang terperinci mengenai suatu pekerjaan untuk menentukan keterampilan spesifik yang dibutuhkan. Bagi analisis tugas deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan adalah esensial. Keduanya menyebutkan tugas dan keterampilan spesifik dari pekerjaan tersebut, yang menjadi referensi dasar dalam menentukan pelatihan yang dibutuhkan.
- b) Manajemen bakat, mengonsolidasikan, biasanya dalam dalam satu diagram, tinjauan presisi mengenai kompetensi yang akan dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.

- c) Analisis kinerja, proses untuk memverifikasi jika terdapat defisiensi kinerja dan menentukan apakah pemberi kerja harus mengoreksi defisiensi tersebut melalui pelatihan atau cara lainnya.

2) Pelaksanaan pelatihan

Desain program pelatihan keseluruhan, merencanakan keseluruhan program pelatihan, mulai dari tujuan pelatihan, metode penyampaian, materi yang diberikan, evaluasi program. Mengembangkan program, pengembangan program berarti benar-benar merakit isi dan materi pelatihan dari program tersebut. Implementasikan pelatihan, benar-benar melaksanakan program pelatihan, dengan menggunakan salah satu atau lebih metode pelatihan.

3) Evaluasi pelatihan

Evaluasi efektivitas mata pelajaran tersebut, suatu kegiatan untuk memastikan keberhasilan program pelatihan yang diukur dari reaksi peserta pelatihan, apakah yang dipelajari oleh peserta pelatihan dari program tersebut dan sejauh mana perilaku atau hasil *on the job* mereka berubah sebagai hasil dari program tersebut.

2.1.3 *Employee Engagement*

2.1.3.1 Pengertian *Employee Engagement*

Robbins & Judge (2017:48) berpendapat bahwa *employee engagement* atau keterlibatan karyawan yaitu keterlibatan seorang individu, kepuasan dan antusiasme terhadap pekerjaan yang di lakukan. Kemudian,

Dessler (2016:377) mendefinisikan keterlibatan yaitu merujuk pada keterlibatan secara psikologis dalam terhubung dengan dan komitmen untuk menyelesaikan pekerjaan seseorang. Karyawan yang terlibat mengalami tingkat konektivitas yang tinggi dengan tugas kerja mereka dan oleh karenanya bekerja keras untuk menyelesaikan sasaran terkait tugas mereka. Seiring dengan pendapat Macey dan Schneider (2008:5) yang mendefinisikan keterlibatan karyawan yang merujuk pada keadaan psikologis (misalnya : keterlibatan, Komitmen suasana hati dan keterikatan) yang membangun kinerja (misalnya : usaha atau perilaku yang dapat diamati, termasuk perilaku kewarganegaraan dan perilaku organisasi), disposisi misalnya pengaruh positif atau beberapa kombinasi di atas.

Dengan demikian *employee engagement* merupakan bagaimana keadaan psikologis karyawan yang terhubung dengan pekerjaan dan organisasi mereka. Seperti keterlibatan, antusiasme, kepuasan dan rasa bangga terhadap pekerjaan yang dilakukannya, sehingga dapat membangun kinerja yang optimal yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai sasaran perusahaan.

2.1.3.2 Tipe Karyawan Berdasarkan Tingkat *Engagement*

Gallup 2006 (dalam Saunders dan Tiwari 2014) mengelompokan 3 jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement*, yaitu:

1) *Engaged*

Karyawan yang *engaged* adalah berprestasi pada target dan terfokus pada tujuan mereka, mereka ingin mengetahui harapan yang

diinginkan untuk peran mereka sehingga mereka dapat menemukan dan memenuhinya. Mereka peduli dengan perusahaan dan tempat mereka bekerja mereka berada pada tingkat yang lebih tinggi dan mereka ingin menggunakan bakat dan kekuatan mereka di tempat kerja setiap hari. Mereka sangat bersemangat akan pekerjaan mereka dan selalu berinovasi dan membantu organisasi untuk tumbuh dan bergerak maju.

2) *Not Engaged*

Karyawan yang tidak terlibat lebih fokus pada tugas mereka sendiri daripada berkonsentrasi pada tujuan dan hasil yang diharapkan akan mereka capai. Mereka lebih suka diberi tahu tentang tugas mereka, sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas dan mengatakan bahwa mereka telah selesai. Mereka lebih fokus untuk menyelesaikan tugas mereka dari pada mencapai hasil. Karyawan yang tidak terlibat cenderung merasa bahwa kontribusi mereka diabaikan dan potensi mereka tidak diakui. Mereka sering merasa diabaikan karena mereka tidak memiliki hubungan yang sehat dengan manager atau rekan kerja mereka.

3) *Actively Disengaged*

Karyawan yang tidak terlibat secara aktif diibaratkan adalah "penghuni gua". Mereka secara konsisten hampir menentang semuanya. Mereka tidak memiliki keinginan untuk bekerja dan selalu tidak senang di tempat kerja. Mereka selalu berperilaku tidak bahagia

dan selalu menemukan kesalahan di setiap tugas yang telah diberikan kepada mereka selalu menyebarkan berbagai hal negative di tempat kerja. Para pekerja yang tidak terlibat secara aktif melemahkan apa yang dilakukan oleh para pekerja yang terlibat. Seorang pekerja yang tidak terlibat secara aktif cenderung menciptakan kesalahpahaman di antara para pekerja dan menyebabkan kerusakan pada organisasi dengan menciptakan masalah dan ketegangan.

Gallup berhasil memperkenalkan Q12, yakni 12 pertanyaan survei untuk mengidentifikasi elemen-elemen dari Karyawan yang *enggage* terhadap pekerjaan dan perusahaannya. Hasil survei menunjukkan korelasi yang cukup kuat antara pencapaian kinerja yang tinggi dan penilaian hasil survei yang tinggi. Beberapa pertanyaan tersebut antara lain:

- 1) *Do you know what is expected of you at work?*
- 2) *Do you have the materials and equipment you need to do your work right?*
- 3) *At work, do you have the opportunity to do what you do best every day?*
- 4) *In the last seven days, have you received recognition or praise for doing good work?*
- 5) *Does your supervisor, or someone at work, seem to care about you as a person?*
- 6) *Is there someone at work who encourages your development?*
- 7) *At work, do your opinions seem to count?*

- 8) *Does the mission/purpose of your company make you feel your job is important?*
- 9) *Are your associates (fellow employees) committed to doing quality work?*
- 10) *Do you have a best friend at work?*
- 11) *In the last six months, has someone at work talked to you about your progress?*
- 12) *In the last year, have you had opportunities at work to learn and grow?*

2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi *Engagement*

Menurut Federman (2009:37-47) menyatakan bahwa *employee engagement* juga dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu :

- 1) *Kebudayaan (Culture)*
- 2) *Indikator Sukses (Success Indicators)*
- 3) *Pengertian Prioritas (Priority Setting)*
- 4) *Komunikasi (Communication)*
- 5) *Inovasi (Innovation)*
- 6) *Penguasaan Bakat (Talent Acquisition)*
- 7) *Peningkatan Bakat (Talent Enhancement)*
- 8) *Insentif dan Pengakuan (Incentives and acknowledgement)*
- 9) *Pelanggaran (Customer-Centered)*

Menurut Thomas (2009) *engagement* dapat dipengaruhi oleh empat *intrinsic rewards*, yaitu: *Kebermaknaan (A Sense of Meaningfulness)*, *Pilihan*

(*A Sense of Choice*), Kemampuan (*A Sense of Competence*), dan Kemajuan (*A Sense of Progress*).

2.1.3.4 Dimensi *Employee Engagement*

Diterangkan pada *Gallup's employee engagement model* (Wagner, 2006) terdapat empat dimensi perilaku yang dapat menimbulkan *employee engagement*, dan perilaku ini harus dimunculkan atasan dalam mengelola kemampuan dan menemukan kebutuhan emosi karyawan dan lingkungan kerjanya. empat dimensi tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) **Kebutuhan dasar (Basic Need)**
 - a) Saya tahu apa yang diharapkan dari saya ditempat kerja
 - b) Saya memiliki bahan dan peralatan yang saya butuhkan untuk melakukan pekerjaan saya dengan benar.
- 2) **Individu (Management Support)**
 - a) Di tempat kerja, saya memiliki kesempatan untuk melakukan yang terbaik yang saya lakukan setiap hari.
 - b) Dalam tujuh hari terakhir saya telah menerima pengakuan atau pujian karena melakukan pekerjaan dengan baik.
 - c) Atasan saya, atau seseorang di tempat kerja, tampaknya peduli terhadap saya sebagai pribadi.
 - d) Ada seseorang di tempat kerja yang mendorong perkembangan saya.
- 3) **Kerja tim (Team Work)**
 - a) Di tempat kerja pendapat saya diperhitungkan dalam lingkungan kerja

- b) Misi dan tujuan perusahaan membuat merasa penting dalam pekerjaan
 - c) Rekan kerja selalu melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya
 - d) Memiliki teman baik dalam lingkungan kerja.
- 4) Pertumbuhan (Growth)
- a) Dalam enam bulan terakhir, seseorang di tempat kerja telah berbicara kepada saya tentang kemajuan saya.
 - b) Tahun lalu ini, saya memiliki kesempatan di tempat kerja untuk belajar dan tumbuh

Dari keempat faktor *employee engagement* yang dikatakan dapat meningkatkan kinerja tersebut, peneliti menarik garis besar pada tiga faktor utama, yaitu :

- a) Hubungan kuat yang tercipta antara pemimpin dan karyawan dapat dimulai dari gaya kepemimpinan yang bisa merangkul serta mengembangkan kemampuan karyawan.
- b) Kesejahteraan karyawan yang harus sangat diperhatikan oleh perusahaan, dan dapat dinilai dari pemberian gaji serta kompensasi lainnya.
- c) Pemberdayaan dan pengembangan karyawan yang bisa didapatkan tentunya dari pengadaan berbagai jenis pelatihan oleh perusahaan kepada karyawannya.

2.1.4 Coaching

2.1.4.1 Pengertian Coaching

Menurut Whitmore (2008:14) menyatakan bahwa Coaching adalah pembinaan yang membuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerja mereka sendiri, yang membantu mereka untuk belajar dari para pengajar mereka. Menurutnya, coaching berarti:

1. Mengakses potensial
2. Memfasilitasi individu untuk membuat perubahan yang diperlukan
3. Memaksimalkan kinerja
4. Membantu orang memperoleh keterampilan dan mengembangkan
5. Menggunakan teknik komunikasi khusus

Menurut Stone (2007:11), Coaching adalah proses dimana individu mendapatkan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk mengembangkan diri secara profesional dan menjadi lebih efektif dalam pekerjaan mereka. Ketika individu mendapatkan coaching dari atasan, mereka dapat meningkatkan kinerja mereka baik dalam saat ini, dan juga meningkatkan potensi mereka untuk berbuat lebih banyak di masa depan.

Coaching tidak akan mengubah kepribadian yang bukan merupakan bagian dari akuntabilitas atasan. Jika ada masalah yang berkaitan dengan perilaku karyawan atau perilaku-perilaku yang tidak dapat diterima untuk jabatan karyawan, atasan harus menyampaikannya kepada karyawan dan menjelaskan apa konsekuensi dari perilaku tersebut.

Dalam hal ini seorang atasan juga harus menawarkan bantuan kepada karyawan untuk memperbaiki perilakunya. Dalam melaksanakan *coaching*, seorang atasan harus cermat untuk menghindari pengambilalihan pekerjaan karyawan. Atasan dapat saja menunjukkan teknik atau prosedur pelaksanaan suatu penugasan tapi karyawan harus tetap yang berakuntabilitas melaksanakan pekerjaan tersebut. *Coaching* juga menunjukkan bahwa atasan peduli dengan kinerja karyawan meskipun pelaksanaannya bisa memakan waktu. Peran *coaching* sangat penting dalam membentuk rasa percaya diri, loyalitas dan semangat kerja tim yang dimiliki karyawan.

2.1.4.2 Jenis – jenis *Coaching*

McLean (2005) berpendapat bahwa dalam melakukan *coaching*, seorang Manager sebagai pembina/*coach* harus memiliki dan merefleksikan empat aspek managerial agar bawahan yang di *coaching* dapat meningkatkan kinerjanya. Kemampuan dalam mengimplementasikan keempat aspek tersebut akan berpengaruh secara positif sehingga dapat meningkatkan kinerja secara optimal adalah tugas seorang Manager agar bawahannya memiliki semangat kerja dan kinerja yang tinggi, oleh karena seorang manager sebagai *coach* perlu mengembangkan aspek-aspek pendekatan managerial.

1. Melakukan pendekatan komunikasi secara terbuka kepada bawahannya dimana dalam hal pembinaan terhadap bawahan seorang Manager sebagai seorang *coach* perlu mempertimbangkan nilai-nilai khusus yang dimiliki oleh setiap bawahannya.

2. Mengenali *personal value* dan mentransformasikannya ke dalam *values* perusahaan untuk membangunkerja sama team.
3. Menjaga hubungan yang harmonis dan focus dalam pencapaian target agar tugas yang didelegasikan kepada bawahan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki sehingga akan mencapai hasil yang optimal.
4. Melakukan pendekatan team berdasarkan tugas yang didelegasikan kepada team di bawah koordinasinya sehingga terdapat pembagian tugas yang efektif antar sesama anggota dalam team tersebut.

Para pimpinan/supervisor biasanya mengerjakan tiga jenis *coaching*: *coaching* untuk sukses, *coaching* untuk perbaikan kinerja dan mengelola berbagai masalah kinerja. *Coaching* untuk sukses biasanya dikerjakan secara proaktif di lakukan sebelum orang menangani suatu situasi ataupun tugas, atau ketika mereka baru pertama kali melakukannya. *Coaching* untuk perbaikan kinerja dan mengelola berbagai masalah kinerja dilakukan sebagai reaksi untuk memperbaiki masalah-masalah yang berhubungan dengan kinerja. Berikut ini adalah definisi dari setiap jenis *coaching* (Jaques dan Clement, 1994:195):

1) *Coaching* Untuk Sukses

Coaching yang diberikan kepada orang agar sukses menangani suatu situasi baru atau situasi yang menantang. Misalnya:

- a) Mendapatkan tanggung jawab baru, seperti menyiapkan perkiraan biaya dan jadwal kerja.

- b) Mempelajari keterampilan, tugas, dan fungsi pekerjaan yang baru, seperti menggunakan peralatan atau program komputer baru.
- c) Bekerja dengan rekan kerja, kelompok kerja atau pemasok yang baru,
- d) Menangani situasi yang baru atau sulit, seperti melakukan presentasi atau memimpin pertemuan yang sulit.

2) *Coaching* Untuk Perbaiki Kinerja

Coaching yang diberikan kepada orang untuk memperbaiki kinerja atau kebiasaan kerjanya yang tidak efektif. Misalnya:

- a) Pekerjaan yang selalu tidak selesai, selalu datang terlambat, terlalu banyak mengobrol atau menggunakan internet untuk keperluan di luar pekerjaan.
- b) Tidak efektif dalam melakukan rapat, tidak sabar, tidak mandiri, dan bekerja lebih lama dibandingkan dengan rekan kerja lainnya.
- c) Selalu melewati batas waktu yang telah ditetapkan, tidak mencapai target penjualan atau selalu melebihi perkiraan biaya yang telah direncanakan.
- d) Mendapat penilaian buruk dari pelanggan atau terlalu banyak melakukan kesalahan.

3) *Coaching* Untuk Mengelola Berbagai Masalah Kinerja.

Coaching yang ditujukan untuk menangani masalah kinerja, kebiasaan kerja, atau kelalaian yang serius. Misalnya:

- a) Terus menerus tidak mencapai sasaran penjualan atau produksi.

- b) Berulangkali datang terlambat atau tidak datang dengan alasan sakit,
- c) melanggar peraturan yang penting.
- d) Mengancam atau melakukan pelecehan terhadap rekan kerja.
- e) Menangani situasi yang baru atau sulit, seperti melakukan presentasi atau memimpin pertemuan yang sulit.

Langkah-Langkah dalam melaksanakan Coaching menurut Salim (2014:61) adalah sebagai berikut:

1) *Building Trust* (Membangun Kepercayaan)

Membangun kepercayaan dapat dilakukan dengan cepat dan sederhana, melalui komunikasi. Ada beberapa hal yang perlu diketahui untuk membangun sebuah hubungan yang baik secara efektif, yakni dengan 3 perangkat komunikasi yaitu *Content* (Kata-kata), *Body Posture and Facial Expression* (Bahasa Tubuh), *Voice Pitch and Volume* (Intonasi Suara).

2) *Active Listening* (Mendengarkan Secara Aktif)

Dengan menjadi pendengar yang aktif, kita dapat dengan mudah mempengaruhi, bernegosiasi, dan berkomunikasi. Selain itu, kita dapat menghindari kesalahpahaman yang seharusnya tidak perlu terjadi.

3) *Clarifying* (Mengklarifikasikan untuk kejelasan pembicaraan)

Mengklarifikasi bertujuan untuk membantu menemukan permasalahan yang sesungguhnya. Clarifying juga dapat menghindarkan terciptanya

makna ganda (ambigu) yang sering kali membingungkan dan membuat orang salah mengerti.

4) *Asking The Right Questions* (Menanyakan Pertanyaan Yang Tepat)

Menanyakan pertanyaan yang tepat dapat membantu menemukan permasalahan yang sesungguhnya, serta dapat membantu untuk menjawab dan mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh client/karyawan.

5) *Giving Feedback* (Memberikan Umpan Balik)

Memberikan jawaban dari permasalahan yang dihadapi, serta mengarahkan karyawan untuk bertindak selanjutnya.

Maka dari itu coaching salah satu cara untuk memperbaiki dan meningkan suatu kemampuan dalam kapasitas individu perseorangan agar berhasil dalam tujuan akhir kerja. Coaching dapat setiap saat dilakukan bila di mana dirasakan perlu oleh pimpinan kerjanya maka dari itu tidak harus tergantung dengan jadwal yang di buat.

Seni untuk bertanya sangat diperlukan dalam proses coaching, dan memberikan tingkat yang baik dalam berkomunikasi antara *coach* dan yang di *coachingnya*.

2.1.4.3 Dimensi *Coaching*

McLean (2005) berpendapat bahwa dalam melakukan *coaching*, seorang *Manager* sebagai pembina/*Coach* harus memiliki dan merefleksikan empat aspek *managerial* agar bawahan yang di *coaching* dapat meningkatkan kinerjanya.

Kemampuan dalam mengimplementasikan keempat aspek tersebut akan berpengaruh secara positif sehingga dapat meningkatkan kinerja secara optimal.

1) *Leadership* dan Pengorganisasian

Melakukan pendekatan komunikasi secara terbuka kepada bawahannya dimana dalam hal pembinaan terhadap bawahan seorang *Manager* sebagai seorang *Coach* perlu mempertimbangkan nilai nilai khusus yang dimiliki setiap bawahannya.

Mengenali *personal value* dan mentransformasikannya ke dalam *values* perusahaan untuk membangun kerja sama tim.

2) *Assesment* dan *Improvement*

Menjaga hubungan yang harmonis dan *focus* dalam pencapaian target agar tugas yang didelegasikan kepada bawahan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya sehingga akan mencapai hasil yang optimal.

Melakukan pendekatan *team* berdasarkan tugas yang didelegasikan kepada *team* di bawah koordinasinya sehingga terdapat pembagian tugas yang efektif antar sesama anggota dalam *team* tersebut

1.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada beberapa literatur dan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian, penelitian terdahulu disajikan pada Tabel 2.1

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1	Chen, Guohai, Ai, Jie, You, Yamin, (2014)	<i>Managerial Coaching Behaviours and Their Relations to Job Satisfaction, Life Satisfaction and Orientations to Happiness</i>	<i>Managerial Coaching Behaviours Job Satisfaction, Life Satisfaction and Orientations to Happiness</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku coaching manajerial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2	Jaiswal, Gaurav, Pathak, Ravindra dan Kumari, Shib, (2017).	<i>Impact Of Employee Engagement On Job Satisfaction And Motivation</i>	<i>Employee Engagement Job Satisfaction And Motivation</i>	Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan antara <i>Employee Engagement</i> dan <i>Job Satisfaction</i> namun tidak ada hubungan
3	Kalkavan, Selma, Katrinli Alev, (2014)	<i>The Effects Of Managerial Coaching Behaviors On The Employees Perception Of Job Satisfaction, Organisational Commitment, And Job Performance Case Study On Insurance Industry In Turkey</i>	<i>Managerial Coaching Behaviors Employees Perception Job Satisfaction, Organisational Commitment, And Job Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku coaching manjerial di sector asuransi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan
4	Taruru, I., Keriko, J.M, Ombui, K., Tirimba, O.I., (2015)	<i>Effects of coaching programmes on employee performance in business process outsourcing subsector of Nairobi city county, Kenya.</i>	<i>Coaching Employee Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa coaching pengembangan diri meningkatkan rata-rata kinerja karyawan.
5	Umamheswari, R., dan Swarnalatha. (2015).	<i>Impact Of Work Engagement On Work Satisfatton : A Study On Higher Education Faculties</i>	<i>Work Engagement Work Satisfatton</i>	Temuan penelitian ini menawarkan masukan yang valid mengenai peningkatan kepuasan kerja pada fakultas perguruan tinggi.

Tabel 2.1.
Lanjutan Penelitian Terdahulu

6	Agwu, Mba O. dan Luke, Godday R. (2015)	<i>Impact of coaching and mentoring in the Nigeria Liquefied Natural Gas Company Limited, Bonny.</i>	<i>Coaching and Mentoring Job performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i> berpengaruh peningkatan kinerja karyawan
7	Babu, T.N., Suhasini N. dan Narayanappa, G.L. (2017)	<i>Role of Talent Management in Job Satisfaction and Employee Engagement in Information Technology Industry</i>	<i>Talent Management Job Satisfaction Employee Engagement</i>	Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara manajemen bakat dan keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja penelitian merekomendasikan pentingnya manajemen talenta untuk memperkuat keterlibatan karyawan
8	Abdulwahab S. Bin Shmailan. (2016)	<i>The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement; An explorative study</i>	<i>job satisfaction, job performance and employee engagement</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan
9	James Gerrard Cillier, (2014)	<i>Toward a better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public service Motivation, Mission Valence, and Employee performance : Preliminary study</i>	<i>Relationship Leadership, Motivation, Mission Valence, and Employee performance :</i>	Hasil penelitian bahwa kepemimpinan memiliki dampak positif dan langsung terhadap evaluasi karyawan
10	Huang, Xu et al, Journal Of Organizational Behaviour, (2010)	<i>Does Participative Leadership Enhance Work Performance by Inducing empowerment or trust the diferential effects on managerial subordinates</i>	<i>Leadership Enhance Work Performance empowerment</i>	Hasil penelitian hubungan antara kepemimpinan, kinerja bawahan dan perilaku organisasi terhadap motivasi, bahwa dampak kepemimpinan terhadap motivasi
11	Oktaviann Ramona et al (2017)	<i>Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company</i>	<i>Job Satisfaction Motivasi Job Performance</i>	Hasil penelitian, Motivasi karyawan dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja organisasi.

Tabel 2.1.
Lanjutan Penelitian Terdahulu

12	Peter Carlos Okantey (2014)	<i>Employee Perception of the Impact of Staisfaction and Motivation on Job Performance: The Case of Ghanainan</i>	<i>Satisfaction Motivation Job Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
13	Al- Ajlouni, Jalal Anwar. (2015)	<i>Job Satisfaction and Performance in Jordanian Banks</i>	<i>Job Satisfaction Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
14	Abdulwahab S. Bin Shmailan (2016)	<i>The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study</i>	<i>Job Satisfaction Job Performance and employee engagement</i>	Hasil menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan
15	Dr. Ignatius Jefferey and Reisza Vallewey Dantes (2017)	<i>The Effect of Leadership, Work motivation, Work Environment Toward Employees' Performance</i>	<i>Leadership Work motivation Work environment Employees Performance</i>	Terdapat pengaruh yang signifikan positif antara motivasi terhadap kinerja karyawan
16	Allameh, S.M., Barzoki, A.S., Naeini, S.G., Khodaei, S.A. and Abolghasemian (2014)	<i>Analyzing the effect of Employee Engagement on Job Performance in Isfahan Gas Company</i>	<i>Employee engagement Job performance</i>	Hasil penelitian menunjukan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif dan bermakna terhadap kinerja karyawan
17	Dinar Rifiiasari (2016)	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Bajaj	Motivasi Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan	Motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Bajaj, baik secara parsial maupun secara simultan
18	Fattah Akbary (2015)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan pada Dana Pensiun (Dapen) Telkom Bandung	<i>Employee engagement Kinerja karyawan</i>	<i>Employee engagement</i> merupakan faktor yang peling signifikan mempengaruhi kinerja karyawan Telkom Bandung

Tabel 2.1.
Lanjutan Penelitian Terdahulu

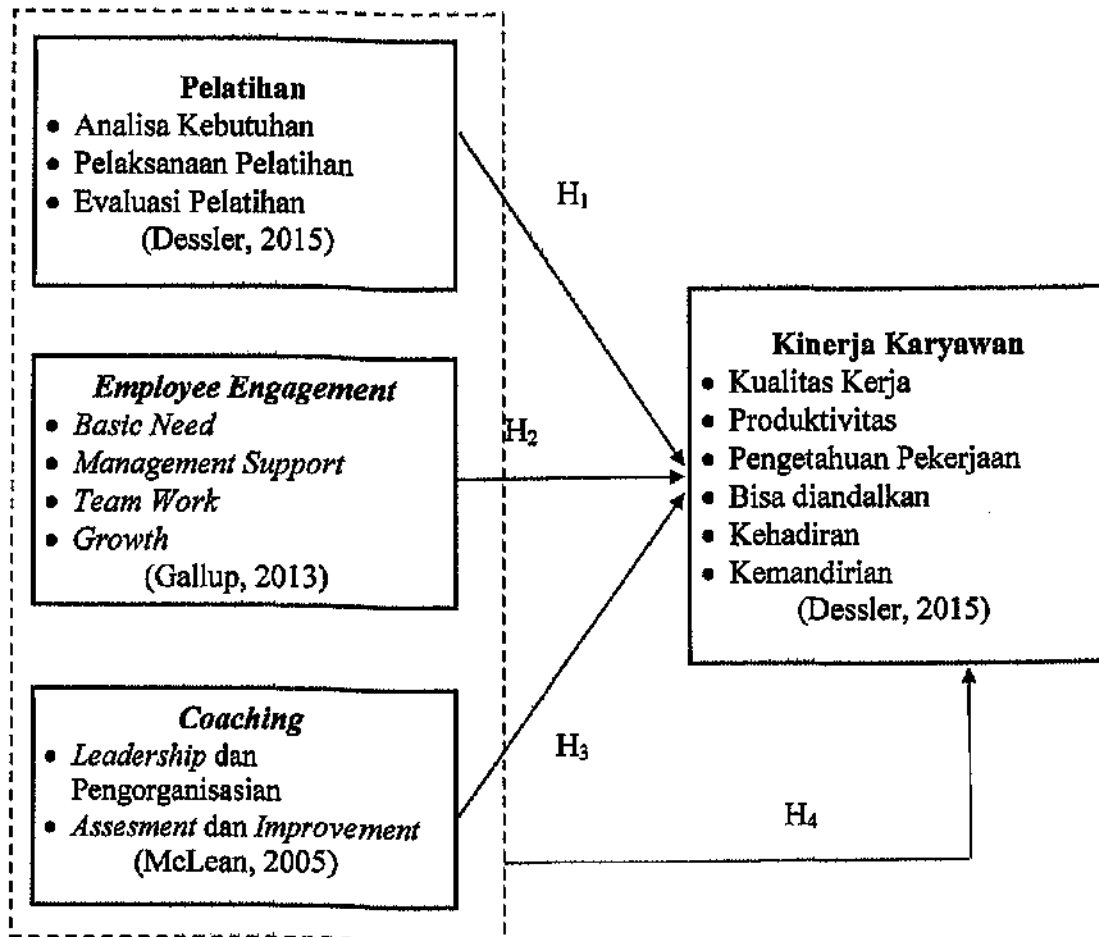
19	Yudi Muliawan, Badie Perizade, & Afriyadi Cahyadi (2017)	Pengaruh Keterikatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>) terhadap Kinerja Karyawan di PT Badja Baru Palembang	<i>Employee Engagement</i> Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterikatan karyawan dan kinerja karyawan PT Badja Baru Palembang
20	Okta Fitri Fauzi (2016)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan di PT Cilaki Empat Lima Bandung	<i>Employee Engagement</i> Kinerja Karyawan	<i>Employee engagement</i> yang terdiri dari <i>vigor</i> dan <i>dedication</i> secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Silaki Empat Lima Bandung
21	Dhea Dana Mariska (2018)	Hubungan antara <i>Employee Engagement</i> dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja	<i>Employee engagement</i> Kinerja karyawan	<i>Employee engagement</i> mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja. Ada hubungan <i>employee engagement</i> dan kepuasan kerja dengan kinerja.
22	I Wayan Juniantara dan I Gede Riana (2015)	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar	Motivasi Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan	Motivasi dan kepuasan kerja secara parsial dan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi
23	Alfine Kakinsale, Altje L. Tumbel & Greis M. Sendow (2015)	Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bangun Wenang Beverages Company Manado	Keterlibatan kerja Kinerja karyawan	Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bangun Wenang Beverages Company Manado
24	Dedek Kurniawan Gultom (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk	Budaya organisasi Motivasi Kinerja	Terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Tabel 2.1.
Lanjutan Penelitian Terdahulu

25	Achmad Fadhil, Yuniadi Mayowan (2018)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Ajb Bumiputra	Motivasi Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap karyawan.
26	Jonathan B. Warongan et al (2014)	Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo	Keterlibatan kerja Kinerja karyawan	Keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) wilayah Suluttenggo
27	Syarah Amalia dan Mahendra Fakhri (2016)	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Gramedia Asri Media cabang Emerald Bintaro	Motivasi Kinerja karyawan	Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT Gramedia Asri Media cabang Emerald Bintaro
28	Anwar Ikhsan (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen pada Universitas Mercubuana	Budaya Organisasi Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja
29	Kankan Sopyan, Beng Ahman (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>) terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika (Dishubkominfo) Kabupaten Sukabumi	Budaya Organisasi Kepuasan Kerja <i>Employee Engagement</i> Kinerja Karyawan	Kepuasan kerja, dan keterikatan karyawan (<i>employee engagement</i>) memiliki pengaruh positif terhadap karyawan
30	Wanda Febriyana (2015)	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Kabepe Chakra	Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kabepe Chakra

1.3 Kerangka Pemikiran

Variabel yang akan diteliti sebagai variabel independen yaitu Pelatihan, *Engagement*, dan *Coaching* Variabel dependen yaitu kinerja karyawan.



Gambar 2.1
Rerangka Pemikiran

1.4 Hipotesis Penelitian

1.4.1 Pengaruh Antara Variabel Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan kerja sangat diperlukan dalam mengembangkan keterampilan dari karyawan, terutama dari kinerja pegawai agar lebih meningkat dari standar yang ditetapkan oleh organisasi. Melalui pelatihan dilakukan segenap

upaya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada tugas pekerjaan yang didudukinya sekarang. Pelatihan berguna untuk membantu karyawan dalam mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerjanya. Pelatihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seseorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Dengan adanya peningkatan keahlian, pengetahuan, wawasan, dan sikap karyawan pada tugas-tugasnya melalui program pelatihan yang sudah dilaksanakan dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Oleh karena itu, hipotesis pertama dari penelitian ini adalah:

H₁: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

1.4.2 Pengaruh Antara Variabel *Engagement Employee* Terhadap Kinerja Karyawan

Ketika suatu organisasi tidak menyediakan sumber daya yang diperlukan oleh karyawan untuk berkembang dalam peran mereka, hal ini akan mengurangi komitmen dari karyawan tersebut terhadap perusahaan.

Saks (2006) dalam Phaik Lin and Lee Ping (2016) berpendapat bahwa hubungan antara keterlibatan dan komitmen dapat di jelaskan oleh Social Exchange Theory, dimana karyawan melibatkan diri di dalam peran mereka dalam berbagai tingkatan tergantung pada sumber daya yang mereka terima dari organisasi. Berdasarkan kajian teori di atas dapat diindikasikan bahwa terdapat pengaruh antara employee engagement dan kinerja. Karena keterlibatan karyawan dengan di lakukan pelatihan yang dirasa kurang oleh

karyawan akan menambahkan keinginan karyawan berkontribusi dalam organisasi karena mempunyai keahlian saat mengikuti pelatihan.

Oleh karena itu, hipotesis kedua dari penelitian ini adalah:

H₂: *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

1.4.3 Pengaruh Antara Variabel *Coaching* Terhadap Kinerja Karyawan

Mengatasi masalah yang terjadi pada bawahan atau anggota tim akibat adanya permasalahan suatu kinerja. Permasalahan tersebut berupa kurangnya keahlian atau ketrampilan yang di harapkan dalam melaksanakan pekerjaan berjalan dengan baik tidak tercapainya suatu sasaran. Maka diperlukan beberapa metode coaching yang di miliki oleh para pimpinan atau ketua tim.

Oleh karena itu, hipotesis ketiga dari penelitian ini adalah:

H₃: *Coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

1.4.4 Pengaruh antara Variabel Pelatihan, *Employee Engagement*, dan *Coaching* terhadap Kinerja karyawan

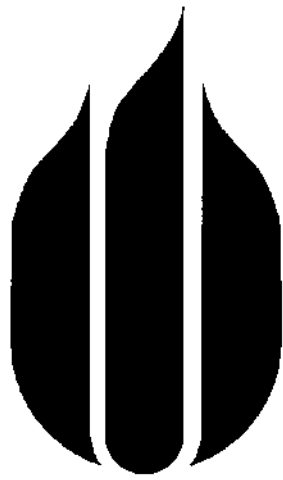
Tercapainya tujuan perusahaan tidak lepas dari peran sumber daya manusia dalam melaksanakan pekerjaan yang diembannya. Oleh karena itu sangatlah penting di dalam perusahaan diadakan pelatihan yang rutin dan berkala membuat karyawan lebih memahami secara teknis dan non teknis dalam pekerjaanya. Serta hubungan *employee engagement* antara karyawan dan perusahaan, dilakukan *Coaching* secara berkala dan berkelanjutan

diharapkan adanya persamaan pandangan dari karyawan, pimpinan unit kerja dan perusahaan.

Diharapkan akan mempengaruhi kinerja karyawan menjadi maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya dan mampu memberikan prestasi kerja yang diharapkan perusahaan. *Engagement* antara perusahaan dan para karyawan dengan lingkungan yang baik diharapkan akan dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk mendapatkan sasaran yang diharapkan oleh perusahaan dalam bekerja atau berprestasi. Seorang karyawan yang mengikuti pelatihan diharapkan termotivasi dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan meningkatnya kinerja. Berdasarkan beberapa kajian pustaka dan hasil studi empiris yang telah diuraikan diatas, maka dapat disusun model penelitian sebagai berikut.

Oleh karena itu, hipotesis keempat dari penelitian ini adalah:

H₄: Pelatihan, *Employee Engagement*, dan *Coaching* berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan hubungan sebab akibat (*causality research*). Metode ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data, melakukan pengujian terhadap data tersebut dan mendapatkan hasil dari hubungan sebab akibat antara variable independen yaitu *engagement*, pelatihan, *coaching* terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia. Tbk.

3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh langsung melalui survey dengan cara: penyebaran kuesioner kepada responden dan pengumpulan hasil kuesioner. Dalam pengukuran dipergunakan *skala Likert* yang merupakan suatu format yang dapat digunakan untuk mengetahui atau menentukan nilai keempat variabel tersebut. Aplikasi yang dipergunakan dari instrumen tersebut adalah:

- 1) Sangat Setuju
- 2) Setuju
- 3) Kurang Setuju
- 4) Tidak Setuju
- 5) Sangat Tidak Setuju.

Kemudian menentukan nilai kepentingan relatif kelima jawaban tersebut yang dapat mempengaruhi persepsi responden yaitu: Sangat Setuju (5), Setuju (4), Kurang Setuju (3), Tidak Setuju (2), Sangat Tidak Setuju (1).

Tabel 3.1
Definisi Operasional Pengukuran Variabel Pelatihan

Dimensi	Item
Analisa Kebutuhan	1. Analisa pekerjaan pelatihan
	2. Analisa perseorangan atau individu
Pelaksanaan Pelatihan	3. Prosedur atau proses yang dibutuhkan peserta
	4. Teknik pelatihan yang digunakan
	5. Sistem pelatihan yang diberikan
Evaluasi Pelatihan	6. Reaksi peserta terhadap hasil pelatihan
	7. Penguasaan peserta dari hasil pelatihan
	8. Perubahan sikap kerja dari hasil pelatihan

Tabel 3.2
Definisi Operasional Pengukuran Variabel *Employee Engagement*

Dimensi	Item
<i>Basic Need</i>	1. Harapan atas pekerjaan
	2. Kelengkapan peralatan dan materi yang diperlukan
	3. Hal terbaik yang sudah dilaksanakan
	4. Pengakuan atas kinerja
<i>Management Support</i>	5. Kepedulian terhadap atasan dan bawahan
	6. Adanya dorongan untuk selalu maju
	7. Selalu menghargai pendapat
<i>Team Work</i>	8. Kontribusi terhadap tujuan perusahaan
	9. Adanya komitmen terhadap kualitas hasil rekan kerja
	10. Adanya sahabat dalam pekerjaan
<i>Growth</i>	11. Kinerja yang baik dalam tiap kuartal
	12. Adanya kesempatan untuk belajar dan berkembang

Tabel 3.3
Definisi Operasional Pengukuran Variabel *Coaching*

Dimensi	Item
Kesuksesan	1. Menerima tanggung jawab
	2. Diberikan keterampilan dan penggunaannya
	3. Melakukan kerja sama tim dan rekan kerja
Perbaikan Kinerja	4. Melakukan pekerjaan tepat waktu
	5. Melakukan pekerjaan dengan efektif
	6. Penilaian kerja yang baik
Mengelola Permasalahan Kinerja	7. Dapat menyelesaikan target tepat waktu
	8. Kontribusi terhadap tujuan perusahaan
	9. Melaksanakan dan memtaati peraturan kerja
	10. Dapat mengatasi sulit dalam masalah kerja

Tabel 3.4
Definisi Operasional Pengukuran Kinerja Karyawan

Dimensi	Item
Kualitas Kerja	1. Akurasi dalam bekerja
	2. Ketelitian dalam bekerja
Produktivitas	3. Melakukan efisiensi
Pengetahuan pekerjaan	4. Keterampilan dalam bekerja
	5. Informatif dalam bekerja
Bisa diandalkan	6. Kemampuan karyawan
	7. Kepercayaan atasan
Kehadiran	8. Ketepatan waktu
Kemandirian	9. Bekerja tanpa pengawasan

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Istijanto (2008:109) populasi diartikan sebagai jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti, Sedangkan sampel merupakan bagian yang diambil dari populasi. Populasi karyawan yang ada pada divisi

human capital PT. Bank Danamon Indonesia. Tbk. Kantor pusat yang berstatus karyawan tetap sebanyak 116 orang.

3.3.2 Sampel

Dari populasi sebanyak 116 orang sampel yang diambil berdasarkan pada rumus Slovin (Ridwan, 2010) sebagai berikut :

$$S_n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Keterangan :

S_n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

d^2 = Populasi (ditetapkan 5% dengan tingkat kepercayaan 95%)

Berdasarkan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel penelitian sebagai berikut :

$$S_n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

$$S_n = \frac{116}{116(0,05)^2 + 1}$$

$$S_n = \frac{116}{0,29 + 1}$$

$$S_n = 89,92$$

Di bulatkan menjadi sebanyak 90 sampel karyawan yang ada pada divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia. Tbk. Kantor pusat berstatus karyawan tetap.

Untuk teknik penarikan sampling yang digunakan adalah metode *convenience sampling*. Menurut Santoso dan Tjiptono (2001:89) *accidental*

sampling (convenience sampling) adalah prosedur *sampling* yang memilih sampel dari orang atau unit yang paling mudah dijumpai atau diakses. Alasan penggunaan metode ini dikarenakan jumlah populasi yang bekerja pada pada divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia. Tbk. Kantor Pusat berstatus karyawan tetap dimana setiap harinya mempunyai kesibukan yang dinamis atau sering tidak berada di dalam ruangan kantor pusat divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia. Tbk..

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara kuesioner yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan mengajukan daftar pernyataan kepada pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan masalah yang akan diteliti dan diisi oleh responden sendiri serta bertujuan untuk memperoleh data berupa jawaban jawaban dari responden dimana pernyataan yang diberikan sesuai dengan pokok bahasan dalam penelitian yaitu tentang *engagement*, pelatihan, *coaching* dan kinerja karyawan. Kuesioner disebarakan kepada para karyawan karyawan yang ada pada divisi human capital PT. Bank Danamon Indonesia. Tbk. Kantor pusat berstatus karyawan tetap.

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Pengujian Data

Sebelum data di analisis maka hasil penyebaran kuesioner yang telah disusun dalam bentuk tabulasi data, selanjutnya data yang telah disusun tersebut dilakukan pengujian validitas, reliabilitas, normalitas

data dan uji persyaratan asumsi klasik, untuk menjamin kualitas data tersebut bila digunakan dalam penelitian. Dalam analisis data yang menggunakan metode penelitian meliputi statistic deskriptif, uji instrument penelitian, ujiasumsi klasik, analisi regresi berganda dan melakukan uji hipotesis. Untuk mengolah data menggunakan *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versi 25*.

a) Uji Validitas

Uji validitas adalah ukuran untuk menilai apakah alat ukur yang digunakan benar-benar mampu memberikan nilai peubah yang ingin diukur. Pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah skor tiap butir. Bila diperoleh nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir pernyataan tersebut dinyatakan valid.

b) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah ukuran untuk menilai apakah alat ukur yang digunakan mampu memberikan nilai pengukuran yang konsisten. Alat ukur yang tidak konsisten akan menghasilkan data yang meragukan. Cara yang digunakan untuk mengukur reliabilitas yaitu dengan menggunakan *coeficient Alpha (Cronbach Alpha)* yaitu rata-rata dari seluruh koefisien yang didapatkan dari pembagian sebanyak mungkin item-item ke dalam kelompok yang berbeda-beda. Santoso (2010:28) menyatakan suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban

yang diberikan responden terhadap pernyataan adalah konsisten. Hubungan tersebut dinyatakan dengan koefisien "r", koefisien r berkisar dari 0 sampai dengan 1 dan apabila nilai r yang diperoleh lebih besar dari r tabel dikatakan butir pernyataan atau variabel tersebut adalah reliabel atau dapat dipercaya, artinya data yang digunakan layak digunakan.

3.5.2 Analisis Deskriptif

Penelitian ini dimaksudkan untuk membangun suatu gambaran sesungguhnya terhadap suatu fenomena yang berada dalam konteks penelitiannya. Dengan penelitian deskriptif ini akan dikumpulkan berbagai informasi dalam rangka menjawab pertanyaan-pertanyaan mengenai *engagement*, pelatihan, *coaching* dan kinerja karyawan.

3.6 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh antara lebih dari satu variabel bebas dengan variabel terikat. Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement*, pelatihan, *coaching* dan kinerja karyawan dengan persamaan regresi yaitu:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X1 = Pelatihan

X2 = *Employee Engagement*

$X_3 = \textit{Coaching}$

$\beta_0 = \textit{Konstanta}$

$\beta_1 = \textit{Koefisien regresi variabel Employee engagement}$

$\beta_2 = \textit{Koefisien regresi variabel Pelatihan}$

$\beta_3 = \textit{Koefisien regresi variabel Motivasi}$

Pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini dilakukan dengan yaitu:

3.6.1 Uji asumsi klasik

3.6.1.1 Normalitas residu

Data yang diperoleh dan telah ditabulasikan kemudian dilakukan uji normalitas datanya. Data yang baik untuk dilakukan penelitian adalah data yang berdistribusi normal. Menggunakan Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versi 25.

3.6.1.2 Multikolinearitas

Menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi berarti terdapat problem multikolinieritas. Dalam penelitian ini digunakan cara dengan menghitung nilai VIF (Variabel Inflation Factor) dengan bantuan pengolah data Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versi 25.

3.6.1.3 Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk menguji kemungkinan terjadinya gejala heteroskedastisitas dengan menggunakan metode Gletsjer. Caranya adalah dengan melakukan regresi setiap model. Dari hasil regresi ini ditetapkan nilai

absolut dari residual (e). Selanjutnya dilakukan regresi sederhana antar e absolut sebagai variabel dependen dengan variabel independen dari model yang diuji. Bila hasil regresi disimpulkan pada model tersebut terdapat pelanggaran asumsi klasik heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini untuk uji heteroskedastisitas dilakukan dengan bantuan program pengolah data statistic Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versi 25 dengan hasil output dalam bentuk grafik.

3.6.2 Uji Ketepatan Model

3.6.2.1 Uji koefisien determinasi (R^2)

Pada pengujian ini dihitung besarnya koefisien determinasi (R square) yang merupakan koefisien yang menunjukkan besarnya presentase pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5% menurut Ghozali (2016:154).

3.6.2.2 Uji signifikansi simultan (uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

H_0 = Tidak ada pengaruh signifikan antara pelatihan, engagement, dan coaching dengan kinerja karyawan.

H_1 = Ada pengaruh signifikan antara pelatihan, engagement, dan coaching dengan kinerja karyawan.

Kriteria pengujian pada tingkat signifikansi 0,05 yaitu;

1) Pengujian berdasarkan nilai signifikansi,

Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka H_0 ditolak.

Jika nilai signifikansi $\leq 0,05$ maka H_0 diterima.

2) Pengujian berdasarkan nilai F

Jika nilai F hitung $\leq F$ tabel maka H_0 ditolak.

Jika nilai F hitung $> F$ tabel maka H_0 diterima.

3.6.3 Uji Hipotesis

3.6.3.1 Uji hipotesis (uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam uji ini hipotesis yang dapat diambil yaitu:

Hipotesis 1:

H_0 = Tidak ada pengaruh signifikan antara pelatihan dengan kinerja karyawan.

H_1 = Ada pengaruh signifikan antara pelatihan dengan kinerja karyawan.

Hipotesis 2:

H_0 = Tidak ada pengaruh signifikan antara *employee engagement* dengan kinerja karyawan.

H_1 = Ada pengaruh signifikan antara *employee engagement* dengan kinerja karyawan.

Hipotesis 3:

H_0 = Tidak ada pengaruh signifikan antara *coaching* dengan kinerja karyawan.

H1 = Ada pengaruh signifikan antara *coaching* dengan kinerja karyawan.

Kriteria pengujian pada tingkat signifikansi 0,05 yaitu;

1) Pengujian berdasarkan nilai signifikansi,

Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka H_0 ditolak.

Jika nilai signifikansi $\leq 0,05$ maka H_0 diterima.

2) Pengujian berdasarkan nilai t

Jika nilai t hitung $> t$ tabel maka H_0 ditolak.

Jika nilai t hitung $\leq t$ tabel maka H_0 diterima.

3.7 Analisis Korelasi Antar Dimensi

Analisa korelasi dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis hubungan antara masing-masing dimensi dari *employee engagement*, pelatihan dan *coaching* dengan dimensi dari kinerja karyawan dengan mencari koefisien korelasi dan arah hubungannya sehingga diperoleh kekuatan hubungan dan arah hubungan masing-masing hubungan kedua dimensi dari kedua variabel tersebut. Teknik korelasi jenis Pearson yang digunakan dalam analisis ini. Analisis ini dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95%.

Output dari teknik ini berupa koefisien korelasi, koefisien korelasi yang dihasilkan digunakan untuk menginterpretasikan kekuatan, signifikansi dan arah hubungan antara dua variabel yang dikaji tersebut. Besarnya koefisien korelasi antara +1 s/d -1. Besarnya nilai koefisien

korelasi menunjukkan kekuatan hubungan antara variabel. Kriteria kekuatan hubungan menurut Sugiyono (2016:184) yaitu

- 1) 0,000 – 0,199 = Sangat rendah
- 2) 0,200 – 0,399 = Rendah
- 3) 0,400 – 0,599 = Sedang
- 4) 0,600 – 0,799 = Kuat
- 5) 0,800 – 1,000 = Sangat kuat

Tanda yang ada pada koefisien korelasi baik negatif maupun positif menunjukkan arah hubungan antar dua dimensi. Apabila koefisien korelasi bertanda negatif maka hubungan antara kedua dimensi berbanding terbalik. Sebaliknya, apabila koefisien korelasi bertanda positif maka hubungan antara kedua dimensi berbanding lurus. *Signifikansi (Sig.)* menggambarkan kesempatan penelitian ini untuk benar.

Analisis ini dihitung dengan tingkat kepercayaan 95%, maka signifikansi hubungan/ korelasi antar dimensi dapat diputuskan berdasarkan persyaratan berikut:

- a. Jika nilai Sig. $\leq 0,05$, maka hubungan kedua dimensi signifikan.
- b. Jika nilai Sig. $> 0,05$, maka hubungan kedua dimensi tidak signifikan.

Untuk lebih jelasnya, korelasi antar dimensi dari variabel independen dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.5
Matrik Korelasi Antar Dimensi

Variabel	Variabel dan Dimensi	Kinerja karyawan (Y)					
		1	2	3	4	5	6
Pelatihan (X1)	Analisa kebutuhan	rX11Y1	rX11Y2	rX11Y3	rX11Y4	rX11Y5	rX11Y6
	Pelaksanaan pelatihan	rX12Y1	rX12Y2	rX12Y3	rX12Y4	rX12Y5	rX12Y6
	Evaluasi pelatihan	rX13Y1	rX13Y2	rX13Y3	rX13Y4	rX13Y5	rX13Y6
Employee engagement (X2)	<i>Basic need</i>	rX21Y1	rX21Y2	rX21Y3	rX21Y4	rX21Y5	rX21Y6
	<i>Management support</i>	rX22Y1	rX22Y2	rX22Y3	rX22Y4	rX22Y5	rX22Y6
	<i>Team work</i>	rX23Y1	rX23Y2	rX23Y3	rX23Y4	rX23Y5	rX23Y6
	<i>Growth</i>	rX24Y1	rX24Y2	rX24Y3	rX24Y4	rX24Y5	rX24Y6
Coaching (X3)	<i>Leadership dan pengorganisasian</i>	rX31Y1	rX31Y2	rX31Y3	rX31Y4	rX31Y5	rX31Y6
	<i>Assesment dan improvement</i>	rX32Y1	rX32Y2	rX32Y3	rX32Y4	rX31Y5	rX32Y6

Keterangan:

1 = Kualitas Kerja

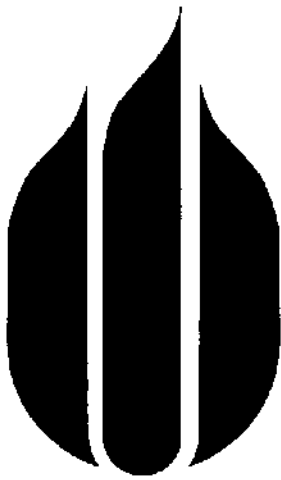
2 = Produktivitas

3 = Pengetahuan Pekerjaan

4 = Bisa Diandalkan

5 = Kehadiran

6 = Kemandirian



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. Bank Danamon Indonesia Tbk. adalah perusahaan yang bergerak pada bidang keuangan di Indonesia. Kantor pusat beralamatkan di Menara Bank Danamon jalan HR. Rasuna Said blok C nomor 10, kelurahan Karet Kecamatan Setiabudi, Jakarta Selatan.

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Bank Danamon didirikan pada tanggal 16 Juli 1956 dengan nama PT Bank Kopra Indonesia. Pada tahun 1976 nama bank ini berubah menjadi PT Bank Danamon Indonesia. Bank ini menjadi bank pertama yang memelopori pertukaran mata uang asing, dengan menjadi bank devisa pertama di Indonesia. Pada tahun 1976 dan tercatat sahamnya di bursa sejak tahun 1989. Pada tahun 1997, sebagai akibat dari krisis finansial di Asia, bank Danamon mengalami kesulitan likuiditas dan akhirnya oleh Pemerintah ditempatkan dibawah pengawasan Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) sebagai bank yang diambil alih oleh Pemerintah (*Bank Take Over atau BTO*).

Pada tahun 1999, Pemerintah melalui Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) melakukan rekapitulasi Bank Danamon sebesar Rp. 32 miliar dalam bentuk Surat Hutang Pemerintah (*Government Bonds*). Pada tahun yang sama, beberapa bank *Bank Take Over (BTO)* akhirnya digabung menjadi satu dengan Bank Danamon sebagai salah satu bagian dari rencana

restrukturisasi Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN). Pada tahun 2000, Bank Danamon kembali melebarkan sayapnya dengan menjadi bank utama dalam penggabungan 8 bank *Bank Take Over (BTO)* lainnya. Pada saat inilah Bank Danamon mulai muncul sebagai salah satu pilar ekonomi di Indonesia.

Pada 3 tahun berikutnya, Bank Danamon mengalami restrukturisasi besar-besaran mulai dari bidang manajemen, sumber daya manusia, organisasi, sistem informasi, anggaran dasar dan logo perusahaan. Usaha keras yang dilakukan ini akhirnya berbuah hasil dalam membentuk fondasi dan infrastruktur bagi Bank Danamon dalam tujuannya untuk meraih pertumbuhan yang maksimal berdasarkan transparansi kerja, tanggung jawab kepada masyarakat, integritas sebagai salah satu pilar ekonomi di Indonesia dan sikap profesional dalam menjalankan tugasnya sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia (atau lebih dikenal dengan istilah TRIP).

Pada tahun 2003, Bank Danamon diambil alih mayoritas kepemilikan sahamnya oleh konsorsium Asia Financial (Indonesia) dibawah kendali Temasek Holdings. Dengan hadirnya manajemen baru, maka dicanangkannya penata ulang model bisnis dan strategi usaha Bank Danamon dalam usahanya untuk terus melakukan perubahan total dalam desain yang sudah dirancang untuk menjadikan Bank Danamon sebagai salah satu bank nasional terkemuka di Indonesia dan bank pemain utama di kawasan Asia.

4.1.2 Lingkup dan Bidang Usaha

Pada tahun 2004, Bank Danamon meluncurkan Danamon Simpan Pinjam untuk menggapai pasar mikro. Pada tahun yang sama, Bank Danamon mengakuisisi 75% Adira Finance, sebuah perusahaan pembiayaan, yang kemudian ditingkatkan hingga setinggi-tingginya mencapai 95% pada tahun 2009.

Sejak tahun 2008, Bank Danamon yang kemudian dikenal dengan nama Danamon mulai menggerakkan masyarakat Indonesia lewat kampanye "Untuk anda, BISA". Sejak tahun 2010, Danamon meluncurkan program "Semangat Bisa". Pada tahun 2017, Bank Danamon mengganti slogan perusahaan dari "Untuk anda, Bisa" menjadi "Saatnya Pegang Kendali". Sejak tahun 2012, Bank Danamon adalah mitra perbankan resmi klub sepakbola asal Inggris Manchester United di Indonesia.

Pada tanggal 2 April 2012, bank Asal Singapura DBS mengumumkan rencannya mengakuisisi 100% saham Asia Financial (Indonesia) Pte. Ltd. Yang pada saat itu memiliki 67,37% saham pada Bank Danamon, dengan target untuk menjadikan Bank Danamon sebagai bank terbesar kelima di Indonesia. Transaksi tersebut kemudian batal diselesaikan, dengan alasan antara lain permintaan regulator Indonesia kepada otoritas Singapura untuk mengizinkan bank asal Indonesia melakukan ekspansi bisnis Singapura. DBS memutuskan untuk mengakhiri perjanjian jual beli bersyarat yang telah ditandatanganinya pada 1 Agustus 2013, yang merupakan tenggat waktu berakhirnya (lapse) perjanjian tersebut.

Pada 26 Desember 2017, group keuangan terbesar asal Jepang, Mitsubishi UFJ Financial Group (MUFG), melalui entitas perbankannya, MUFG Bank, mengumumkan rencananya untuk mengakuisisi kepemilikan mayoritas Bank Danamon melalui perjanjian jual beli bersyarat dengan Asia Financial (Indonesia) dan entitas terafiliasi lainnya. Akuisisi tersebut telah diselesaikan hingga mencapai 19,9% pada tanggal 29 Desember 2017, dan hingga 40,0% menjadi 94,0%. Merger antara Bank Danamon dan Bank Nusantara Parahyangan yang efektif pada tanggal 1 Mei 2019.

Bank Danamon dinobatkan sebagai Best Digital Bank Indonesia dari Asiamoney pada ajang Asiamoney Best Bank Award 2018 di Beijing, Republik Rakyat Tiongkok. Bank Danamon juga meraih TOP CSR Award 2018 untuk katagori “Pengelolaan Program CSR” dan “TOP Leader in CSR Commitment” dari majalah Top Business.

4.1.3 Sumber Daya

VISI Danamon Kita Peduli dan Membantu Jutaan Orang untuk Mencapai Kesejahteraan. Danamon berkeyakinan bahwa keberadaannya adalah untuk mewujudkan kepeduliannya kepada nasabah, karyawan, serta masyarakat luas dan membantu kesemuanya itu bertumbuh kembang mencapai kesejahteraan yang lebih baik.

MISI Danamon berupaya untuk mewujudkan visinya melalui tiga misinya, yaitu: Danamon bertekad untuk menjadi “Lembaga Keuangan Terkemuka di Indonesia” yang keberadaannya diperhitungkan. Danamon berkeyakinan bahwa kekuatannya dalam intermediasi keuangan dalam

perekonomian menjadikannya katalis bagi penciptaan kesejahteraan dan kemakmuran. Untuk mengoptimalkan perannya dalam perekonomian, merupakan keharusan bagi Danamon untuk mempunyai reputasi yang baik dan memimpin di antara lembaga-lembaga keuangan lainnya, sebagai Mitra bisnis bagi nasabahnya dan Bagian dari anggota masyarakat yang berkontribusi dan mempunyai kepedulian tinggi.

Suatu organisasi yang berpusat pada nasabah, yang melayani semua segmen dengan menawarkan nilai yang unik untuk masing-masing segmen, berdasarkan keunggulan penjualan dan pelayanan, serta didukung oleh teknologi kelas dunia. Dalam menjalankan peran-perannya, Danamon selalu berupaya memahami apa yang dibutuhkan setiap nasabah dan menanggapi kebutuhan tersebut secara tepat. Danamon memberikan solusi bagi setiap kebutuhan, secara unik, yang tidak diberikan lembaga keuangan lainnya di industrinya dan melakukannya berdasarkan pengetahuan dari riset serta teknologi. Dalam pelaksanaannya, Danamon fokus pada proses pelayanan yang menerapkan teknologi dengan kehati-hatian dan tanggung jawab. Penting bagi karyawan Danamon untuk memuaskan para nasabahnya dan bertindak secara terhormat dalam memberikan pelayanan yang akan dihargai oleh masyarakat luas.

Sikap karyawan yang positif sebagaimana berikut ini dibutuhkan selalu dapat beradaptasi, terbuka dan terus belajar menyikapi perubahan dan memahami dan fokus pada pengembangan diri dan sumber daya manusia. Aspirasi Danamon adalah menjadi perusahaan pilihan untuk berkarya dan

yang dihormati oleh nasabah, karyawan, pemegang saham, regulator dan komunitas di mana Danamon berada. Danamon berinvestasi untuk membangun budaya yang kondusif untuk mencapai tujuan-tujuannya. Danamon membangun kolaborasi dengan para pemangku kepentingannya, baik di dalam maupun di luar lingkungannya, untuk menciptakan kontribusi yang bermanfaat bagi penerimanya, di tempat-tempat yang paling membutuhkan.

4.1.4 Tantangan Bisnis

Tingkat persaingan di industri keuangan, khususnya perbankan semakin ketat dari tahun ke tahun, yang antara lain didorong oleh ekspektasi pasar dalam hal ini nasabah yang terus berkembang. Hal ini merupakan tantangan bagi Danamon agar selalu dapat beradaptasi terhadap segala perubahan yang terjadi. Secara organisasi, fungsi pemasaran berada di bawah Direktorat Consumer, SME, dan Branch Network. Namun demikian, peranannya juga mencakup “bankwide marketing” serta unit bisnis, seperti: Enterprise Banking, Syariah, dan SEMM. Terkait dengan role “bankwide marketing”, fungsi pemasaran bertujuan untuk membangun citra merek Danamon (corporate level) sebagai bank terkemuka dan terpercaya, serta meningkatkan awareness dan brand recognition.

Sedangkan fungsi pemasaran yang terkait dengan bisnis bertujuan untuk meningkatkan customer acquisition dan customer loyalty, yang akan me-leverage positioning produk dan jasa dari Danamon dalam mencapai target bisnis. Dalam menerapkan strategi pemasaran, Danamon terutama

selalu berorientasi pada kepuasan nasabah. Dengan demikian, kebijakan di bidang pemasaran yang terkait erat dengan bidang operasional. Pada tahun 2018, Danamon telah menetapkan sejumlah kegiatan pemasaran yang bertujuan mendukung pencapaian bisnis. Diantaranya, kegiatan pemasaran yang bertujuan untuk mendorong akuisisi untuk mendapatkan nasabah baru dari target segment yang tepat. Sejalan dengan perkembangan perilaku nasabah dalam transaksi, kegiatan pemasaran juga diarahkan untuk memperkuat eksistensi Danamon di digital channel.

4.1.5 Proses/Kegiatan Fungsi Bisnis

Bagi Danamon nasabah adalah fokus utama pelayanan. Menggabungkan kemampuan Danamon dalam menawarkan layanan dan produk yang memenuhi kebutuhan setiap segmen, dengan nilai dan filosofi manajemen risiko yang unik bagi masing-masing nasabah. Untuk ingin memastikan agar setiap kebutuhan nasabah terpenuhi dengan baik dengan tetap mempertimbangkan semua potensi risiko

Nilai Perusahaan, sebagai panduan dalam berperilaku serta menjalankan setiap tugas dan kewajiban, nilai-nilai perusahaan harus diterapkan oleh seluruh karyawan, manajemen, direksi, dan komisaris Bank Danamon. Seiring dengan perkembangan dan perubahan bisnis yang sangat dinamis, Danamon melakukan penyempurnaan nilai-nilai perusahaan untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi Perusahaan. Nilai-nilai Bank Danamon adalah Berkolaborasi, Integritas, Sigap Melayani, dan Adaptif, disingkat menjadi BISA.

Berkolaborasi, menyelaraskan keberagaman sebagai kekuatan untuk mencapai tujuan bersama Integritas, mengutamakan profesionalisme, keterbukaan, tanggung jawab dan etika sebagai pedoman kinerja secara konsisten Sigap Melayani, memberikan layanan terbaik dengan cepat, sigap dan akurat Adaptif, senantiasa menyesuaikan dan meningkatkan potensi diri untuk menjadi yang terbaik

Kegiatan ini bertujuan untuk mendorong akuisisi dari target segment yang lebih muda. Dalam rangka mendukung upaya memberikan nilai tambah kepada nasabah, kegiatan pemasaran Danamon juga akan bekerja sama atau menjalin kemitraan dengan penyedia produk lain. Melalui kegiatan ini diharapkan dapat memperkuat loyalitas nasabah. Tak kalah pentingnya, pemasaran Danamon juga akan melanjutkan event bagi nasabah maupun konsumen umum dengan tema yang sesuai dengan interest atau tren terkini, seperti: Danamon Run dan travel fair.

Perseroan terus melakukan investasi terhadap sarana teknologi yang mengedepankan digital banking, analytics dan otomasi-otomasi di semua lini aktivitas perbankan. Hal ini dilakukan dalam rangka meningkatkan produktivitas dan efisiensi Sumber Daya Manusia (SDM), jaringan (network), dan biaya operasional untuk pertumbuhan volume bisnis. Selain itu, salah satu inisiatif utama perbankan konsumen adalah penetrasi pasar dengan dukungan infrastruktur digital. Aktifitas untuk akuisisi nasabah baru melalui platform digital juga akan diluncurkan. Platform digital juga akan terus dikembangkan dengan menambahkan kapabilitas baru seperti

pembelian reksadana dan asuransi untuk memudahkan nasabah dalam bertransaksi. Kegiatan pemasaran melalui digital channel diarahkan untuk mengakuisisi target segmen yang lebih muda. Transaction Banking akan melakukan penetrasi lebih dalam pada transaksi online dan ekosistem e-commerce.

4.2 Karakteristik Responden

4.2.1 Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin dibagi menjadi 2 (dua) kategori yaitu Laki-laki dan Perempuan. Dengan melihat Tabel 4.1 dibawah ini dapat kita lihat persentase responden sebagai berikut:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki - laki	45	50.0	50.0	50.0
	Perempuan	45	50.0	50.0	100.0
Total		90	100.0	100.0	

Sumber : Olahan Data 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data dalam Tabel 4.1 di atas, menunjukkan bahwa dari 90 responden terdapat 45 responden atau sebesar 50% berjenis kelamin laki-laki. Sedangkan, selebihnya, sebanyak 45 responden atau sebesar 50% berjenis kelamin perempuan. Jadi responden gender yang bekerja di Divisi Human Capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. berjumlah sama secara kebetulan saja responden jumlahnya sama antara responden laki-laki dan perempuan.

4.2.2 Masa Kerja

Dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada responden, gambaran umum responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

		Masa Kerja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 - 5 Tahun	29	32.2	32.2	32.2
	5 - 10 Tahun	10	11.1	11.1	43.3
	10 - 15 Tahun	23	25.6	25.6	68.9
	15 - 20 Tahun	8	8.9	8.9	77.8
	20 - 25 Tahun	10	11.1	11.1	88.9
	>25 Tahun	10	11.1	11.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Sumber : Olahan Data 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data dalam Tabel 4.2 di atas, menunjukkan bahwa dari 90 responden, karyawan yang bekerja 0 - 5 tahun, sebanyak 29 orang (32.2%); yang bekerja 5 - 10 tahun, sebanyak 10 orang (11.1%); yang bekerja 10 - 15 tahun, sebanyak 23 orang (25.6%); yang bekerja 15 - 20 tahun, sebanyak 8 orang (8.9%); yang bekerja 20 - 25 tahun, sebanyak 10 orang (11.1%) dan yang bekerja >25 tahun, sebanyak 10 orang (11.1%). Jadi, mayoritas responden karyawan yang bekerja di Divisi Human Capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. sudah bekerja selama 0 - 5 tahun.

Dalam 5 tahun kebelakang terjadi penerimaan karyawan baru, karena adanya penawaran untuk para karyawan yang masa kerjanya sudah lama diberikan kesempatan untuk mengajukan atau mempersilahkan pensiun dini, maka dari itu masa kerja Divisi Human Capital PT. Bank Danamon

Indonesia, Tbk.karyawan yang bekerja 0-5 tahun, sebanyak 29 orang (32.2%) persentasinya lebih besar.

4.2.3 Pendidikan Terakhir

Dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada responden, gambaran umum responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

		Pendidikan Terakhir			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SLTA	1	1.1	1.1	1.1
	D3	12	13.3	13.3	14.4
	S1	65	72.2	72.2	86.7
	S2	12	13.3	13.3	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Sumber : Olahan Data 2019

Berdasarkan pada Tabel 4.3 di atas, menunjukkan bahwa dari 90 responden terdapat 1 responden (1.1%) yang berpendidikan SMA/SLTA, 12 responden (13.3%) yang berpendidikan D3, 65 responden (72.2%) yang berpendidikan S1, dan 12 responden (13.3%) yang berpendidikan S2. Jadi, mayoritas responden yang bekerja di Divisi Human Capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. berpendidikan S1.

Divisi Human Capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. 65 responden (72.2%) yang berpendidikan S1 hal ini di karenakan penerimaan karyawan berfokus pada sarjana S1 untuk di didik untuk menjadi seorang banker yang berkualitas dengan pendidikan yang cukup ketat supaya menghasilkan karyawan yang handal dan terbaik.

4.3 Deskriptif Variabel

Deskriptif variabel adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data yang telah terkumpul sebagaimana adanya atau aslinya tanpa bermaksud untuk membuat kesimpulan yang berlaku secara umum. Gambaran mengenai variabel-variabel penelitian seperti Pelatihan, *Employee Engagement*, dan *Coaching* terhadap Kinerja Karyawan maka digunakan Tabel statistik deskriptif yang dapat disajikan dalam Tabel dibawah ini, rata-rata skor tiap item pertanyaan dikategorikan dengan ketentuan :

Rentang Skor	Kategori
1,00 - 1,80	Sangat Rendah
1,81- 2,60	Rendah
2,61- 3,40	Sedang
3,41- 4,20	Tinggi
4,21- 5,00	Sangat Tinggi

4.3.1 Kinerja Karyawan

Tabel 4.4
Deskriptif Kinerja Karyawan

No	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Rata - rata
1.	Efisiensi dalam waktu kerja sangat membantu dalam menyelesaikan kemampuan pekerjaan dengan baik	-	-	3	67	20	4,19
2.	Saya tidak pernah menunda-nunda pekerjaan yang atasan berikan	-	1	16	55	18	4,00
3.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti	-	1	10	64	15	4,03
4.	Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan apapun yang atasan berikan dan menyelesaikan dengan baik	-	-	15	59	16	4,01

Tabel 4.4 (Lanjutan)
Deskriptif Kinerja Karyawan

5.	Saya mendahulukan pekerjaan-pekerjaan yang merupakan prioritas kerja	-	-	1	67	22	4,23
6.	Saya sangat disiplin dalam bekerja	-	-	17	65	8	3,90
7.	Saya tidak pernah meninggalkan kantor tanpa izin dari atasan	-	-	10	63	17	4,08
8.	Saya selalu masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya	-	12	32	31	15	3,54
9.	Saya mampu menangani situasi darurat dalam melaksanakan pekerjaan	-	-	19	63	8	3,88
10.	Saya memiliki inisiatif yang berguna membantu penyelesaian pekerjaan yang lebih baik	-	-	12	67	11	3,99
11.	Saya berinisiatif membantu pegawai lainnya apabila sedang memerlukan bantuan	-	-	16	62	12	3,96
	Rata-rata						3,98

Sumber : Olahan Data 2019

Dilihat dari Tabel 4.4 di atas, terlihat hasil jawaban responden mengenai pernyataan pada variabel kinerja karyawan menghasilkan nilai rata-rata 3,98 yang digolongkan pada katagori tinggi. Untuk setiap indikator dari variabel kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata pada level yang tinggi. Hal ini berarti, rata-rata dari responden menjawab setuju. Terlihat, bahwa responden meyakini bahwa kinerja karyawan adalah suatu hal yang penting untuk kemajuan suatu perusahaan.

4.3.2 Pelatihan

Tabel 4.5
Deskriptif Pelatihan

No	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Rata - rata
1.	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat menguasai bidang tugas bagian selain bidang yang saya kerjakan	-	3	20	50	17	3,90
2.	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat menjadi karyawan lebih unggul dan dibanggakan oleh atasan maupun rekan kerja lainnya	-	3	24	52	11	3,79
3.	Dengan pengetahuan yang lebih unggul dari rekan kerja yang saya miliki, saya dapat lebih mudah mendapatkan promosi jabatan dari atasan	-	6	40	36	8	3,51
4.	Kemampuan saya menjadi lebih unggul dari karyawan lainnya setelah saya mengikuti pelatihan kerja	-	6	26	48	10	3,69
5.	Kemampuan saya dalam mengatur waktu untuk menyesuaikan target pekerjaan menjadi lebih baik setelah saya mengikuti pelatihan	-	7	29	46	8	3,61
6.	Kemampuan saya bertambah dengan adanya pelatihan	1	5	9	63	12	3,89
7.	Saya selalu bersikap baik saat bekerja dengan karyawan lain atau bertemu dengan klien	-	2	9	54	25	4,13
8.	Saya selalu bersikap tenang saat menghadapi permasalahan dalam bekerja	-	1	18	61	10	3,89
9.	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan pribadi tanpa bantuan dari orang lain	-	5	17	57	11	3,82
10.	Saya sudah cakap dan handal dalam melaksanakan prosedur kerja	-	2	22	60	6	3,78

**Tabel 4.5 (Lanjutan)
Deskriptif Pelatihan**

11.	Saya mencari cara lain ketika saya mengalami kendala dalam bekerja	-	2	9	62	17	4,04
12.	Saya selalu taat terhadap semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan	-	-	9	59	22	4,14
	Rata-rata						3,85

Sumber : Olahan Data 2019

Dilihat dari Tabel 4.5 di atas, terlihat hasil jawaban responden mengenai pernyataan pada variabel pelatihan menghasilkan nilai rata-rata 3,85 yang digolongkan pada katagori tinggi. terlihat bahwa nilai rata-rata untuk setiap indikator dari variabel pelatihan memiliki nilai rata-rata pada level yang tinggi. Hal ini berarti, rata-rata dari responden menjawab setuju. Terlihat, bahwa responden meyakini bahwa pelatihan adalah suatu hal yang penting untuk bekerja dalam perusahaan.

4.3.3 *Employee Engagement*

**Tabel 4.6
Deskriptif *Employee Engagement***

No	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Rata - rata
1.	Saya tahu apa yang diharapkan dalam melakukan suatu pekerjaan.	-	-	15	62	13	3,98
2.	Saya mempunyai peralatan dan materi yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan benar.	4	27	51	7	1	3,71
3.	Dalam bekerja, saya mempunyai kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap harinya.	1	2	18	61	8	3,81

Tabel 4.6 (Lanjutan)
Deskriptif *Employee Engagement*

4.	Di Akhir pekan, saya mendapatkan pengakuan atau pujian terhadap pekerjaan yang telah anda lakukan dengan baik.	2	12	39	35	2	3,26
5.	Atasan langsung saya peduli terhadap karyawan layaknya manusia.	-	3	21	54	12	3,83
6.	Saya memiliki rekan kerja yang selalu memberikan dorongan untuk mengembangkan diri.	1	4	19	55	11	3,79
7.	Di tempat kerja, pendapat saya dipertimbangkan dengan sungguh – sungguh.	-	4	33	46	7	3,62
8.	Misi dan tujuan organisasi, membuat sayamerasakan pekerjaan adalah hal yang sangat penting bagi organisasi.	-	6	24	53	7	3,68
9.	Rekan kerja saya berkomitmen melakukan pekerjaan yang berkualitas tinggi.	-	2	29	46	13	3,78
10.	Saya mempunyai sahabat dekat di tempat kerja.	-	6	15	51	18	3,90
11.	Dalam enam bulan terakhir, saya selalu berbicara dan memberikan masukan mengenai kemajuan saya dalam bekerja.	-	4	30	51	5	3,63
12.	Dalam setahun terakhir, saya mendapatkan kesempatan di tempat kerja untuk belajar dan berkembang.	-	5	35	37	13	3,98
	Rata-rata						3,75

Sumber : Olahan Data 2019

Dilihat dari Tabel 4.6 di atas, terlihat hasil jawaban responden mengenai pernyataan pada variabel *employee engagement* menghasilkan nilai rata-rata 3,75 yang digolongkan pada katagori tinggi. Terlihat bahwa nilai rata - rata untuk setiap indikator dari variabel *employee engagement* memiliki nilai rata - rata pada level yang tinggi. Hal ini berarti, rata - rata dari responden menjawab setuju. Terlihat, bahwa responden meyakini bahwa *employee engagement* adalah suatu hal yang penting untuk bekerja dalam perusahaan.

4.3.4 Coaching

Tabel 4.7
Deskriptif *Coaching*

No	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Rata - rata
1.	Program <i>coaching</i> membantu saya mendapatkan umpan balik atas kinerja saya	-	4	22	56	8	3,76
2.	Program <i>coaching</i> ini membantu saya memahami harapan atasan atas kinerja saya	-	4	20	59	7	3,77
3.	Program <i>coaching</i> memberikan kesempatan kepada saya untuk menyampaikan kendala yang hadapi dalam pekerjaan	-	2	21	58	9	3,82
4.	Program <i>coaching</i> meningkatkan hubungan baik dengan atasan	-	5	18	63	4	3,73
5.	Program <i>coaching</i> mendorong saya dan atasan untuk sepakat dalam menetapkan tujuan tahunan pekerjaan	-	2	24	57	7	3,77
6.	Program <i>coaching</i> membuat saya memiliki integritas dan tanggung jawab tinggi dalam pekerjaan	-	4	19	55	12	3,83

Tabel 4.7(Lanjutan)
Deskriptif *Coaching*

7.	Program <i>coaching</i> dapat membuat pendekatan khusus untuk permasalahan kinerja yang dihadapi	-	4	16	59	11	3,86
8.	Program <i>coaching</i> dapat memotivasi kerja untuk lebih baik lagi	-	4	19	56	11	3,82
9.	Program <i>coaching</i> mendapatkan objektifi, bijak dan penuh pertimbangan dalam melakukan penilaian kerja	2	7	25	48	8	3,59
10.	Program <i>coaching</i> dapat mendapatkan dukungan agar dapat segera mengatasi masalah pribadi	2	10	29	44	5	3,46
11.	Saya telah mendapatkan Program <i>coaching</i> yang cukup dan baik dari PUK	6	6	30	36	12	3,47
Rata-rata							3,72

Sumber : Olahan Data 2019

Dilihat dari Tabel 4.7 di atas, terlihat hasil jawaban responden mengenai pernyataan pada variabel *coaching* menghasilkan nilai rata-rata 3,72 yang digolongkan pada katagori tinggi. Terlihat bahwa nilai rata-rata untuk setiap indikator dari variabel *coaching* memiliki nilai rata-rata pada level yang tinggi. Hal ini berarti, rata-rata dari responden menjawab setuju. Terlihat, bahwa responden meyakini bahwa *coaching* adalah suatu hal yang penting untuk bekerja dalam perusahaan. ~

4.4 Hasil Uji Kualitas Data

4.4.1 Hasil Uji Validitas

Untuk mengukur validitas kuisioner di lakukan dengan menghitung korelasi antara faktor antara skor pada konstruknya sehingga di sebut analisis butir/ item. Uji signifikansi di gunakan dengan membandingkan nilai koefisien korelasi (r hitng) dengan nilai r Tabel untuk derajat kebebasan ($df = \text{degre of freedom}$) $n-k$ dimana n adalah jumlah sampel dan K adalah jumlah variabel independen pada tingkat signifikan 1% ($\mu = 0,01$). Apabila nilai r hitung (dalam output SPSS dinotasikan sebagai *corrected item total correlation*) hasilnya positif dan r hitung $>$ r Tabel, maka dapat di nyatakan bahwa item pertanyaan tersebut valid. Demikian juga dengan sebaliknya, apabila r hitung $<$ r Tabel maka dapat di katakan bahwa item pertanyaan tersebut tidak valid. R- table pada penelitian kali ini adalah senilai 0,2702.

4.4.1.1 Kinerja Karyawan

Tabel 4.8
Uji Validitas Kinerja Karyawan

No	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Rata - rata
1.	Efisiensi dalam waktu kerja sangat membantu dalam menyelesaikan kemampuan pekerjaan dengan baik	-	-	3	67	20	4,19
2.	Saya tidak pernah menunda-nunda pekerjaan yang atasan berikan	-	1	16	55	18	4,00
3.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti	-	1	10	64	15	4,03

Tabel 4.8 (Lanjutan)
Uji Validitas Kinerja Karyawan

4.	Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan apapun yang atasan berikan dan menyelesaikan dengan baik	-	-	15	59	16	4,01
	Saya mendahulukan pekerjaan-pekerjaan yang merupakan prioritas kerja	-	-	1	67	22	4,23
6.	Saya sangat disiplin dalam bekerja	-	-	17	65	8	3,90
7.	Saya tidak pernah meninggalkan kantor tanpa izin dari atasan	-	-	10	63	17	4,08
8.	Saya selalu masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya	-	12	32	31	15	3,54
9.	Saya mampu menangani situasi darurat dalam melaksanakan pekerjaan	-	-	19	63	8	3,88
10.	Saya memiliki inisiatif yang berguna membantu penyelesaian pekerjaan yang lebih baik	-	-	12	67	11	3,99
11.	Saya berinisiatif membantu pegawai lainnya apabila sedang memerlukan bantuan	-	-	16	62	12	3,96

Sumber : Olahan Data 2019

Dari Tabel 4.8 diatas, terlihat semua indikator nilainya sudah melebihi kriteria R-tabel 0,2702. Maka dapat disimpulkan secara keseluruhan valid uji validitas ini layak untuk mendefinisikan variabel kinerja karyawan. Hal ini bermakna bahwa indikator-indikator penelitian dapat mewakili untuk digunakan sebagai data penelitian.

4.4.1.2 Pelatihan

Tabel 4.9
Uji Validitas Pelatihan

No	Indikator	Nilai r-hitung	Kriteria R- table	Kesimpulan
1.	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat menguasai bidang tugas bagian selain bidang yang saya kerjakan	0,462	0,2702	VALID
2.	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat menjadi karyawan lebih unggul dan dibanggakan oleh atasan maupun rekan kerja lainnya	0,632	0,2702	VALID
3.	Dengan pengetahuan yang lebih unggul dari rekan kerja yang saya miliki, saya dapat lebih mudah mendapatkan promosi jabatan dari atasan	0,605	0,2702	VALID
4.	Kemampuan saya menjadi lebih unggul dari karyawan lainnya setelah saya mengikuti pelatihan kerja	0,646	0,2702	VALID
5.	Kemampuan saya dalam mengatur waktu untuk menyesuaikan target pekerjaan menjadi lebih baik setelah saya mengikuti pelatihan	0,687	0,2702	VALID
6.	Kemampuan saya bertambah dengan adanya pelatihan	0,666	0,2702	VALID
7.	Saya selalu bersikap baik saat bekerja dengan karyawan lain atau bertemu dengan klien	0,668	0,2702	VALID
8.	Saya selalu bersikap tenang saat menghadapi permasalahan dalam bekerja	0,662	0,2702	VALID
9.	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan pribadi tanpa bantuan dari orang lain	0,531	0,2702	VALID

Tabel 4.9 (Lanjutan)
Uji Validitas Pelatihan

No	Indikator	Nilai r-hitung	Kriteria R-table	Kesimpulan
10.	Saya sudah cakap dan handal dalam melaksanakan prosedur kerja	0,639	0,2702	VALID
11.	Saya mencari cara lain ketika saya mengalami kendala dalam bekerja	0,334	0,2702	VALID
12.	Saya selalu taat terhadap semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan	0,365	0,2702	VALID

Sumber : Olahan Data 2019

Dari Tabel 4.9 diatas, terlihat semua indikator nilainya sudah melebihi kriteria dari R-tabel 0,2702,. Hal ini bermakna bahwa indikator-indikator penelitian dapat mewakili untuk digunakan sebagai data penelitian. Maka secara keseluruhan valid uji validitas ini layak untuk mendefinisikan variabel pelatihan.

4.4.1.3 *Employee Engagement*

Tabel 4.10
Uji Validitas *Employee Engagement*

No	Indikator	Nilai r-hitung	Kriteria R-table	Kesimpulan
1.	Saya tahu apa yang diharapkan dalam melakukan suatu pekerjaan.	0,355	0,2702	VALID
2.	Saya mempunyai peralatan dan materi yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan benar.	0,350	0,2702	VALID
3.	Dalam bekerja, saya mempunyai kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap harinya.	0,326	0,2702	VALID

Tabel 4.10 (Lanjutan)
Uji Validitas *Employee Engagement*

No	Indikator	Nilai r-hitung	Kriteria R-tabel	Kesimpulan
4.	Di Akhir pekan, saya mendapatkan pengakuan atau pujian terhadap pekerjaan yang telah anda lakukan dengan baik.	0,611	0,2702	VALID
5.	Atasan langsung saya peduli terhadap karyawan layaknya manusia.	0,607	0,2702	VALID
6.	Saya memiliki rekan kerja yang selalu memberikan dorongan untuk mengembangkan diri.	0,615	0,2702	VALID
7.	Di tempat kerja, pendapat saya dipertimbangkan dengan sungguh – sungguh.	0,664	0,2702	VALID
8.	Misi dan tujuan organisasi, membuat sayamerasakan pekerjaan adalah hal yang sangat penting bagi organisasi.	0,662	0,2702	VALID
9.	Rekan kerja saya berkomitmen melakukan pekerjaan yang berkualitas tinggi.	0,611	0,2702	VALID
10.	Saya mempunyai sahabat dekat di tempat kerja.	0,424	0,2702	VALID
11.	Dalam enam bulan terakhir, saya selalu berbicara dan memberikan masukan mengenai kemajuan saya dalam bekerja.	0,602	0,2702	VALID
12.	Dalam setahun terakhir, saya mendapatkan kesempatan di tempat kerja untuk belajar dan berkembang.	0,608	0,2702	VALID

Sumber : Olahan Data 2019

Dari Tabel 4.10 diatas, terlihat semua indikator nilainya sudah melebihi kriteria R-tabel 0,2702. Maka secara keseluruhan valid uji validitas

ini layak untuk mendefinisikan variabel *employee engagement*. Hal ini bermakna bahwa indikator-indikator penelitian dapat mewakili untuk digunakan sebagai data penelitian.

4.4.1.4 Coaching

Tabel 4.11
Uji Validitas *Coaching*

No	Indikator	Nilai r-hitung	Kriteria R-tabel	Kesimpulan
1.	Program <i>coaching</i> membantu saya mendapatkan umpan balik atas kinerja saya	0,801	0,2702	VALID
2.	Program <i>coaching</i> ini membantu saya memahami harapan atasan atas kinerja saya	0,824	0,2702	VALID
3.	Program <i>coaching</i> memberikan kesempatan kepada saya untuk menyampaikan kendala yang hadapi dalam pekerjaan	0,812	0,2702	VALID
4.	Program <i>coaching</i> meningkatkan hubungan baik dengan atasan	0,857	0,2702	VALID
5.	Program <i>coaching</i> mendorong saya dan atasan untuk sepakat dalam menetapkan tujuan tahunan pekerjaan	0,774	0,2702	VALID
6.	Program <i>coaching</i> membuat saya memiliki integritas dan tanggung jawab tinggi dalam pekerjaan	0,850	0,2702	VALID
7.	Program <i>coaching</i> dapat membuat pendekatan khusus untuk permasalahan kinerja yang dihadapi	0,851	0,2702	VALID
8.	Program <i>coaching</i> dapat memotivasi kerja untuk lebih baik lagi	0,865	0,2702	VALID

Tabel 4.11 (Lanjutan)
Uji Validitas *Coaching*

No	Indikator	Nilai r-hitung	Kriteria R-tabel	Kesimpulan
9.	Program <i>coaching</i> mendapatkan objektifi, bijak dan penuh pertimbangan dalam melakukan penilaian kerja	0,829	0,2702	VALID
10.	Program <i>coaching</i> untuk mendapatkan dukungan agar dapat segera mengatasi masalah pribadi	0,640	0,2702	VALID
11.	Saya telah mendapatkan Program <i>coaching</i> yang cukup dan baik dari PUK	0,679	0,2702	VALID

Sumber : Olahan Data 2019

Dari Tabel 4.11 diatas, terlihat semua indikator nilainya sudah melebihi kriteria R-tabel 0,2702. Hal ini bermakna bahwa indikator-indikator penelitian dapat mewakili untuk digunakan sebagai data penelitian. Karena secara keseluruhan valid uji validitas ini layak untuk mendefinisikan variabel *coaching*.

4.4.2 Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur tersebut di gunakan berulang kali. Dalam melakukan pengujian reliabilitas, dapat dilihat dengan ketentuan nilai cronbach's alpha $\geq 0,6$. Salah satu metode pengujian relibilitas adalah dengan menggunakan metode Alpha Cronbach, yaitu dengan membagi alat ukur sebanyak jumlah item.

Reliabilitas alat ukur dinyatakan oleh koefisien reabilitas yang angkanya berada dalam rentang 0,01 sampai dengan 1,00. Semakin tinggi

reliabilitasnya mendekati angka 1,00 maka berarti semakin tinggi reliabilitasnya. Sebaliknya semakin rendah koefisien reliabilitasnya mendekati angka 0 berarti semakin tidak reliable alat ukur tersebut (Sugiyono, 2007)

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria	Kesimpulan
1.	Pelatihan	0,818	≥ 0,60	Reliabel
2.	<i>Employee Engagement</i>	0,758		Reliabel
3.	<i>Coaching</i>	0,935		Reliabel
4.	Kinerja Karyawan	0,889		Reliabel

Sumber : Olahan Data 2019

Berdasarkan Tabel 4.12 terlihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel adalah $\geq 0,60$. Dengan demikian, hasil penelitian tersebut dikatakan reliabel. Suatu kuesioner di katakan reliabel (handal) apabila jawaban karyawan terhadap pertanyaan dalam kuesioner adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Di Hasil uji reliabilita pelatihan dengan 12 indikator mendapatkan hasil Uji reliabilitas variable pelatihan diperoleh nilai 0,818, lebih besar dari angka penguji 0,60 Interpretasi hasil pengujian reliabilitas bermakna indikator-indikator penelitian yang dipergunakan sebagai alat ukur dapat diandalkan untuk mengukur variable pelatihan. maka hasil pengujian reliabilitas pada variable pelatihan dinyatakan reliable atau dapat diandalkan.

Di Hasil uji reliabilita *employee engagement* dengan 12 indikator mendapatkan hasil Uji reliabilitas variable pelatihan diperoleh nilai 0,758, lebih besar dari angka penguji 0,60 Interpretasi hasil pengujian reliabilitas bermakna indikator-indikator penelitian yang dipergunakan sebagai alat ukur

dapat diandalkan untuk mengukur variable *employee engagement*. maka hasil pengujian reliabilitas pada variable *employee engagement* dinyatakan reliable atau dapat diandalkan.

Di Hasil uji reliabilita *coaching* dengan 11 indikator mendapatkan hasil Uji reliabilitas variable pelatihan diperoleh nilai 0,935, lebih besar dari angka penguji 0,60 Interpretasi hasil pengujian reliabilitas bermakna indikator-indikator penelitian yang dipergunakan sebagai alat ukur dapat diandalkan untuk mengukur variable *coaching*. maka hasil pengujian reliabilitas pada variable *coaching* dinyatakan reliable atau dapat diandalkan.

Di Hasil uji reliabilita kinerja karyawan dengan 11 indikator mendapatkan hasil Uji reliabilitas variable pelatihan diperoleh nilai 0,889, lebih besar dari angka penguji 0,60 Interpretasi hasil pengujian reliabilitas bermakna indikator-indikator penelitian yang dipergunakan sebagai alat ukur dapat diandalkan untuk mengukur variable kinerja karyawan. maka hasil pengujian reliabilitas pada variable kinerja karyawan dinyatakan reliable atau dapat diandalkan.

4.5 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk meneliti variabel-variabel yang berpengaruh dari variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*), yaitu pelatihan, *employee engagement* dan *coaching*. Secara parsial maupun simultan dianalisis regresi

linier berganda. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda.

Tabel 4.13
Uji Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.203	.339		3.546	.001		
Pelatihan	.632	.092	.618	6.843	.000	.777	1.288
Employee Engagement	.456	.077	.070	4.727	.000	.675	1.481
Coaching	.337	.065	.053	3.563	.000	.727	1.376

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Olahan Data 2019

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas, terlihat pada kolom B, baris pertama menunjukkan konstanta variabel (a) dan baris selanjutnya adalah koefisien variabel bebas (b). Jadi, persamaan regresi linier bergandanya, dapat disusun sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = 1,203 + 0,632X_1 + 0,456X_2 + 0,337X_3$$

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

b₁ = Koefisien Regresi Variabel Pelatihan

b₂ = Koefisien Regresi Variabel *Employee Engagement*

b₃ = Koefisien Regresi Variabel *Coaching*

X₁ = Variabel Pelatihan

X₂ = Variabel *Employee Engagement*

X₃ = Variabel *Coaching*

Hasil analisis regresi linier berganda di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Konstanta (*Constant*) memiliki nilai t sebesar 3,546; sedangkan nilai koefisien B sebesar 1,203 dan tingkat signifikan sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa koefisien variabel Pelatihan, *employee engagement* dan *coaching* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan signifikansi (positif) sebesar 0,00 yang berarti $< 0,05$.
- b. Koefisien Regresi Pelatihan memiliki nilai t sebesar 6,843; sedangkan nilai koefisien B sebesar 0,632 dan tingkat signifikan sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa koefisien variabel Pelatihan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan signifikansi (positif) sebesar 0,00 yang berarti $< 0,05$.
- c. Koefisien Regresi *Employee Engagement* memiliki nilai t sebesar 4,727; sedangkan nilai koefisien B sebesar 0,456 dan tingkat signifikan sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa koefisien variabel *Employee Engagement* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan signifikansi (positif) sebesar 0,00 yang berarti $< 0,05$.
- d. Koefisien Regresi *Coaching* memiliki nilai t sebesar 3,563; sedangkan nilai koefisien B sebesar 0,337 dan tingkat signifikan sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa koefisien variabel *Coaching* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan signifikansi (positif) sebesar 0,01 yang berarti $< 0,05$.

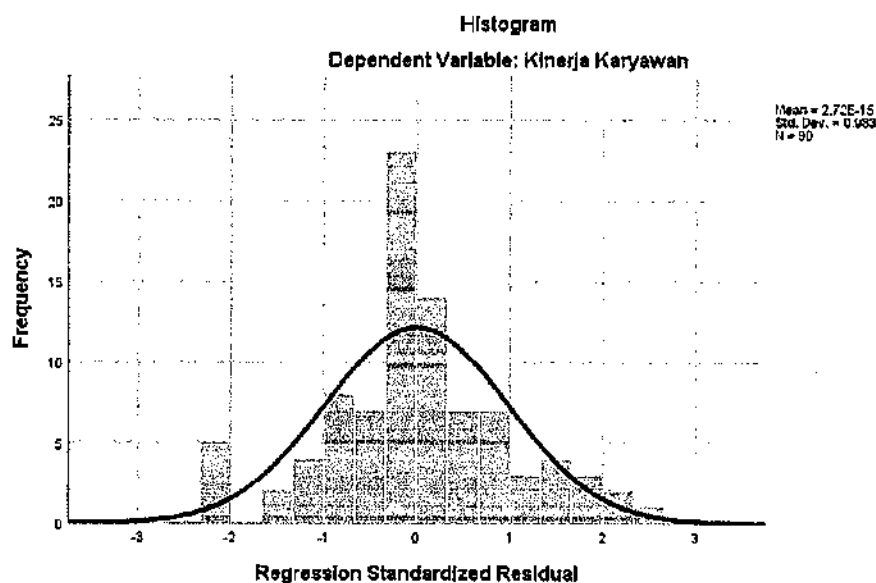
Jika diuji secara bersama-sama, antara pengaruh pelatihan, *employee engagement* dan *coaching*, maka hasilnya adalah pelatihan, *employee engagement* dan *coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

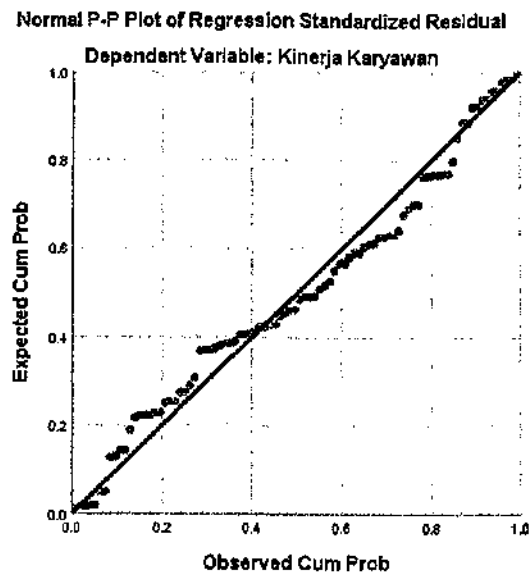
4.5.1 Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dan kualitas instrumen penelitian, dilakukan untuk mengetahui apakah data mengalami penyimpangan atau tidak. Uji ini dilakukan sebelum melakukan analisa regresi.

4.5.1.1 Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas menggunakan uji Kolmogorov-smirnov dengan bantuan program SPSS 25 ditunjukkan dengan Tabel sebagai berikut:





Sumber : Olahan Data 2019

Gambar 4.1

Uji Normalitas Data Histogram dan Normal P-Plot

Berdasarkan gambar 4.1 di atas, terlihat data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah atau grafik histogram yang membentuk garis gunung melengkung. Hal ini menunjukkan, pola distribusi data yang normal. Oleh karena itu, model regresi penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 4.14
Uji Kolmogorov – Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Predicted Value
N		90
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.9828283
	Std. Deviation	.27342319
Most Extreme Differences	Absolute	.075
	Positive	.075
	Negative	-.074
Test Statistic		.075
Asymp. Sig. (2-tailed)		.567
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

Sumber : Olahan Data 2019

Dari Tabel 4.14 di atas, diperoleh hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,567 \geq 0,05. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai distribusi 0,075 dengan nilai signifikansi 0,567. Hal ini menunjukkan bahwa data yang diambil dari populasi berdistribusi normal. Berdasarkan hasil pengujian pada one-sample Kolmogorov-smirnov dalam penelitian terhadap 90 sample.

4.5.1.2 Hasil Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (Independen) dengan variabel dependen. Model Regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika terdapat multikolinearitas/korelasi yang tinggi antara variable dependen maka hubungan antara variable dependen dengan independen menjadi terganggu dan model tersebut memiliki kesalahan standard yang besar, sehingga koefisien tidak dapat ditaksir dengan ketepatan yang tinggi. Gejala adanya Multikolonieritas dapat dideteksi dengan menggunakan *Pearson Correlation* dan *Tolerance value* serta *Variance Inflation Factor* (VIF). Batas tolerance value adalah 0,10 dan batas VIF adalah 10. Jika tolerance Value dibawah 0,10 atau nilai VIF diatas 10 maka dipastikan terjadi multikolinieritas (Ghozali,2011). Berikut adalah hasil pengujiannya:

Tabel 4.15
Uji Multikolonieritas

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity		
	Coefficients		Coefficients			Statistics	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta					
1 (Constant)	1.203	.339		3.546	.001			
Pelatihan	.632	.092	.618	6.843	.000	.777	1.288	
Employee Engagement	.456	.077	.070	4.727	.000	.675	1.481	
Coaching	.337	.065	.053	3.563	.000	.727	1.376	

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

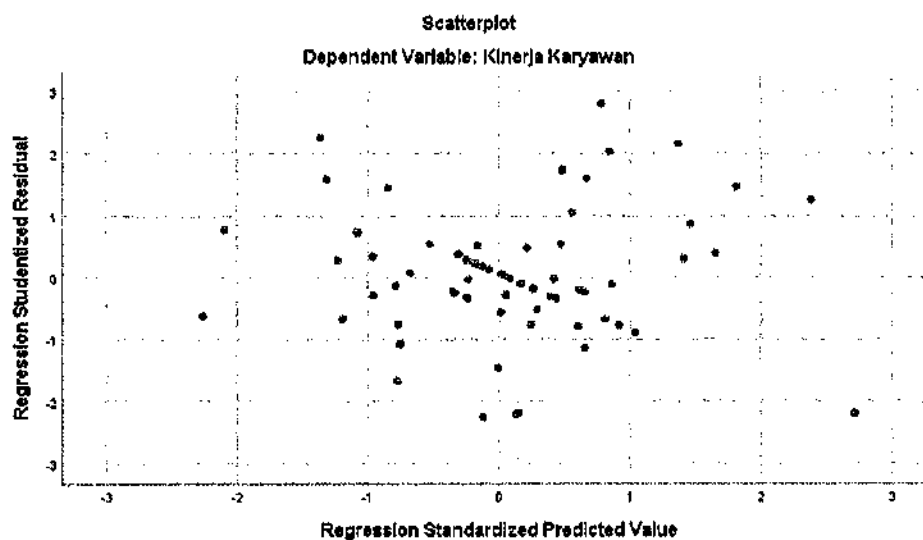
Sumber : Olahan Data 2019

Berdasarkan Tabel 4.15 diatas, terlihat nilai *tolerance* untuk ketiga variabel independen masing-masing sudah memiliki *tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10,0. Artinya, hasil uji ini menunjukkan tidak terjadinya multikolienaritas. Berdasarkan pada table diatas pada bagian coefficient dapat dilihat ketiga variable independen, angka *Variance Inflation Factor* (VIF) ada dibawah 10 (X1= 1,288, X2=1,481, X3=1,376) maka demikian juga nilai Tolerance berada diatas 0,10. Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat problem multikolinoeritas pada besaran *Variance Inflation Factor* (VIF).

4.5.1.3 Hasil Uji Heterokedastisitas

Uji Heteroskeastisitas termasuk dalam uji asumsi klasik yang tujuannya adalah Uji Heteroskeastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Sedangkan model regresi yang baik adalah tidak

terjadi adanya gejala Heteroskedastisitas. Pada penelitian ini peneliti menggunakan uji Glejser untuk menguji ada atau tidaknya Heteroskedastisitas terhadap keempat variable,



Sumber : Olahan Data 2019

Gambar 4.2
Uji Heterokedastisitas (*Scatterplot*)

Berdasarkan gambar 4.2 di atas, dapat dilihat bahwa titik – titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Sehingga, dapat disimpulkan tidak terjadinya heteroskedastisitas. Hal tersebut dibuktikan dengan tidak adanya pola yang jelas serta titik-titik menyebar secara acak serta tersebar. Sehingga dapat dikatakan uji Heteroskedastisitas terpenuhi.

4.5.2 Hasil Uji Ketepatan Model

4.5.2.1 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi digunakan untuk menghitung besarnya peranan atau pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung. Namun jika

variabel bebas lebih dari satu gunakan *Adjusted R Square*. Berikut adalah hasilnya:

Tabel 4.16
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.875 ^a	.855	.836	.10416
a. Predictors: (Constant), Coaching, Pelatihan, Employee Engagement				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber : Olahan Data 2019

Berdasarkan Tabel 4.16 Model Summary tersebut dapat diketahui Koefisien Determinasi/KD/*Adjusted R Square* menunjukkan 0,836 artinya sebesar 83,6% dari nilai Kinerja Karyawan ditentukan oleh variabel Pelatihan, *Employee Engagement*, dan *Coaching*.

4.5.2.2 Uji Signifikansi Simultan (uji F)

Pengujian F adalah model pengujian yang digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi signifikan atau tidak, dengan kata lain model yang diduga tepat atau tidak. Nilai standar signifikansi yang digunakan adalah 0,05. Berikut adalah hasil ujinya;

Tabel 4.17
Hasil Uji F (Simultan)
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.654	3	2.218	23.974	.000 ^b
	Residual	7.956	86	.093		
	Total	14.610	89			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Coaching, Pelatihan, Employee Engagement						

Sumber : Olahan Data 2019

Berdasarkan Tabel 4.17 di atas, diperoleh informasi sebagai berikut :

- a. F_{hitung} sebesar 23,974 > F_{Tabel} ($df_1, 4-1 = 3$, $df_2, 90-4 = 86$, 5%) sebesar 2,71.
- b. Nilai sig. 0,000 < 0,05.

Jadi dapat disimpulkan model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan. Secara simultan terdapat pengaruh signifikan antara variable pelatihan, *Employee Engagement* dan *coaching* secara bersama sama terhadap kinerja karyawan. Variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

4.5.3 Uji Hipotesis

4.5.3.1 Uji Signifikansi Parsial (uji t)

Uji t atau *test of significance* digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara parsial (individu) berpengaruh atau tidak terhadap variabel dependen dengan signifikansi standar yang digunakan adalah 0,05, dan $t_{hitung} > t_{tabel}$ (1,988). Berikut adalah hasil ujinya;

Tabel 4.18
Hasil Uji T (Parsial)

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.203	.339		3.546	.001		
Pelatihan	.632	.092	.618	6.843	.000	.777	1.288
Employee Engagement	.456	.077	.070	4.727	.000	.675	1.481
Coaching	.337	.065	.053	3.563	.000	.727	1.376

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Olahan Data 2019

Berdasarkan Tabel 4.18 di atas, nilai t_{hitung} (6,843) > t_{tabel} (1,988) dan nilai signifikansi Pelatihan sebesar $0,00 < 0,05$. Artinya, Pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Lalu, nilai t_{hitung} (4,727) > t_{tabel} (1,988) dan nilai signifikansi *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan sebesar $0,003 < 0,05$; artinya *Employee Engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kemudian, nilai t_{hitung} (3,563) > t_{tabel} (1,988) dan nilai signifikansi *Coaching* terhadap Kinerja Karyawan sebesar $0,00 < 0,05$; artinya *Coaching* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

4.6 Korelasi Antar Dimensi

Uji korelasi antar dimensi bertujuan untuk mengetahui bagaimana keterkaitan antar dimensi pada variabel bebas (pelatihan, *employee engagement* dan *coaching* dengan dimensi pada variabel terikat (kinerja karyawan). Apakah benar jika secara keseluruhan terdapat hubungan atau pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat, juga akan diikuti hubungan yang signifikan pula antara dimensi variabel bebas dengan dimensi variabel terikat. Signifikansi hubungan dapat diamati berdasarkan nilai sig dimana jika nilai sig < 0,05 maka hubungan antar dimensi dinyatakan berhubungan signifikan.

Tabel 4.19
Korelasi Antar Dimensi

		Y1.1 Kualitas Kerja	Y1.2 Produktivitas	Y1.3 Pengetahuan Pekerjaan	Y1.4 Bisa diandalkan	Y1.5 Kehadiran	Y1.6 Kemandirian
X1.1 Analisa Kebutuhan	Pearson Correlation	.513**	.456**	.551**	.446**	.536**	.578**
	Sig. (2-tailed)	0	0.002	0	0	0	0
	N	90	90	90	90	90	90
X1.2 Pelaksanaan Pelatihan	Pearson Correlation	.456**	.426**	.432**	.556**	.422**	.418**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0
	N	90	90	90	90	90	90
X1.3 Evaluasi Pelatihan	Pearson Correlation	.523**	.574**	.621**	.442**	.609**	.415**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0
	N	90	90	90	90	90	90
X2.1 Basic Need	Pearson Correlation	.431**	.412**	.541**	.481**	.416**	.509**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0.043	0	0.001
	N	90	90	90	90	90	90
X2.2 Management Support	Pearson Correlation	.437**	.473**	.678**	.723**	.521**	.557**
	Sig. (2-tailed)	0	0.001	0.013	0	0	0
	N	90	90	90	90	90	90
X2.3 Team Work	Pearson Correlation	.598**	.545**	.533**	.575**	.687**	.634**
	Sig. (2-tailed)	0	0.001	0	0.004	0	0.044
	N	90	90	90	90	90	90
X2.4 Growth	Pearson Correlation	.433**	.498**	.465**	.441**	.476**	.492**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0
	N	90	90	90	90	90	90
X3.1 Leadership & Pengorganisasian	Pearson Correlation	.534**	.627**	.666**	.621**	.490**	.470**
	Sig. (2-tailed)	0.006	0.003	0	0	0.02	0.044
	N	90	90	90	90	90	90
X3.2 Assesment & Improvement	Pearson Correlation	.440**	.483**	.590**	.572**	.547**	.583**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.01	0.014	0	0.007	0
	N	90	90	90	90	90	90

Sumber : Olahan Data 2019

Dari tabel 4.19 di atas, hasil uji hubungan antar dimensi variabel independen terhadap dimensi variabel dependen bahwa pada dimensi pelatihan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien korelasi tertinggi adalah antara dimensi *pearson correlation* terhadap kehadiran adalah sebesar 0,687 Hal ini menjelaskan bahwa dimensi *pearson correlation* memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan, di bandingkan dengan dimensi yang lain. Sementara

koefisien korelasi terendah dengan nilai *pearson correlation* diperoleh dari nilai hubungan antar dimensi *pearson correlation* dengan dimensi produktivitas.

ditemukan poin – poin utama sebagai berikut:

1. Variabel Pelatihan (X_1) berkorelasi paling kuat dengan variabel Kinerja Karyawan (Y_1) antara dimensi Evaluasi Pelatihan ($X_{1,3}$) dengan dimensi Pengetahuan Pekerjaan ($Y_{1,3}$) dengan nilai 0,621. Artinya, nilai koefisien korelasi memiliki hubungan yang kuat karena berada pada rentang 0,600-0,799.
2. Variabel *Employee Engagement* (X_2) berkorelasi paling kuat dengan variabel Kinerja Karyawan (Y_1) antara dimensi *Team Work* ($X_{2,3}$) dengan dimensi Kehadiran ($Y_{1,5}$) dengan nilai 0,687. Artinya, nilai koefisien korelasi memiliki hubungan yang kuat karena berada pada rentang 0,600-0,799.
3. Variabel *Coaching* (X_3) berkorelasi paling kuat dengan variabel Kinerja Karyawan (Y_1) antara dimensi *Leadership & Pengorganisasian* ($X_{3,1}$) dengan dimensi Pengetahuan Pekerjaan ($Y_{1,3}$) dengan nilai 0,666 Artinya, nilai koefisien korelasi memiliki hubungan yang kuat karena berada pada rentang 0,600-0,799.
4. Nilai korelasi keseluruhan bernilai positif, artinya bahwa terdapat hubungan berbanding lurus antara keseluruhan dimensi variabel pelatihan, *Employee Engagement* dan *coaching* dengan dimensi dari kinerja karyawan.

4.7 Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil dari pada penelitian dan penjelasan di atas, bersama ini akan di terangkan mengenai pengujiannya pelatihan, *employee engagement* dan *coaching* terhadap kinerja karyawan yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

4.7.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Noe (2013) pelatihan merupakan usaha terencana yang dilakukan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan mengenai kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Kompetensi yang dimaksud adalah ketrampilan, pengetahuan dan perilaku yang memungkinkan karyawan mampu mencapai kinerja yang telah ditetapkan.

Hasil perhitungan uji t untuk pengaruh variabel Pelatihan terhadap variabel Kinerja Karyawan adalah $0,000 < 0,05$. Artinya, Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Vasudevan (2014), Agwu, dan Luke (2015), Kalkavan, Selma dan Katrinli (2014), Neupane (2014), Taruru, et al, (2015), bahwa Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Divisi Human Capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.

Artinya bahwa semakin efektif pelaksanaan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan maka semakin besar kinerja karyawan. Melakukan pekerjaan sesuai target dan mengajari pengetahuan perihal pekerjaan dalam pekerjaan. Kondisi tersebut membuat ketrampilan yang dimiliki karyawan meningkat dan karyawan juga memiliki keterampilan dalam mengatasi

permasalahan-permasalahan dalam bekerja sehingga karyawan mempunyai kualitas kerja, produktivitas dan dapat diandalkan atas kemandiriannya serta disiplin dalam kehadiran dalam bekerja akan mempunyai dukungan yang tinggi pada perusahaan. Artinya bahwa keberhasilan kinerja karyawan melalui metode pelatihan ini menjadikan karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan dan wawasan yang lebih luas tentang pekerjaan yang ditanganinya, sehingga hasilnya terjadi peningkatan kinerja karyawan.

Karyawan diberikan pembekalan dalam pelatihan yang diberikan oleh perusahaan bagaimana mencapai kesuksesan dengan memberi tanggung jawab dalam menyusun jadwal kerja, diberi keterampilan menggunakan peralatan baru, dan dilatih untuk bekerjasama dalam tim. Perusahaan juga memberi pelatihan kepada karyawan cara melakukan dan menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, melakukan pekerjaan secara efektif dan perusahaan juga memberi penilaian baik terhadap kerja karyawan sehingga karyawan terlatih untuk melakukan perbaikan kinerja. Pelatihan yang dilakukan karyawan juga mengajari karyawan untuk mengatasi kinerja para karyawan dengan selalu hadir tepat waktu.

4.7.2. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Dessler (2016) mendefinisikan keterlibatan karyawan yaitu merujuk pada keterlibatan secara psikologis dalam terhubung dengan dan komitment untuk menyelesaikan pekerjaan seseorang. Karyawan yang terlibat mengalami tingkat konektivitas yang tinggi dengan tugas kerja mereka dan

oleh karenanya bekerja keras untuk menyelesaikan sasaran terkait tugas mereka.

Hasil perhitungan uji t untuk pengaruh variabel *Employee Engagement* terhadap variabel Kinerja Karyawan adalah $0,000 < 0,05$. Artinya, *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dajani (2015) bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya keterikatan karyawan yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan Divisi Human Capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. .

Artinya bahwa semakin tinggi *employee engagement* maka semakin besar kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdulwahab (2016), Dajani (2015), Anitha (2013), Allameh *et al.*, (2014) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Employee engagement* atau rasa keterikatan yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan menjadikan karyawan lebih termotivasi dalam bekerja demi mencapai tujuan bersama organisasi, sehingga hal ini dapat berpengaruh pula terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pengelolaan, pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan diharapkan dapat menjadikan sumber daya manusia yang berkualitas dan mereka memiliki keterikatan (*employee engagement*) terhadap perusahaan agar mereka dapat bekerja dengan semangat tinggi sehingga kinerja karyawan meningkat dan tujuan perusahaan

tercapai. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki keinginan, tingkat energi yang besar, tidak mudah menyerah, dedikasi yang tinggi, memiliki perhatian dan konsentrasi yang tinggi dan serius dalam melakukan pekerjaannya. Kondisi tersebut membuat karyawan mempunyai kemampuan dan tanggung jawab yang tinggi dalam bekerja serta mempunyai dukungan yang tinggi perusahaan.

4.7.3. Pengaruh *Coaching* Terhadap Kinerja Karyawan

Coaching (Stone, 2007) adalah proses dimana individu mendapatkan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk mengembangkan diri secara profesional dan menjadi lebih efektif dalam pekerjaan mereka. Ketika individu mendapatkan *coaching* dari atasan, mereka dapat meningkatkan kinerja mereka baik dalam saat ini, dan juga meningkatkan potensi mereka untuk berbuat lebih banyak di masa depan.

Hasil perhitungan uji t untuk pengaruh variabel *Coaching* terhadap variabel Kinerja Karyawan adalah $0,000 < 0,05$. Artinya, *Coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini, sejalan dengan hasil penelitian yang ditemukan oleh Kalkavan dan Katrinli (2014) bahwa *Coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi Human Capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk..variabel *coaching* terhadap kinerja menyatakan *coaching* atasan terhadap karyawan perihal pengetahuan pekerjaan sangat baik, dapat diinterpretasikan jikalau *coaching* telah dijalankan dengan benar namun karena sistem penilaian kinerja yang digunakan tidak tepat dan tidak sesuai

dengan kompetensi yang hendak diukur maka sebagai implikasinya, hasil dari *coaching* atasan yang seharusnya dapat meningkatkan kinerja tidak dapat direpresentasikan dalam hasil penilaian kinerja.

variabel *coaching* terhadap kinerja menyatakan *coaching* atasan terhadap karyawan perihal kualitas kerja kurang baik, maka dapat diinterpretasikan jikalau *coaching* telah dijalankan dengan benar namun karena kualitas kerjanya ditingkatkan lebih baik secara berkelanjutan maka sebagai implikasinya hasil dari *coaching* atasan terhadap kualitas kerja karyawan seharusnya dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

4.7.4 Pengaruh antara Variabel Pelatihan, *Employee Engagement*, dan *Coaching* terhadap Kinerja karyawan

Hasil perhitungan uji *f* untuk pengaruh variabel Pelatihan, *Employee Engagement*, dan *Coaching* terhadap variabel Kinerja Karyawan adalah $0,000 < 0,05$. Artinya, Pelatihan, *Employee Engagement*, dan *Coaching* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan . Karyawan Divisi Human Capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.

Hasil penelitian ini, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Vasudevan (2014) bahwa Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dajani (2015) bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya keterikatan karyawan yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini, sejalan dengan hasil penelitian yang ditemukan oleh Kalkavan dan Katrinli (2014)

bahwa *Coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Bahwa pelatihan, *employee engagement*, dan *coaching*, secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam sistem penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan secara objektif sesuai standar penilaian kinerja, serta dalam mengimplementasikan Sistem Penilaian Kinerja dapat di pahami dan dimengerti oleh para karyawan. Karena sistem penilaian kerja yang tidak disosialisasikan baik kepada karyawan akan membuat tidak kepuasan karyawan saat menerima hasil akhir penilaian karyawan tersebut hal ini dapat memberikan dampak buruk bagi karyawan atas kinerja karyawan tersebut. maka dari itu peranan dari *employee engagement* dan *coaching* dalam bekerja dan suasana kerja serta hubungan kerja seluruh pimpinan dan karyawan harus terbuka dan transparansi. Mendiskusikan teknik penilaian kerja yang akan dilakukan dan pelatihan kepada para pimpinan saat melakukan penilaian kerja individu para karyawan. Melakukan penilaian sesuai dengan standar penilaian (*performance standards*) dan pekerjaan (*jobs standards*) yang telah ditetapkan. Adapun langkah-langkah dalam pelaksanaannya penilaian karyawan dengan Menentukan kriteria objektif dan ukuran/standar kinerja yang dibutuhkan dan disesuaikan dengan *job description* yang telah ditetapkan/kompetensi suatu posisi/jabatan. Metode penilaian kerja yang telah ditetapkan dan diterapkan di perusahaan harus tersosialisasi dengan baik. Para pimpinan memberikan *Coaching* kepada para karyawan berkomunikasi dengan baik dan tepat saat melakukan penilaian individu, karena hasil akhir

penilaian karyawan belum tentu sesuai dengan ekspektasi penilaian karyawan tersebut. Pada akhir penilaian kinerja karyawan secara individu selalu mendiskusikan hasil penilaian kerja tersebut kepada karyawan yang telah dinilai dan berakhir dengan Menentukan tindakan apa selanjutnya terhadap hasil kinerja tersebut agar kinerja karyawan tetap lebih baik dan meningkatkan kinerja karyawan untuk lebih baik.



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah Pelatihan, *Employee Engagement*, dan *Coaching* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. Berdasarkan data yang terkumpul dan dilakukannya analisis dengan menggunakan pengujian secara statistik antara lain : Uji Validitas dan Reabilitas, sedangkan uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda.

- 1) Hubungan variabel pelatihan dengan kinerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan Divisi Human Capital PT. Bank Danamon Indonesia, semakin memperoleh pelatihan yang tepat, maka Kinerja Karyawan di Divisi Human Capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. akan meningkat, secara langsung maupun tidak langsung.
- 2) Hubungan variabel *Employee Engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap. Apabila para karyawan memiliki keterlibatan yang tinggi dalam bekerja, semakin besar *Employee Engagement* dimiliki karyawan maka Kinerja Karyawan di Divisi Human Capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. Secara langsung maupun tidak langsung akan meningkat.
- 3) Hubungan variabel *Coaching* dengan kinerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan. Apabila para karyawan memperoleh *coaching*

yang tepat, semakin efektif *coaching* maka kinerja Karyawan di Devisi Human Capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. tersebut akan meningkat, secara langsung maupun tidak langsung.

- 4) Hubungan Pelatihan, *Employee Engagement*, dan *Coaching* dengan kinerja karyawan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan, *employee engagement* dan *coaching* merupakan variabel yang sangat mempengaruhi terhadap kinerja karyawan Devisi Human Capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. Secara langsung maupun tidak langsung dapat memperbaiki kinerja karyawan.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Untuk Perusahaan.

- 1) Pelatihan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan setelah *Employee Engagement* dan *Coaching*. Koefisien korelasi terendah diperoleh dari Evaluasi Pelatihan dengan dimensi Kemandirian. Koefisien yang tertinggi diperoleh dari hubungan antara Evaluasi Pelatihan dengan Pengetahuan Pekerjaan. Oleh karena itu saran yang bisa dijadikan bahan pertimbangan untuk pihak perusahaan adalah memastikan setiap karyawan Devisi Human Capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. lebih meningkatkan antusiasme, kebanggaan, ketekunan para karyawan serta tidak merasa putus asa seharusnya dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu, saran yang bisa dijadikan bahan pertimbangan

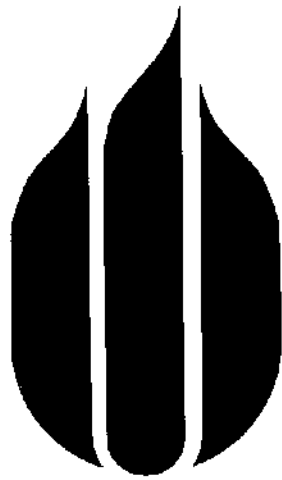
untuk pihak perusahaan adalah ketika melakukan pelatihan memfokuskan karyawan untuk bisa menambah pengetahuan, karyawan dapat mengatur waktunya dengan baik, karyawan selalu bersikap baik saat bekerja serta karyawan selalu mempunyai alternative mencari jalan lain ketika mempunyai kendala dalam bekerja dan karyawan selalu mengetahui, memahami dan menaati semua aturan dan prosedur yang ditetapkan dalam bekerja.

- 2) *Employee Engagement*, sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan paling baik dari pelatihan dan *Coaching*. Koefisien korelasi terendah diperoleh dari *Basic Need* antara dengan dimensi Produktivitas. Korelasi tertinggi diperoleh dari hubungan antara *Management Support* dengan dimensi Bisa Diandalkan. Oleh karena itu saran yang bisa dijadikan bahan pertimbangan Devisi Human Capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.. Memastikan karyawan mengetahui apa yang diharapkan oleh perusahaan dalam bekerja, memberikan peralatan dan materi yang memadai untuk dapat mengerjakan pekerjaan dengan benar, adanya hubungan komunikasi yang baik antara karyawan dan pimpinannya serta diberikan kesempatan karyawan untuk melakukan terbaik dalam bekerja, karyawan merasa ada dalam team bekerja serta mendapatkan pengakuan atas kinerjanya.
- 3) *Coaching*, sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan setelah *Employee Engagement*, koefisien korelasi terendah diperoleh dari hubungan antara dimensi *Assessment & Improvement* dengan dimensi

kualitas kerja. Korelasi tertinggi diperoleh dari hubungan antara *Leadership & Pengorganisasian* dengan Pengetahuan Pekerjaan. Oleh karena itu, saran yang bisa dijadikan bahan pertimbangan untuk pihak Divisi Human Capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.. Adalah memberikan kepada karyawan untuk dapat menyampaikan kendala yang dihadapinya, para pimpinan selalu memberikan motivasi kepada teamnya untuk bekerja lebih baik. Dalam melakukan coaching selalu objektif, bijak dan penuh pertimbangan dalam melakukan penilaian kerja serta memberikan integritas dan tanggung jawab yang tinggi terhadap karyawan.

5.2.2 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Pada penelitian selanjutnya penulis berharap agar penelitian ini dapat bermanfaat untuk menambah ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan Pelatihan, *Employee Engagement*, dan *Coaching* terhadap Kinerja Karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi, kemudian dapat dijadikan bahan acuan yang menarik dan sebagai pertimbangan dalam melakukan penulisan skripsi dan karya ilmiah lainnya, sebaiknya dilakukan dengan menggunakan jumlah variabel dan indikator yang lebih baik dan lebih banyak lagi serta dapat disesuaikan dengan obyek penelitian yang dipakai, kemudian pengolahan data dapat digunakan dengan menggunakan alat selain SPSS, dan yang terakhir peneliti harus benar-benar teliti dalam masalah serta jeli dalam menentukan variabel yang akan diteliti.



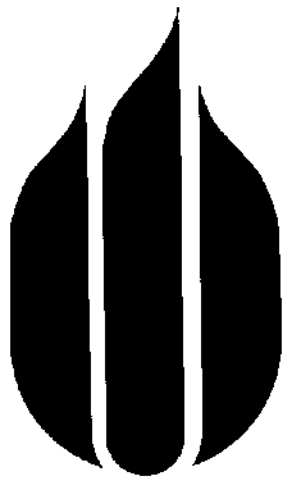
UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Akbar, M. R. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement (study pada karyawan PT Primatexco Indonesia di Batang). *Journal of Social and Industrial Psychology Vol 2, No. 1*, 10-18.
- Anitha, J. (2013). Determinants of Employee Engagement and Their Impact On Employee Performance, . *International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 63 No. 3*.
- Cahayani, A. (2009). *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Farida, E. (2018). *Telisik Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Federman, B. (2009). *Employee Engagement : A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*. San Francisco: Jossey Bass A Wiley Imprint.
- Indonesia, R. (2003). *Undang-undang Republik Indonesia Nomer 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan*. Jakarta: pemerintahan Republik Indonesia.
- Istijanto. (2008). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Jaques, E., & Clement, S. D. (1994). *Executive Leadership*. Massachusetts, USA: USA: Scason Hill Publisher Ltd. Second Printing.
- Mangkunegara, A. (2010). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rafika Aditama.
- Mangkunegara, A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- McLean, G. N., Yang, B., Hsun, M., Amy, & Carolyn. (2005). Development and Initial Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skill. *Human Resource Development Quarterly Vol. 16, 2*.
- Mello, J. E. (2011). *Strategic management of human resources*. South Melbourne: South-Western/Cengage Learning.

- Nawawi, H. (2012). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Majelis Pengembangan Kader dan Sumber Daya Insani.
- Noe, R. (2013). *Employee Training and Development. Communication Monographs (Fifth, Vol. 45)*. New York: The Mc Graw-Hill Companies.
- Ridwan. (2010). *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Cetakan ke empat, Alfabeta.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior Edition 17*. New Jersey: Pearson Education.
- Salim, A. (2014). *Bangunan Teori : Metodologi Penelitian untuk Bidang Sosial, Psikologi, dan Pendidikan*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Santoso, S. (2010). *Statistik Parametrik, Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: Cetakan Pertama PT Elex Media Komputindo .
- Saunders, Lashika, & Tiwari, D. (2014). Employee Engagement and Disengagement: Cause and Benefits. . *The International Journal Of Business & Management. Vol 3, No. 9, 44-52*.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Engagment : A Multi-Sample Study. *Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement*, 293-315.
- Sedarmayanti. (2010). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2011). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju, Cetakan ke tiga.
- Simamora, H. (2015). *Managemen Sumber Daya Mamusia. Edisi 3*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Simamora, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia. edisi ketujuh belas*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Siswanto. (2012). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Bumi Aksara.
- Stone, M. F. (2007). *Coaching, Counseling & Mentoring*. New York: Amacom.
- Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic Motivation at Work : What Really Drives Employee Engagement*. California: Berrett-Kohler Publishers.
- Tjiptono, S. S. (2001). *Riset Pemasaran Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

- Whitmore, J. (2008). *Coaching for Performance*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja* . Jakarta: Rajawali Press edisi ke empat.
- Yuwono, Sukarno, & Ichsan. (2008). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: Gramedia Pustaka.



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

KUESIONER PENELITIAN

Kepada

Yth. Bapak/Ibu.

Karyawan Divisi Human Capital

di PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.

Dengan hormat,

Dalam rangka penelitian untuk menyusun Tesis dengan judul "**Pengaruh Pelatihan, *Employee Engagement* dan *Coaching* terhadap Kinerja Karyawan Divisi Human Capital PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.**", maka saya mengharap kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dengan lengkap dan sejujurnya.

Maksud dari penelitian yang dilakukan ini guna memenuhi persyaratan untuk meraih derajat S-2 pada Program Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Mercu Buana Jakarta. Kuesioner ini digunakan untuk kepentingan ilmiah sehingga jawaban dari Bapak/Ibu berikan tidak akan dipublikasikan serta dijamin kerahasiaannya.

Atas bantuannya serta kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab kuesioner, saya mengucapkan terima kasih

Hormat Saya,

Gatut Hendro Tri Widodo

IDENTITAS RESPONDEN

Dimohon untuk mengisi identitas responden dengan mengisi titik – titik dan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang tersedia di bawah ini:

Jenis Kelamin Laki – Laki Perempuan

Masa Kerja 0 – 5 tahun 15 – 20 tahun
 5 – 10 tahun 20 – 25 tahun
 10 – 15 tahun > 25 tahun

Pendidikan Terakhir SMA/SLTA
 D3
 S1
 S2
 Lainnya

Jabatan :

Dimohon untuk mengisi jawaban pada kolom berikut dengan memberikan tanda centang (✓) pada alternatif jawaban :

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju

PELATIHAN (X ₁)						
No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat menguasai bidang tugas bagian selain bidang yang saya kerjakan					
2.	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat menjadi karyawan lebih unggul dan dibanggakan oleh atasan maupun rekan kerja lainnya					
3.	Dengan pengetahuan yang lebih unggul dari rekan kerja yang saya miliki, saya dapat lebih mudah mendapatkan promosi jabatan dari atasan					
4.	Kemampuan saya menjadi lebih unggul dari					

	karyawan lainnya setelah saya mengikuti pelatihan kerja					
5.	Kemampuan saya dalam mengatur waktu untuk menyesuaikan target pekerjaan menjadi lebih baik setelah saya mengikuti pelatihan					
6.	Kemampuan saya bertambah dengan adanya pelatihan					
7.	Saya selalu bersikap baik saat bekerja dengan karyawan lain atau bertemu dengan klien					
8.	Saya selalu bersikap tenang saat menghadapi permasalahan dalam bekerja					
9.	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan pribadi tanpa bantuan dari orang lain					
10.	Saya sudah cakap dan handal dalam melaksanakan prosedur kerja					
11.	Saya mencari cara lain ketika saya mengalami kendala dalam bekerja					
12.	Saya selalu taat terhadap semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan					
EMPLOYEE ENGAGEMENT (X₂)						
No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
13.	Saya tahu apa yang diharapkan dalam melakukan suatu pekerjaan.					
14.	Saya mempunyai peralatan dan materi yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan benar.					
15.	Dalam bekerja, saya mempunyai kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap harinya.					
16.	Di Akhir pekan, saya mendapatkan pengakuan atau pujian terhadap pekerjaan yang telah anda lakukan dengan baik.					
17.	Atasan langsung saya peduli terhadap karyawan layaknya manusia.					
18.	Saya memiliki rekan kerja yang selalu memberikan dorongan untuk mengembangkan diri.					
19.	Di tempat kerja, pendapat saya dipertimbangkan dengan sungguh – sungguh.					
20.	Misi dan tujuan organisasi, membuat sayamerasakan pekerjaan adalah hal yang sangat penting bagi organisasi.					
21.	Rekan kerja saya berkomitmen melakukan pekerjaan yang berkualitas tinggi.					
22.	Saya mempunyai sahabat dekat di tempat kerja.					
23.	Dalam enam bulan terakhir, saya selalu berbicara dan memberikan masukan mengenai kemajuan saya					

	dalam bekerja.					
24.	Dalam setahun terakhir, saya mendapatkan kesempatan di tempat kerja untuk belajar dan berkembang.					
COACHING (X₃)						
No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
25.	Program <i>coaching</i> membantu saya mendapatkan umpan balik atas kinerja saya					
26.	Program <i>coaching</i> ini membantu saya memahami harapan atasan atas kinerja saya					
25.	Program <i>coaching</i> memberikan kesempatan kepada saya untuk menyampaikan kendala yang hadapi dalam pekerjaan					
27.	Program <i>coaching</i> meningkatkan hubungan baik dengan atasan					
28.	Program <i>coaching</i> mendorong saya dan atasan untuk sepakat dalam menetapkan tujuan tahunan pekerjaan					
29.	Program <i>coaching</i> membuat saya memiliki integritas dan tanggung jawab tinggi dalam pekerjaan					
30.	Program <i>coaching</i> dapat membuat pendekatan khusus untuk permasalahan kinerja yang dihadapi					
31.	Program <i>coaching</i> dapat memotivasi kerja untuk lebih baik lagi					
32.	Program <i>coaching</i> mendapatkan objektifi, bijak dan penuh pertimbangan dalam melakukan penilaian kerja					
33.	Program <i>coaching</i> dapat mendapatkan dukungan agar dapat segera mengatasi masalah pribadi					
34.	Saya telah mendapatkan Program <i>coaching</i> yang cukup dan baik dari PUK					
KINERJA KARYAWAN (Y)						
No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
35.	Efisiensi dalam waktu kerja sangat membantu dalam menyelesaikan kemampuan pekerjaan dengan baik					
36.	Saya tidak pernah menunda-nunda pekerjaan yang atasan berikan					
37.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti					
38.	Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan apapun yang atasan berikan dan menyelesaikan dengan baik					

39.	Saya mendahulukan pekerjaan-pekerjaan yang merupakan prioritas kerja					
40.	Saya sangat disiplin dalam bekerja					
41.	Saya tidak pernah meninggalkan kantor tanpa izin dari atasan					
42.	Saya selalu masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya					
43.	Saya mampu menangani situasi darurat dalam melaksanakan pekerjaan					
44.	Saya memiliki inisiatif yang berguna membantu penyelesaian pekerjaan yang lebih baik					
45.	Saya berinisiatif membantu pegawai lainnya apabila sedang memerlukan bantuan					

TABULASI DATA KUESIONER

NO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	EE10	EE11	EE12
1	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	2	4	3	3	1	4	3	4	3	4	3	4	3	5
2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	5	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4	4	4
3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	2	3	4	2	2
5	4	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4
6	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3
7	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	4	3	2
8	5	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	4	3	2	2	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	5	5	3	4	3	3	5
10	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	2	3
13	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3
14	4	4	3	4	4	4	3	3	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5
15	4	4	2	3	3	2	2	4	4	4	5	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4
16	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	2	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
18	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3
20	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3	2	5	3	3	5	5	4	3
21	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
23	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5	6	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
25	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
26	3	2	4	4	2	2	3	4	2	3	4	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	2	3	3
27	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3
28	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
29	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
30	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
32	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
34	4	3	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
36	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	2	4	5
37	5	5	5	5	3	3	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
38	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	4	5	3	5	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3
39	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
40	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	3	3	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	3	3	5	4	3
42	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3
43	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	3	4	4
44	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	5	4	2	3	1	3	1	2	3	3	3	3	3
45	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4
46	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3

NO.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	EE10	EE11	EE12
47	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
48	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	33
49	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	3	4	4	2	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	2	3	3	3	3	4	5	3	3
53	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3
54	4	3	2	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3
55	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3
56	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
57	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
58	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
59	4	3	3	4	4	4	5	3	2	3	3	5	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4
60	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	3	4	2	4	4	4	4	4	3
61	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3
62	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2
63	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	5
64	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	5	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4	4	4
65	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3
66	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	2	3	4	2	2
67	4	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4
68	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3
69	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
70	5	4	3	2	3	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	4	3	3	5
72	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
73	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	2	3
75	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3
76	4	4	3	4	4	4	3	3	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5
77	4	4	2	3	3	2	2	4	4	4	5	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4
78	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	2	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
80	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
81	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3
82	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3	2	5	3	3	5	5	4	3
83	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
85	4	3	4	3	5	3	4	4	5	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
87	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
88	3	2	4	4	2	2	3	4	2	3	4	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	2	3	3
89	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3
90	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4

NO	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KK11
1	3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
3	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3
6	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	2	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4
14	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	3
15	5	5	5	3	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
17	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4
19	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	3
22	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4
26	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
27	3	3	3	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	3	2	4	4	4
28	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4
34	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	4
38	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4
42	3	3	5	3	4	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5
44	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	5	4	5	5	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
46	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4

HASIL OLAHAN DATA

Karakteristik Responden

1. Jenis Kelamin

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki - laki	45	50.0	50.0	50.0
	Perempuan	45	50.0	50.0	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

2. Masa Kerja

Masa Kerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 - 5 Tahun	29	32.2	32.2	32.2
	5 - 10 Tahun	10	11.1	11.1	43.3
	10 - 15 Tahun	23	25.6	25.6	68.9
	15 - 20 Tahun	8	8.9	8.9	77.8
	20 - 25 Tahun	10	11.1	11.1	88.9
	>25 Tahun	10	11.1	11.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

3. Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SLTA	1	1.1	1.1	1.1
	D3	12	13.3	13.3	14.4
	S1	65	72.2	72.2	86.7
	S2	12	13.3	13.3	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Deskripsi Variabel

1. Pelatihan

No	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Rata - rata
1.	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat menguasai bidang tugas bagian selain bidang yang saya kerjakan	-	3	20	50	17	3,90
2.	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat menjadi karyawan lebih unggul dan dibanggakan oleh atasan maupun rekan kerja lainnya	-	3	24	52	11	3,79
3.	Dengan pengetahuan yang lebih unggul dari rekan kerja yang saya miliki, saya dapat lebih mudah mendapatkan promosi jabatan dari atasan	-	6	40	36	8	3,51

4.	Kemampuan saya menjadi lebih unggul dari karyawan lainnya setelah saya mengikuti pelatihan kerja	-	6	26	48	10	3,69
5.	Kemampuan saya dalam mengatur waktu untuk menyesuaikan target pekerjaan menjadi lebih baik setelah saya mengikuti pelatihan	-	7	29	46	8	3,61
6.	Kemampuan saya bertambah dengan adanya pelatihan	1	5	9	63	12	3,89
7.	Saya selalu bersikap baik saat bekerja dengan karyawan lain atau bertemu dengan klien	-	2	9	54	25	4,13
8.	Saya selalu bersikap tenang saat menghadapi permasalahan dalam bekerja	-	1	18	61	10	3,89
9.	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan pribadi tanpa bantuan dari orang lain	-	5	17	57	11	3,82
10.	Saya sudah cakap dan handal dalam melaksanakan prosedur kerja	-	2	22	60	6	3,78
11.	Saya mencari cara lain ketika saya mengalami kendala dalam bekerja	-	2	9	62	17	4,04
12.	Saya selalu taat terhadap semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan	-	-	9	59	22	4,14

2. *Employee Engagement*

No	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Rata - rata
1.	Saya tahu apa yang diharapkan dalam melakukan suatu pekerjaan.	-	-	15	62	13	3,98
2.	Saya mempunyai peralatan dan materi yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan benar.	4	27	51	7	1	3,71
3.	Dalam bekerja, saya mempunyai kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap harinya.	1	2	18	61	8	3,81
4.	Di Akhir pekan, saya mendapatkan pengakuan atau pujian terhadap pekerjaan	2	12	39	35	2	3,26

	yang telah anda lakukan dengan baik.						
5.	Atasan langsung saya peduli terhadap karyawan layaknya manusia.	-	3	21	54	12	3,83
6.	Saya memiliki rekan kerja yang selalu memberikan dorongan untuk mengembangkan diri.	1	4	19	55	11	3,79
7.	Di tempat kerja, pendapat saya dipertimbangkan dengan sungguh – sungguh.	-	4	33	46	7	3,62
8.	Misi dan tujuan organisasi, membuat sayamerasakan pekerjaan adalah hal yang sangat penting bagi organisasi.	-	6	24	53	7	3,68
9.	Rekan kerja saya berkomitmen melakukan pekerjaan yang berkualitas tinggi.	-	2	29	46	13	3,78
10.	Saya mempunyai sahabat dekat di tempat kerja.	-	6	15	51	18	3,90
11.	Dalam enam bulan terakhir, saya selalu berbicara dan memberikan masukan mengenai kemajuan saya dalam bekerja.	-	4	30	51	5	3,63
12.	Dalam setahun terakhir, saya mendapatkan kesempatan di tempat kerja untuk belajar dan berkembang.	-	5	35	37	13	3,98

3. Coaching

No	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Rata - rata
1.	Program <i>coaching</i> membantu saya mendapatkan umpan balik atas kinerja saya	-	4	22	56	8	3,76
2.	Program <i>coaching</i> ini membantu saya memahami harapan atasan atas kinerja saya	-	4	20	59	7	3,77
3.	Program <i>coaching</i> memberikan kesempatan kepada saya untuk menyampaikan kendala yang hadapi dalam pekerjaan	-	2	21	58	9	3,82
4.	Program <i>coaching</i> meningkatkan hubungan baik	-	5	18	63	4	3,73

	dengan atasan						
5.	Program <i>coaching</i> mendorong saya dan atasan untuk sepakat dalam menetapkan tujuan tahunan pekerjaan	-	2	24	57	7	3,77
6.	Program <i>coaching</i> membuat saya memiliki integritas dan tanggung jawab tinggi dalam pekerjaan	-	4	19	55	12	3,83
7.	Program <i>coaching</i> dapat membuat pendekatan khusus untuk permasalahan kinerja yang dihadapi	-	4	16	59	11	3,86
8.	Program <i>coaching</i> dapat memotivasi kerja untuk lebih baik lagi	-	4	19	56	11	3,82
9.	Program <i>coaching</i> mendapatkan objektifi, bijak dan penuh pertimbangan dalam melakukan penilaian kerja	2	7	25	48	8	3,59
10.	Program <i>coaching</i> dapat mendapatkan dukungan agar dapat segera mengatasi masalah pribadi	2	10	29	44	5	3,46
11.	Saya telah mendapatkan Program <i>coaching</i> yang cukup dan baik dari PUK	6	6	30	36	12	3,47

4. Kinerja Karyawan

No	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Rata - rata
1.	Efisiensi dalam waktu kerja sangat membantu dalam menyelesaikan kemampuan pekerjaan dengan baik	-	-	3	67	20	4,19
2.	Saya tidak pernah menunda-nunda pekerjaan yang atasan berikan	-	1	16	55	18	4,00
3.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti	-	1	10	64	15	4,03
4.	Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan apapun yang atasan berikan dan menyelesaikan dengan baik	-	-	15	59	16	4,01
5.	Saya mendahulukan pekerjaan-pekerjaan yang merupakan prioritas kerja	-	-	1	67	22	4,23

6.	Saya sangat disiplin dalam bekerja	-	-	17	65	8	3,90
7.	Saya tidak pernah meninggalkan kantor tanpa izin dari atasan	-	-	10	63	17	4,08
8.	Saya selalu masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya	-	12	32	31	15	3,54
9.	Saya mampu menangani situasi darurat dalam melaksanakan pekerjaan	-	-	19	63	8	3,88
10.	Saya memiliki inisiatif yang berguna membantu penyelesaian pekerjaan yang lebih baik	-	-	12	67	11	3,99
11.	Saya berinisiatif membantu pegawai lainnya apabila sedang memerlukan bantuan	-	-	16	62	12	3,96

Uji Kualitas Data (Validitas dan Reliabilitas)

1. Pelatihan

No	Indikator	Nilai	Kriteria	Kesimpulan
1.	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat menguasai bidang tugas bagian selain bidang yang saya kerjakan	0,462	0,2702	VALID
2.	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat menjadi karyawan lebih unggul dan dibanggakan oleh atasan maupun rekan kerja lainnya	0,632	0,2702	VALID
3.	Dengan pengetahuan yang lebih unggul dari rekan kerja yang saya miliki, saya dapat lebih mudah mendapatkan promosi jabatan dari atasan	0,605	0,2702	VALID
4.	Kemampuan saya menjadi lebih unggul dari karyawan lainnya setelah saya mengikuti pelatihan kerja	0,646	0,2702	VALID
5.	Kemampuan saya dalam mengatur waktu untuk menyesuaikan target pekerjaan menjadi lebih baik setelah saya mengikuti pelatihan	0,687	0,2702	VALID
6.	Kemampuan saya bertambah dengan adanya pelatihan	0,666	0,2702	VALID

7.	Saya selalu bersikap baik saat bekerja dengan karyawan lain atau bertemu dengan klien	0,668	0,2702	VALID
8.	Saya selalu bersikap tenang saat menghadapi permasalahan dalam bekerja	0,662	0,2702	VALID
9.	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan pribadi tanpa bantuan dari orang lain	0,531	0,2702	VALID
10.	Saya sudah cakap dan handal dalam melaksanakan prosedur kerja	0,639	0,2702	VALID
11.	Saya mencari cara lain ketika saya mengalami kendala dalam bekerja	0,334	0,2702	VALID
12.	Saya selalu taat terhadap semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan	0,365	0,2702	VALID

2. Employee Engagement

No	Indikator	Nilai	Kriteria	Kesimpulan
1.	Saya tahu apa yang diharapkan dalam melakukan suatu pekerjaan.	0,355	0,2702	VALID
2.	Saya mempunyai peralatan dan materi yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan benar.	0,350	0,2702	VALID
3.	Dalam bekerja, saya mempunyai kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap harinya.	0,326	0,2702	VALID
4.	Di Akhir pekan, saya mendapatkan pengakuan atau pujian terhadap pekerjaan yang telah anda lakukan dengan baik.	0,611	0,2702	VALID
5.	Atasan langsung saya peduli terhadap karyawan layaknya manusia.	0,607	0,2702	VALID
6.	Saya memiliki rekan kerja yang selalu memberikan dorongan untuk mengembangkan diri.	0,615	0,2702	VALID
7.	Di tempat kerja, pendapat saya dipertimbangkan dengan sungguh – sungguh.	0,664	0,2702	VALID

8.	Misi dan tujuan organisasi, membuat sayamerasakan pekerjaan adalah hal yang sangat penting bagi organisasi.	0,662	0,2702	VALID
9.	Rekan kerja saya berkomitmen melakukan pekerjaan yang berkualitas tinggi.	0,611	0,2702	VALID
10.	Saya mempunyai sahabat dekat di tempat kerja.	0,424	0,2702	VALID
11.	Dalam enam bulan terakhir, saya selalu berbicara dan memberikan masukan mengenai kemajuan saya dalam bekerja.	0,602	0,2702	VALID
12.	Dalam setahun terakhir, saya mendapatkan kesempatan di tempat kerja untuk belajar dan berkembang.	0,608	0,2702	VALID

3. Coaching

No	Indikator	Nilai	Kriteria	Kesimpulan
1.	Program <i>coaching</i> membantu saya mendapatkan umpan balik atas kinerja saya	0,801	0,2702	VALID
2.	Program <i>coaching</i> ini membantu saya memahami harapan atasan atas kinerja saya	0,824	0,2702	VALID
3.	Program <i>coaching</i> memberikan kesempatan kepada saya untuk menyampaikan kendala yang hadapi dalam pekerjaan	0,812	0,2702	VALID
4.	Program <i>coaching</i> meningkatkan hubungan baik dengan atasan	0,857	0,2702	VALID
5.	Program <i>coaching</i> mendorong saya dan atasan untuk sepakat dalam menetapkan tujuan tahunan pekerjaan	0,774	0,2702	VALID
6.	Program <i>coaching</i> membuat saya memiliki integritas dan tanggung jawab tinggi dalam pekerjaan	0,850	0,2702	VALID
7.	Program <i>coaching</i> dapat membuat pendekatan khusus untuk permasalahan kinerja	0,851	0,2702	VALID

	yang dihadapi			
8.	Program <i>coaching</i> dapat memotivasi kerja untuk lebih baik lagi	0,865	0,2702	VALID
9.	Program <i>coaching</i> mendapatkan objektifi, bijak dan penuh pertimbangan dalam melakukan penilaian kerja	0,829	0,2702	VALID
10.	Program <i>coaching</i> dapat mendapatkan dukungan agar dapat segera mengatasi masalah pribadi	0,640	0,2702	VALID
11.	Saya telah mendapatkan Program <i>coaching</i> yang cukup dan baik dari PUK	0,679	0,2702	VALID

4. Kinerja Karyawan

No	Indikator	Nilai	Kriteria	Kesimpulan
1.	Efisiensi dalam waktu kerja sangat membantu dalam menyelesaikan kemampuan pekerjaan dengan baik	0,680	0,2702	VALID
2.	Saya tidak pernah menunda-nunda pekerjaan yang atasan berikan	0,729	0,2702	VALID
3.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti	0,750	0,2702	VALID
4.	Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan apapun yang atasan berikan dan menyelesaikan dengan baik	0,753	0,2702	VALID
5.	Saya mendahulukan pekerjaan-pekerjaan yang merupakan prioritas kerja	0,620	0,2702	VALID
6.	Saya sangat disiplin dalam bekerja	0,723	0,2702	VALID
7.	Saya tidak pernah meninggalkan kantor tanpa izin dari atasan	0,616	0,2702	VALID
8.	Saya selalu masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya	0,687	0,2702	VALID
9.	Saya mampu menangani situasi darurat dalam melaksanakan pekerjaan	0,742	0,2702	VALID
10.	Saya memiliki inisiatif yang berguna membantu	0,703	0,2702	VALID

	penyelesaian pekerjaan yang lebih baik			
11.	Saya berinisiatif membantu pegawai lainnya apabila sedang memerlukan bantuan	0,723	0,2702	VALID

5. Uji Reliabilitas

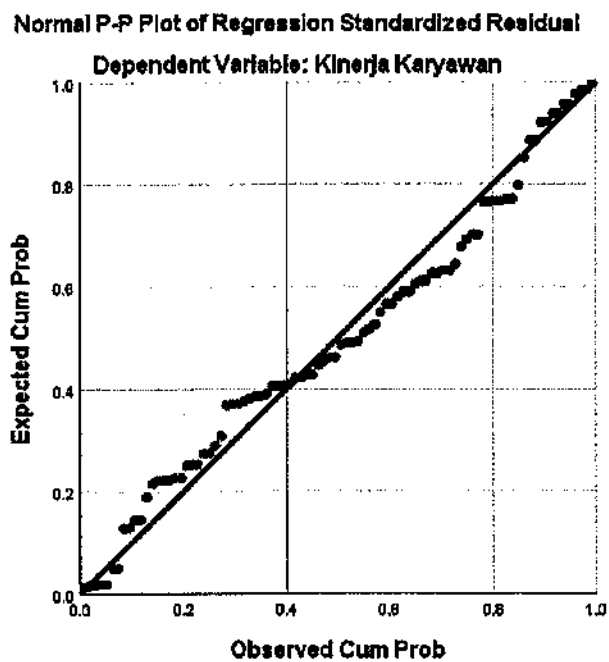
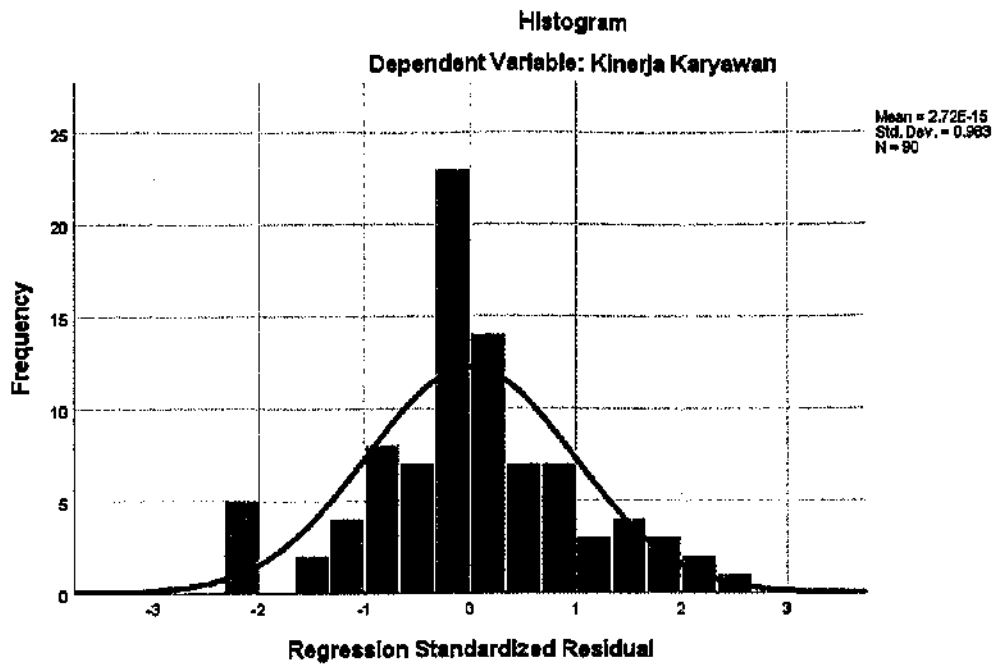
No.	Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Kriteria	Kesimpulan
1.	Pelatihan	0,818	≥ 0,60	Reliabel
2.	Employee Engagement	0,758		Reliabel
3.	Coaching	0,935		Reliabel
4.	Kinerja Karyawan	0,889		Reliabel

6. Korelasi Antar Dimensi

		Y1.1 Kualitas Kerja	Y1.2 Produktivitas	Y1.3 Pengetahuan Pekerjaan	Y1.4 Bisa diandalkan	Y1.5 Kehadiran	Y1.6 Kemandirian
X1.1 Analisa Kebutuhan	Pearson Correlation	.513**	.456**	.551**	.446**	.536**	.578**
	Sig. (2-tailed)	0	0.002	0	0	0	0
	N	90	90	90	90	90	90
X1.2 Pelaksanaan Pelatihan	Pearson Correlation	.456**	.426**	.432**	.556**	.422**	.418**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0
	N	90	90	90	90	90	90
X1.3 Evaluasi Pelatihan	Pearson Correlation	.523**	.574**	.621**	.442**	.609**	.415**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0
	N	90	90	90	90	90	90
X2.1 Basic Need	Pearson Correlation	.431**	.412**	.541**	.481**	.416**	.509**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0.043	0	0.001
	N	90	90	90	90	90	90
X2.2 Management Support	Pearson Correlation	.437**	.473**	.678**	.723**	.521**	.557**
	Sig. (2-tailed)	0	0.001	0.013	0	0	0
	N	90	90	90	90	90	90
X2.3 Team Work	Pearson Correlation	.598**	.545**	.533**	.575**	.687**	.634**
	Sig. (2-tailed)	0	0.001	0	0.004	0	0.044
	N	90	90	90	90	90	90
X2.4 Growth	Pearson Correlation	.433**	.498**	.465**	.441**	.476**	.492**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0
	N	90	90	90	90	90	90
X3.1 Leadership & Pengorganisasian	Pearson Correlation	.534**	.627**	.666**	.621**	.490**	.470**
	Sig. (2-tailed)	0.006	0.003	0	0	0.02	0.044
	N	90	90	90	90	90	90
X3.2 Assesment & Improvement	Pearson Correlation	.440**	.483**	.590**	.572**	.547**	.583**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.01	0.014	0	0.007	0
	N	90	90	90	90	90	90

Uji Asumsi Klasik

1. Histogram, Normal P – Plot, dan Uji Kolmogorov – Smirnov



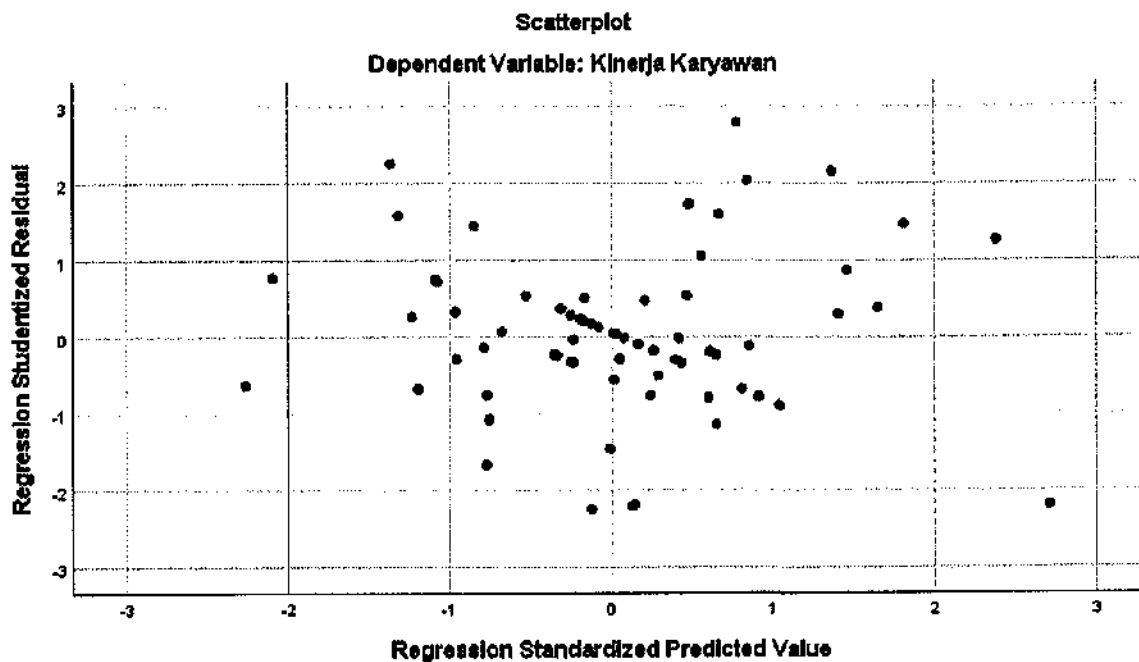
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Predicted Value
N	90	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.9828283
	Std. Deviation	.27342319
Most Extreme Differences	Absolute	.075
	Positive	.075
	Negative	-.074
Test Statistic		.075
Asymp. Sig. (2-tailed)		.567
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

2. Uji Multikolonieritas

Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.203	.339		3.546	.001		
	Pelatihan	.632	.092	.618	6.843	.000	.777	1.288
	Employee Engagement	.456	.077	.070	4.727	.000	.675	1.481
	Coaching	.337	.065	.053	3.563	.000	.727	1.376

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

3. Uji Heterokedastisitas



Uji Hipotesis

1. Regresi Linier Berganda

Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.203	.339		3.546	.001		
	Pelatihan	.632	.092	.618	6.843	.000	.777	1.288
	Employee Engagement	.456	.077	.070	4.727	.000	.675	1.481
	Coaching	.337	.065	.053	3.563	.000	.727	1.376

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

2. Hasil Uji F (Simultan)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.654	3	2.218	23.974	.000 ^b
	Residual	7.956	86	.093		
	Total	14.610	89			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Coaching, Pelatihan, Employee Engagement

3. Hasil Uji T (Parsial)

Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.203	.339		3.546	.001		
	Pelatihan	.632	.092	.618	6.843	.000	.777	1.288
	Employee Engagement	.456	.077	.070	4.727	.000	.675	1.481
	Coaching	.337	.065	.053	3.563	.000	.727	1.376

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

4. Hasil Uji R (Koefisien Determinasi)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.875 ^a	.855	.836	.10416

a. Predictors: (Constant), Coaching, Pelatihan, Employee Engagement

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan