

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi. Hal ini dikarenakan dalam melaksanakan semua kegiatan organisasi untuk mencapai misi dan tujuannya adalah sangat tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah sistem mempunyai sejumlah fungsi yang saling terkait, yaitu meliputi perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia. Adapun yang menjadi obyek bahasan dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan fungsi pengembangan sumber daya manusia, yaitu tentang penilaian kinerja karyawan.

Leon C. Mengginson (1981: 310) dalam Mangkunegara (2006: 10) mengemukakan pengertian penilaian kinerja sebagai berikut:

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Kegiatan penilaian kinerja tersebut dilakukan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan menjaga terjadinya keusangan kemampuan

karyawan akibat perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Selain itu juga, penilaian kinerja bertujuan untuk memperbaiki keputusan-keputusan dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Hal ini berarti bahwa penilaian kinerja memiliki dua tujuan yang berorientasi pada individu dan perusahaan. Tujuan penilaian kinerja yang berorientasi pada individu atau karyawan mengandung arti bahwa karyawan tersebut harus diperhatikan kepuasan kerjanya. Dalam hal ini, perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan. Sedangkan tujuan yang berorientasi pada perusahaan mengandung arti bahwa perusahaan dapat menuntut kinerja yang memuaskan dari karyawan sebagai individu yang bekerja pada perusahaan.

Penilaian kinerja pada umumnya dapat dikatakan mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini sependapat dengan apa yang dikemukakan oleh Fathoni (2006: 243) yaitu:

Manfaat penilaian kinerja ditujukan kepada pemuasan kebutuhan dan kepentingan para pegawai dan dapat pula menjadi sumber penting bagi berbagai segi manajemen sumber daya manusia.

Kepuasan kerja menurut T. Hani Handoko (2003: 193) adalah “keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, diantaranya yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja, atasan,

promosi, dan lingkungan kerja.

Telkom Learning Center PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung tentunya sangat menyadari akan pentingnya pengembangan sumber daya manusia melalui penilaian kinerja. Keberhasilan Telkom Learning Center dalam memperbaiki kinerja lembaganya sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang bersangkutan dalam berkarya dan bekerja sehingga perusahaan tersebut perlu memiliki karyawan yang berkemampuan tinggi. Pelaksanaan penilaian kinerja di Telkom Learning Center dilaksanakan oleh atasan langsung secara triwulan dan kumulatif 1 tahun dan dilakukan online dengan memanfaatkan intranet Telkom. Berdasarkan hasil pengamatan di Telkom Learning Center Bandung ini, terdapat beberapa masalah dalam hal pelaksanaan penilaian kinerja, salah satunya adalah berkaitan dengan prinsip akseptabilitas penilaian. Akseptabilitas penilaian ini berkaitan dengan prinsip keterbukaan dan kerahasiaan terhadap hasil penilaian, di mana setiap karyawan berhak mengajukan keberatannya terhadap hasil penilaian yang diberikan kepadanya apabila tidak sesuai dengan kinerja aktual yang terjadi. Saluran komunikasi antara bawahan dan atasan yang belum maksimal, dalam hal ini memungkinkan terjadinya kelambanan dalam hal penyampaian informasi dan tindaklanjut terhadap keberatan yang diajukan oleh karyawan. Selain itu juga, penilaian kinerja dapat menghasilkan hasil yang tidak objektif apabila masih terdapat bias-bias penilaian, antara lain yaitu terkait dengan pertimbangan persamaan ras/kesukuan, jenis kelamin serta hubungan famili atau kekerabatan antara penilai dan karyawan yang dinilai. Kondisi tersebut

tentunya akan berdampak pada penurunan tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap sistem penilaian kinerja yang dilaksanakan diperusahaan. Melihat hal tersebut, sangatlah penting mendapat perhatian serius yang tidak dapat diabaikan begitu saja bahwa penilaian kinerja harus mendapatkan sokongan dari seluruh manajemen sehingga dapat dilaksanakan dengan efektif, di mana hasil objektif sehingga diharapkan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan kemudian akan memberikan manfaat-manfaat yang lebih luas untuk kepentingan karyawan dan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Penilaian Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” dengan mengambil lokasi penelitian di Telkom Learning Center PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah merupakan pembatasan terhadap fokus masalah yang akan dikaji, sehingga memiliki kejelasan. Adapun rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana gambaran tentang penilaian kinerja karyawan di Telkom Learning Center PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung?
2. Bagaimana gambaran tentang kepuasan kerja karyawan di Telkom Learning Center PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung?
3. Berapa besar pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Telkom Learning Center PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.

Bandung?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan sasaran yang ingin dicapai oleh peneliti dalam melakukan penelitiannya, agar penelitian ini mempunyai arah yang jelas serta tolok ukur keberhasilan yang dapat dijadikan pedoman sesuai dengan variabel-variabel penelitian yang telah ditetapkan.

Adapun tujuan penelitian yang diharapkan dalam penelitian ini mencakup:

1. Tujuan Umum

Secara umum tujuan yang dicapai dalam penelitian ini adalah mendapatkan gambaran mengenai Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Telkom Learning Center PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.

2. Tujuan Khusus

- a. Untuk mendapatkan informasi mengenai penilaian kinerja di Telkom Learning Center PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.
- b. Untuk mendapatkan informasi mengenai kepuasan kerja karyawan di Telkom Learning Center PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.
- c. Untuk memperoleh informasi yang jelas mengenai berapa besar pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Telkom Learning Center PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Dapat menambah pengetahuan dan wawasan bagi penulis mengenai pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Telkom Learning Center PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.
- b. Hasil penelitian ini memberikan manfaat bagi pengembangan khasanah ilmu Administrasi Pendidikan sesuai dengan ilmu yang penulis tekuni, khususnya dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan untuk peningkatan produktivitas karyawan.
- b. Bagi pihak lembaga, hasil penelitian ini dapat memberikan informasi dalam peningkatan produktivitas lembaga.
- c. Sebagai alat yang diharapkan dapat mengungkapkan masalah faktual dan aktual tentang pengaruh penilaian kinerja dan kepuasan kerja karyawan di Telkom Learning Center PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.

E. Kerangka Pemikiran

Sebagai dasar berfikir penulis mengambil bahan dari teori-teori yang sudah dikemukakan dari para ahli manajemen sumber daya manusia. Pertama yang akan dikemukakan adalah definisi penilaian kinerja itu sendiri. Definisi

penilaian kinerja menurut T. Hani Handoko (2003: 135) adalah “proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”. Sedangkan Leon C. Mengginson (1981: 310) dalam Mangkunegara (2000: 69) mengemukakan bahwa:

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Pada intinya batasan-batasan dari pengertian penilaian kinerja di atas mempunyai pengertian yang hampir sama yaitu bahwa penilaian kinerja adalah evaluasi sistematis terhadap pelaksanaan kerja yang dicapai oleh seorang karyawan selama periode penilaian.

Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan ini, sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job-related*), praktis, mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. *Job-related* berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan. Sedangkan suatu sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai dan karyawan.

Di samping harus *job-related* dan praktis, evaluasi kinerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja (*performance standards*), dengan mana kinerja diukur. Agar efektif, standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Lebih lanjut, evaluasi juga memerlukan ukuran-ukuran kinerja yang dapat diandalkan (*performance measures*). Berbagai ukuran ini, agar berguna, harus mudah

digunakan, reliabel dan melaporkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan kinerja.

Wayne F. Cascio (1992: 270-273) mengemukakan 5 syarat penilaian yang harus dipenuhi suatu sistem penilaian kinerja yang efektif, adalah sebagai berikut:

1. *Relevance* (keterkaitan)

Sistem penilaian kinerja mengukur hal-hal yang berkaitan langsung (*relevance*) dengan prestasi kerja dalam suatu jabatan tertentu (*job performance*). Oleh karena itu, penilaian kinerja karyawan harus memperhatikan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemangku jabatan tertentu yang dapat dilihat dari hasil analisis jabatan yang terbaru.

2. *Sensitivity* (kepekaan)

Sistem penilaian kinerja memiliki kepekaan untuk membedakan karyawan yang efektif dan karyawan yang tidak efektif atau dapat membedakan karyawan yang berprestasi sangat baik sampai dengan kurang baik. Sistem penilaian dapat digunakan sebagai tujuan administrasi (kenaikan gaji, pemberian insentif dan bonus, serta rekomendasi untuk pengembangan).

3. *Reliability* (keterandalan)

Sistem penilaian kinerja harus dapat dipercaya dan mempunyai tolok ukur yang dapat diandalkan (sahih atau akurat), konsisten dan stabil. Artinya apabila alat ukur tersebut digunakan oleh penilai lain untuk

mengukur objek yang sama, maka akan memberikan hasil penilaian yang sama.

4. *Acceptability*

Kinerja yang harus dicapai hendaknya dapat diterima dan dimengerti, baik oleh penilai maupun yang dinilai. Unsur-unsur penilaian kinerja hendaknya didefinisikan dengan jelas dan spesifik, komunikasi dan kerjasama aktif antara atasan dan bawahan sangat diperlukan dalam pelaksanaan penilaian.

5. *Practicality*

Formulir penilaian kinerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh atasan dan bawahan. Formulir yang digunakan tidak rumit atau berbelit-belit, baik yang menyangkut administrasi maupun interpretasi.

Pendapat Cascio di atas merupakan persyaratan yang harus dipenuhi untuk pelaksanaan sistem penilaian kinerja yang efektif, agar kebijakan pengambilan keputusan mengenai kepegawaian hasilnya akurat.

Manfaat dari diadakannya penilaian kinerja terhadap karyawan meliputi tujuan utama dan khusus, sebagaimana yang dikemukakan oleh Simamora (2004: 343). Tujuan utama sistem penilaian kinerja yaitu menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, maka semakin besar potensi nilainya bagi organisasi. Adapun tujuan khusus sistem penilaian kinerja meliputi evaluasi dan pengembangan. Jadi dengan penilaian kinerja, dapat diketahui kinerja seorang

karyawan dimana terdapat kelebihan dan kekurangan-kekurangan yang dimilikinya. Penilaian kinerja yang dilaksanakan dengan baik akan menghasilkan informasi yang objektif sehingga dapat mencapai kepuasan kerja karyawan untuk bekerja dengan lebih baik lagi.

Adapun hubungan antara penilaian kinerja dengan kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari pendapat Martoyo (1992: 84), yaitu:

Penilaian kinerja yang dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar, dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja dan sekaligus juga meningkatkan loyalitas organisasional dari para karyawan (anggota organisasi).

Definisi kepuasan kerja dikemukakan oleh Robbins (1996: 179) sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Robbins mengemukakan beberapa faktor yang menentukan kepuasan kerja, yaitu kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Faktor-faktor tersebut akan sangat berpotensi menimbulkan konflik-konflik personalia dan jika dibiarkan maka akan berpengaruh pada mekanisme operasional perusahaan, terutama kinerja karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat output yang telah ditentukan, baik secara kualitatif maupun kuantitas, sehingga upaya untuk mencapai produktivitas yang optimal akan sulit diwujudkan.

Selanjutnya, pengertian kepuasan kerja dikemukakan oleh Fathoni (2006: 128) adalah “sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja”.

Kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subjektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas, atau berhak baginya.

Menurut Herzberg terdapat dua faktor yang menentukan kepuasan dan ketidakpuasan seseorang dalam bekerja, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau “pemeliharaan”. Faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene*/pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kerjanya. Tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor *hygiene*/pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang karyawan dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh penyelia, kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Aspek kepuasan dan ketidakpuasan kerja yang dikemukakan beberapa ahli tersebut di atas, erat kaitannya dengan sistem penilaian kinerja, karena dalam sistem penilaian kinerja terkandung unsur penilai, unsur-unsur penilaian kinerja (pekerjaan itu sendiri), kesempatan menunjukkan prestasi, kesempatan untuk berkembang, umpan balik yakni penghargaan atas prestasi kerja dan imbalan jasa.

Merujuk pada teori yang telah dipaparkan di atas, jelaslah bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Penilaian kinerja bertujuan untuk mendapatkan informasi yang sah dan akurat tentang kemajuan kinerja karyawan, yang kemudian hasilnya digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk keputusan-keputusan personalia. Adapun, di dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja agar dapat berjalan dengan tepat sasaran (efektif), harus memenuhi syarat relevan, reliabilitas, akseptabilitas, sensitifitas dan praktis. Dengan demikian, mulai dari proses pelaksanaan penilaian itu berlangsung hingga pada akhirnya menghasilkan informasi kinerja karyawan akan di dapat data kinerja karyawan yang objektif dan hal ini tentunya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang dinilai. Kepuasan kerja karyawan dalam hal penilaian kinerja akan di dapat bilamana pelaksanaan kerja dan hasil kerja mereka dinilai sesuai dengan fakta yang sebenarnya, tanpa adanya bias penilaian. Selain itu juga, para karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi karena hasil penilaian yang objektif akan ditindak lanjuti oleh departemen personalia sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan dalam rangka peningkatan kinerja karyawan yang

bersangkutan. Pada akhirnya, para karyawan akan memperoleh efek atau dampak positif terhadap penyesuaian kompensasi dan promosi yang adil serta pengembangan karier mereka di perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat penulis gambarkan model kerangka berpikir pada halaman selanjutnya.





F. Anggapan Dasar

Anggapan dasar sering disebut juga dengan istilah asumsi atau postulat. Asumsi digunakan sebagai pijakan dasar pemikiran penelitian. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Surakhmad dalam Arikunto (2002: 58) yang mengungkapkan bahwa, “anggapan dasar atau postulat adalah titik tolak pemikiran yang kebenarannya diterima oleh penyelidik”.

Adapaun anggapan dasar yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Notoatmodjo (2003: 141) mengemukakan asumsi-asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia yang melandasi pentingnya penilaian kinerja bagi karyawan. Asumsi-asumsi tersebut yaitu seperti yang tertera berikut ini.
 - a. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
 - b. Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
 - c. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karier yang dinaikinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
 - d. Setiap orang ingin mendapat perlakuan yang obyektif atas penilaian kerjanya.
 - e. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
 - f. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi.

2. Penilaian kinerja yang dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar, dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja dan sekaligus juga meningkatkan loyalitas organisasional dari para karyawan (Martoyo,1992: 84).
3. Salah satu manfaat penilaian kinerja bagi karyawan yang dinilai adalah meningkatkan kepuasan kerja (Rivai dan Basri, 2005: 55).
4. Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Fathoni, 2006: 130).

G. Hipotesis

Hipotesis menurut pendapat Sugiyono (2006: 70), yaitu: “merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

“Terdapat Pengaruh Yang Signifikan Antara Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Telkom Learning Center PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung”.

H. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan ditunjang oleh studi kepustakaan. Melalui penerapan metode penelitian deskriptif yang meneliti

keadaan masalah penelitian yang sedang berlangsung atas objek penelitian, diharapkan dapat memperoleh informasi yang tepat, gambaran yang lengkap dan faktual mengenai pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Telkom Training Center PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.

Adapun studi kepustakaan dimaksudkan sebagai sarana penunjang dalam melengkapi perolehan data dan informasi melalui sumber tertulis yang relevan dan mendukung terhadap masalah yang diteliti. Adapun teknik yang digunakan adalah teknik survey dengan menggunakan alat pengumpul data berupa angket yang disebarakan kepada para karyawan di Telkom Learning Center PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.

I. Lokasi, Populasi Dan Sampel Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah di Telkom Learning Center PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.

2. Populasi Penelitian

Populasi merupakan sumber data yang dianggap oleh peneliti dapat memberikan data-data yang diperlukan dalam penelitian. Hal ini senada dengan pendapat Sugiyono (2006: 90) mengemukakan bahwa: “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan pengertian yang telah diungkapkan di atas, maka dalam hal ini peneliti menetapkan bahwa yang menjadi populasi dalam penelitian ini yaitu para karyawan di Telkom Learning Center PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung yang seluruh karyawannya berjumlah 174 orang.

3. Sampel Penelitian

Sampel penelitian merupakan sebagian dari populasi yang dianggap mewakili menurut ketentuan tertentu untuk diambil datanya oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mohammad Ali (1985: 54) yang menyatakan sampel merupakan: “Sebagian yang diambil dari keseluruhan objek yang diteliti dan mewakili terhadap seluruh populasi”.

Dalam pengambilan sampel harus dilakukan sedemikian rupa sehingga diperoleh sampel (contoh) yang betul-betul representatif (mewakili). Hal ini senada dengan pendapat Sugiyono (2003: 97) yang mengemukakan bahwa: “Makin besar jumlah sampel mendekati populasi peluang kesalahan generalisasinya”.

Adapun sampel penelitian yang ditentukan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 64 orang karyawan yang ada di Telkom Learning Center PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.