

PENGARUH PENEMPATAN TERHADAP PRESTASI KERJA

**(STUDI PADA KARYAWAN PT. BRI (PERSERO),
KANTOR CABANG MALANG KAWI)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

CHANDRA EKA S.

NIM: 0310320031-32



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA
MALANG
2007**

MOTTO

***KAU TAKKAN PERNAH MENDAPATKAN ILMU
KECUALI ENAM SYARAT KAU PENUHI : CERDAS &
HAUS ILMU, TEKUN, SUNGGUH-SUNGGUH, PUNYA
BEKAL & BIAYA, DIDAMPINGI GURU DAN WAKTU
YANG LAMA***

***ADMIRE YOUR ACCOMPLISHMENT, LARGE OR
SMALL, TREMENDOUS OR TINY. THERE IS A LITTLE
LIGHT SOMEWHERE COULD PRODUCE A
BRIGHTER LIGHT EVERYWHERE IN THE WORLD. A
SPECK OF SANDS COULD TURN INTO PEARL***



RINGKASAN

Chandra Eka S. 2007, **Pengaruh Penempatan terhadap Prestasi Kerja** (Studi pada Karyawan PT. BRI (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi), Drs. M Al Musadieq, MBA, Drs. Djanalis Djanaid, 68 hal + viii

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh penempatan, yang terdiri dari variabel kesesuaian pengetahuan (X_1), kesesuaian ketrampilan (X_2), dan kesesuaian sikap (X_3) baik secara parsial maupun simultan terhadap prestasi kerja karyawan (Y).

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif atau penelitian yang menyoroti variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Bank BRI yang berjumlah 60 orang dengan jumlah sampel yang diambil sebanyak 38 responden. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuisioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, uji F dan uji t untuk mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial variabel yang diteliti.

Hasil yang didapat adalah nilai F hitung sebesar 14.666 dan F tabel sebesar 2.888 ($F_{hitung} > F_{tabel}$), yang berarti bahwa secara simultan variabel kesesuaian pengetahuan (X_1), kesesuaian ketrampilan (X_2), dan kesesuaian sikap (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja karyawan (Y). Nilai t hitung variabel kesesuaian pengetahuan (X_1) sebesar 3.101, variabel kesesuaian ketrampilan (X_2) sebesar 2.569, dan kesesuaian sikap (X_3) sebesar 2.909. Semua nilai t hitung lebih besar dari t tabel sebesar 1.692, yang berarti secara parsial variabel kesesuaian pengetahuan (X_1), kesesuaian ketrampilan (X_2), dan kesesuaian sikap (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja karyawan (Y). Nilai R^2 sebesar 0.564 yang berarti variabel kesesuaian pengetahuan (X_1), kesesuaian ketrampilan (X_2), dan kesesuaian sikap (X_3) mempunyai kontribusi sebesar 0.564 atau 56,4% terhadap prestasi kerja karyawan dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti. Nilai R sebesar 0.751 menunjukkan bahwa variabel kesesuaian pengetahuan (X_1), kesesuaian ketrampilan (X_2), kesesuaian sikap (X_3) memiliki keeratan hubungan yang sangat kuat dengan variabel prestasi kerja karyawan (Y). Nilai konstanta ($a = 2.536$) berarti apabila tidak ada pengaruh dari variabel kesesuaian pengetahuan (X_1), kesesuaian ketrampilan (X_2), dan kesesuaian sikap (X_3), maka besarnya variabel prestasi kerja karyawan (Y) adalah sebesar 2.536. Nilai koefisien regresi variabel kesesuaian pengetahuan ($b_1=0.412$), kesesuaian ketrampilan ($b_2=0.338$), dan kesesuaian sikap ($b_3=0.424$) menunjukkan bahwa jika variabel kesesuaian pengetahuan (X_1), kesesuaian ketrampilan (X_2), dan kesesuaian sikap (X_3) ditingkatkan maka ada kecenderungan prestasi kerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.412 untuk variabel kesesuaian pengetahuan (X_1), 0.338 untuk variabel kesesuaian ketrampilan (X_2), dan 0.424 untuk variabel kesesuaian sikap (X_3), dengan asumsi nilai dari variabel lain tetap.

Dari hasil penelitian variabel yang berpengaruh dominan dari hasil penelitian ini adalah kesesuaian pengetahuan yang ditunjukkan dengan koefisien Beta sebesar 0.375.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Penempatan terhadap Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. BRI (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi)”

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akana terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Suhadak, M.Ec, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Drs. M. Al Musadieq, MBA selaku dosen pembimbing 1 yang telah membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Drs. Djanalis Djanaid selaku dosen pembimbing II memotivasi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Sunaryudono selaku manajer cabang Bank BRI Malang Kawi yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian skripsi ini.
5. Bapak Drs. Amin Supangat selaku manager operasional Bank BRI Kantor Cabang Malang Kawi yang telah membantu memberikan tempat untuk penelitian skripsi ini.
6. Semua pihak di Bank BRI yang telah memberikan bantuan dalam pelaksanaan penelitian.
7. Bapak dan ibu tercinta yang telah memberikan dukungan kepada penulis.
8. Teman-temanku di gang Kemirahan yang telah banyak membantu.
9. Seluruh temanku yang telah memberikan bantuan dalam penyusunan.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL	
MOTTO	
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	
TANDA PENGESAHAN	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
RINGKASAN.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	viii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	3
D. Kontribusi Penelitian.....	4
E. Sistematika Pembahasan.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penempatan	
1. Pengertian Penempatan.....	5
2. Faktor Pertimbangan dalam Penempatan.....	5
3. Kriteria yang Harus Dipenuhi dalam Penempatan.....	6
4. Bentuk Penempatan.....	8
B. Prestasi Kerja	
1. Pengertian Prestasi Kerja.....	13
2. Pengukuran Prestasi Kerja.....	14
3. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja.....	15
4. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja.....	15
5. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja.....	16
C. Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja.....	16
D. Pengaruh Penempatan terhadap Prestasi Kerja.....	17
E. Model Konsepsi dan Hipotesis	
1. Model Konsepsi.....	19
2. Model Hipotesis.....	19
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	20
B. Lokasi Penelitian.....	20
C. Variabel dan Pengukuran	
1. Konsep.....	20
a. Konsep Penempatan.....	21
b. Konsep Prestasi Kerja.....	21

2. Variabel	21
3. Definisi Operasional	21
4. Pengukuran	24
D. Populasi dan Sampel.	
1. Populasi	25
2. Sampel	25
E. Teknik Pengumpulan Data	
1. Sumber Data	26
2. Metode Pengumpulan Data	26
3. Instrumen Penelitian	27
F. Validitas dan Reliabilitas.	
1. Validitas	27
2. Reliabilitas	28
a. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kesesuaian Pengetahuan	29
b. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kesesuaian Ketrampilan	30
c. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kesesuaian Sikap	30
d. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Prestasi Kerja Karyawan	31
E. Analisis Data	
1. Analisis Deskriptif	32
2. Analisis Inferensial	32
a. Uji Regresi Linier Berganda	32
b. Uji F	33
c. Uji t	34

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan	
1. Sejarah Pendirian Perusahaan	35
2. Kegiatan Usaha	41
3. Organisasi dan Personalia	41
B. Gambaran Umum Responden	
1. Distribusi Responden Berdasarkan Usia	51
2. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	51
3. Distribusi Responden Berdasarkan Status Perkawinan	51
4. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan	52
5. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja	52
C. Gambaran Distribusi jawaban Responden	
1. Variabel Kesesuaian Pengetahuan	53
2. Variabel Kesesuaian Ketrampilan	55
3. Variabel Kesesuaian Sikap	57
4. Variabel Prestasi Kerja Karyawan	59
D. Pengujian Hipotesis	
1. Analisis Regresi Linier Berganda	61
2. Uji F	62
3. Uji t	63

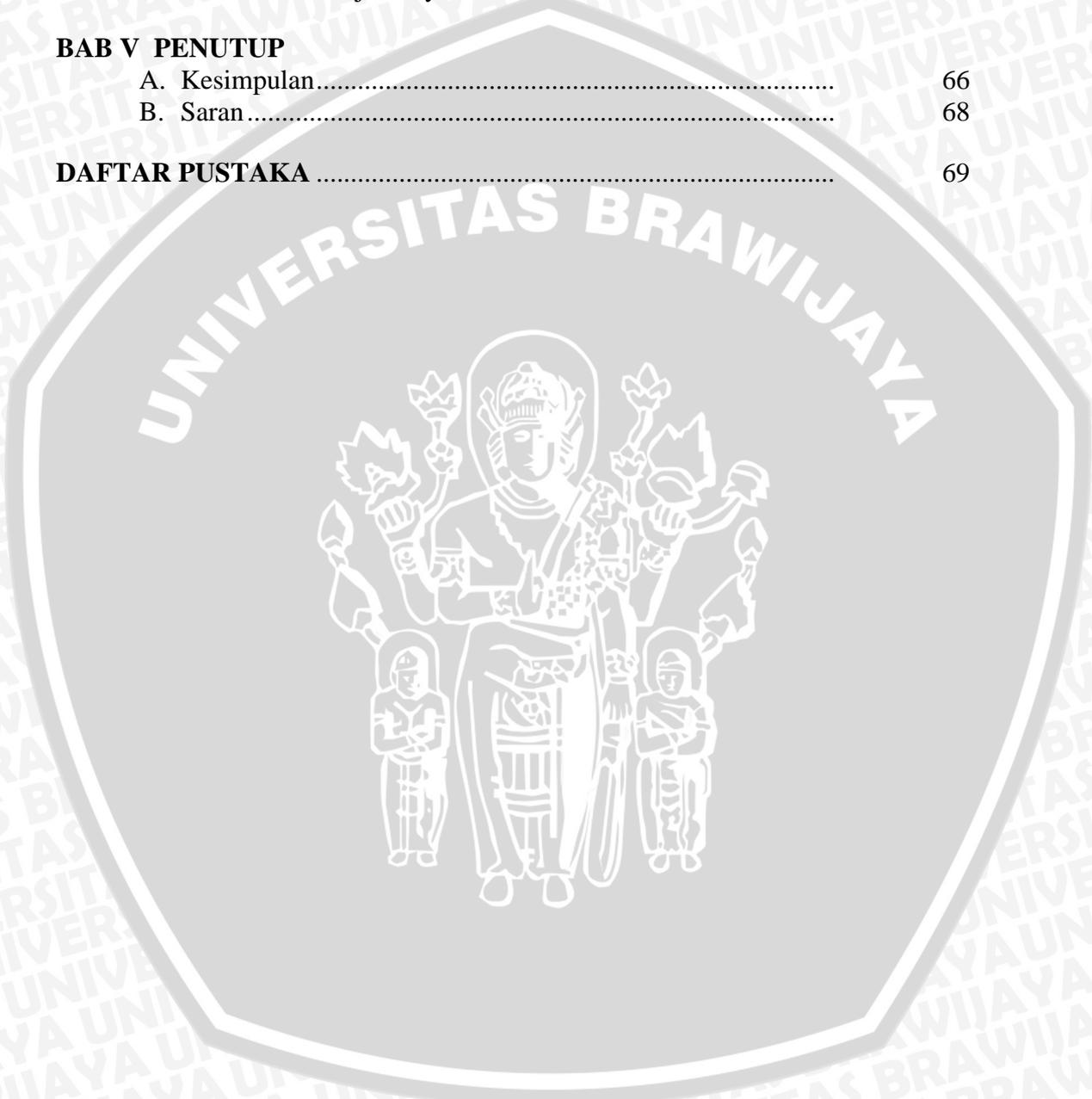
F. Pembahasan

- 1. Pengaruh Variabel Kesesuaian Pengetahuan terhadap Variabel Prestasi Kerja Karyawan..... 64
- 2. Pengaruh Variabel Kesesuaian Ketrampilan terhadap Variabel Prestasi Kerja Karyawan..... 65
- 3. Pengaruh Variabel Kesesuaian Sikap terhadap Variabel Prestasi Kerja Karyawan 65

BAB V PENUTUP

- A. Kesimpulan..... 66
- B. Saran..... 68

DAFTAR PUSTAKA 69



DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1	Konsep, Variabel, Indikator, dan Item	24
2	Skor Jawaban Responden	25
3	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X_1)	29
4	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kesesuaian Ketrampilan (X_2)	30
5	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kesesuaian Sikap (X_3)	30
6	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y)	31
7	Usia responden	51
8	Jenis Kelamin Responden	51
9	Status Perkawinan Responden	52
10	Pendidikan Responden	52
11	Masa Kerja Responden	52
12	Jawaban Responden untuk Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X_1)	53
13	Jawaban Responden untuk Variabel Kesesuaian Ketrampilan (X_2)	55
14	Jawaban Responden untuk Variabel Kesesuaian Sikap (X_3)	57
15	Jawaban Responden untuk Variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y)	59
16	Rekapitulasi Analisis Regresi Linier Berganda Antara Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X_1), Kesesuaian Ketrampilan (X_2), dan Kesesuaian Sikap (X_3) Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y)	61
17	Hasil Uji F	62
18	Hasil Uji t variabel kesesuaian pengetahuan	63
19	Hasil Uji t variabel kesesuaian ketrampilan	63
20	Hasil Uji t variabel kesesuaian sikap	64

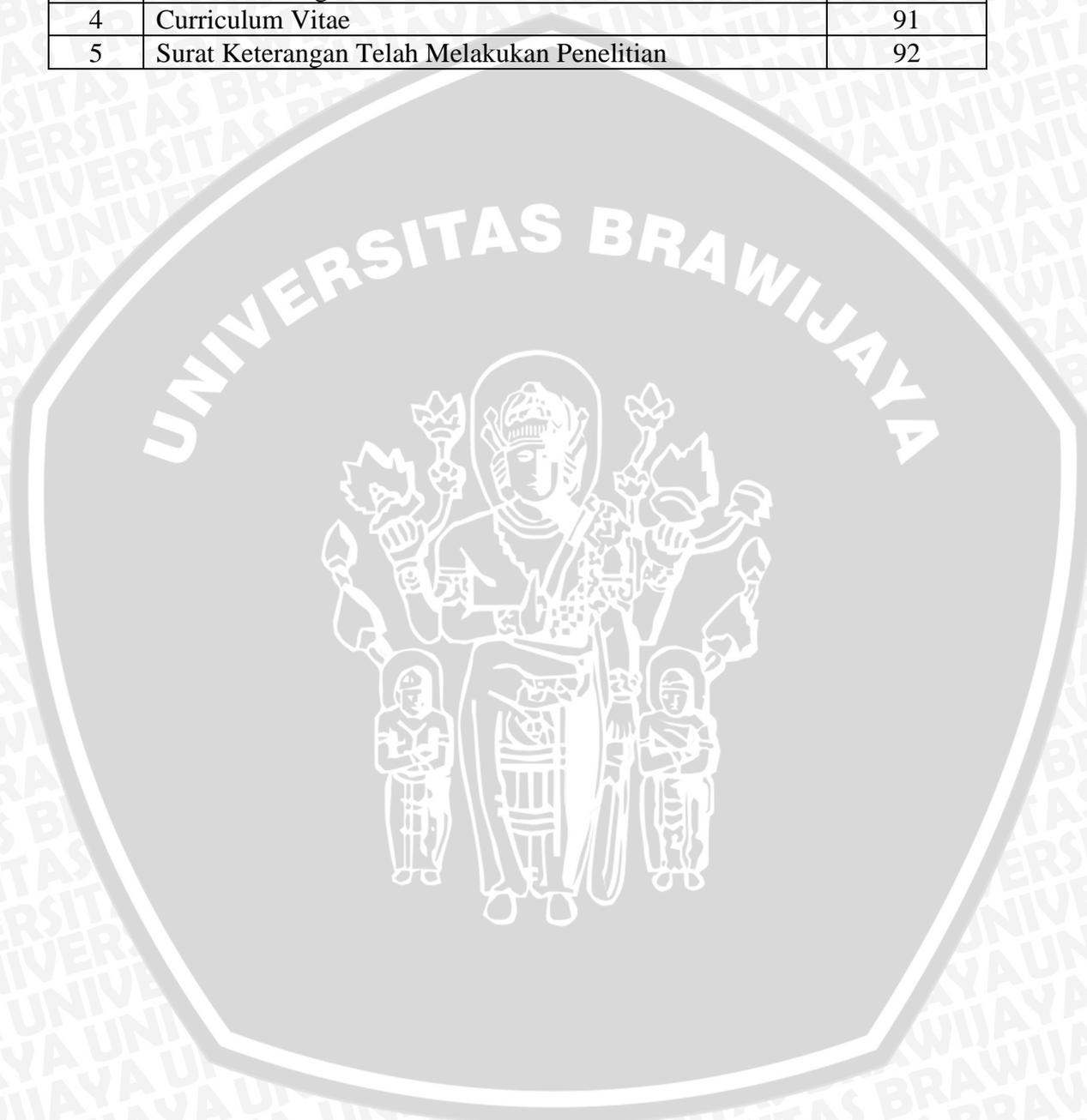
DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1	Model Konsepsi	19
2	Model Hipotesis	19
3	Struktur Organisasi PT. BRI Malang Kawi	45



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
1	Kuisisioner	71
2	Rekapitulai Hasil Kuisisioner	73
3	Hasil Perhitungan SPSS	75
4	Curriculum Vitae	91
5	Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian	92



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumberdaya manusia di dalam setiap perusahaan merupakan hal yang terpenting, ini dikarenakan sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasarannya melalui usaha kooperatif sekelompok orang di dalamnya, sehingga dapat dikatakan sumberdaya manusia adalah salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumberdaya manusia yang dimaksud disini adalah karyawan, sehingga untuk tercapainya tujuan dari perusahaan sangat tergantung pada bagaimana karyawan dapat mengembangkan kemampuannya baik dalam mengembangkan pengetahuannya, keahliannya, maupun sikapnya. Hal tersebut diperlukan supaya produktivitas kerja dari para karyawan dapat meningkat, karyawan mempunyai kecermatan dalam pelaksanaan tugas, bertumbuhsuburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda. Karyawan yang mempunyai pengetahuan, keahlian, dan sikap yang baik akan bekerja secara optimal, sehingga perusahaan dalam mengelola sumberdaya manusia dapat lebih efektif dan efisien.

Bagi suatu perusahaan, penempatan karyawan pada posisi yang tepat merupakan suatu hal yang utama karena erat hubungannya dengan prestasi kerja karyawan dalam memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan. Sesuai pendapat Hasibuan (2002:71), bahwa penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal dari setiap karyawan, baik kreativitas dan prakarsanya akan berkembang. Schuler & Jackson (1997:276), berpendapat bahwa penempatan karyawan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya berdasarkan pada kebutuhan dan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, dan kepribadian karyawan tersebut. Penempatan karyawan bertujuan untuk menempatkan manusia yang tepat pada jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, sehingga prestasi kerja karyawan meningkat. Penempatan karyawan yang tidak tepat dengan karakteristik dan minat akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, sebab seseorang justru akan cenderung merasa tersiksa dalam menjalankan tugasnya.

BRI adalah salah satu usaha perbankan di Indonesia yang mempunyai kinerja yang unggul. Hal tersebut dibuktikan dengan banyaknya penghargaan atas prestasi usahanya, yang antara lain dinobatkan sebagai Bank terbaik pada 21 Juni 2006 oleh Bisnis Indonesia Award dan penghargaan dari The Asian Banker untuk kategori *Excellence in Sub-Prime Lending Management Award* dengan kriteria penilaian: kekuatan nama perusahaan, kinerja keuangan, kemampuan menghasilkan laba secara terus-menerus, strategi transparansi, kemampuan menjual produk, manajemen resiko, kemampuan memberikan pelayanan, saluran distribusi dan kemampuan sumberdaya manusia (Impresario-media komunikasi *stakeholders* BRI no. VII : 2006).

Seiring dengan transformasi BRI ke arah *the real corporation*, sejak tahun 1999 BRI melakukan perubahan dalam upaya pemberdayaan sumberdaya manusia khususnya dalam hal penempatan karyawan. Prosedur penempatan yang lama kriteria yang diinginkan perusahaan tertuju pada ketrampilan dan loyalitas karyawan, sedangkan pada penempatan yang baru kriteria yang diinginkan perusahaan lebih dikembangkan pada usaha peningkatan kemampuan, keteladanan, antisipatif dan responsif terhadap suatu masalah, serta adanya pertanggungjawaban karyawan terhadap tugas.

Dari uraian tersebut dapat diketahui Bank BRI berpandangan bahwa penempatan adalah salah satu faktor terpenting bagi sebuah perusahaan dalam usaha untuk meningkatkan prestasi kerja. Karena itu peneliti ingin mengambil judul **“Pengaruh Penempatan Terhadap Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. BRI Kantor Cabang Malang Kawi)”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya maka dapat diperoleh rumusan masalah, yaitu :

1. Bagaimana pengaruh dari variabel pengetahuan, ketrampilan, dan sikap secara parsial terhadap prestasi kerja karyawan PT. BRI Kantor Cabang Malang Kawi?
2. Bagaimana pengaruh dari variabel pengetahuan, ketrampilan, dan sikap secara simultan terhadap prestasi kerja karyawan PT. BRI Kantor Cabang Malang Kawi?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari perumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menjelaskan pengaruh dari variabel pengetahuan, ketrampilan, dan sikap secara parsial terhadap prestasi kerja karyawan PT. BRI Kantor Cabang Malang Kawi.
2. Menjelaskan pengaruh dari variabel pengetahuan, ketrampilan, dan sikap secara simultan terhadap prestasi kerja karyawan PT. BRI Kantor Cabang Malang Kawi.

D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti.
Untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh penempatan terhadap prestasi kerja.
2. Bagi Akademik.
Untuk memberikan perbendaharaan perpustakaan, untuk ditelaah guna penelitian selanjutnya, khususnya Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
3. Bagi Perusahaan.
Bagi perusahaan adalah dapat dijadikan masukan bagi pihak sumberdaya manusia khususnya masalah yang bersangkutan dengan judul yang diteliti.

E. Sistematika Pembahasan

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang penelitian yang mengambil topik pengaruh penempatan terhadap prestasi kerja pada karyawan bank BRI kantor cabang Malang Kawi, selain itu juga berisi perumusan masalah, tujuan dan manfaat yang ingin didapat dari pelaksanaan penelitian ini.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini, secara garis besar menguraikan tentang landasan teori yang berkaitan dengan penempatan serta prestasi kerja, dan disamping

itu diuraikan pula mengenai model konsepsi dan hipotesis penelitian yang dapat mendukung dan membantu dalam pembahasan penelitian ini.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang metode penelitian yang digunakan, yang meliputi penjelasan jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti, lokasi dimana peneliti melakukan penelitian tentang masalah penempatan, menjelaskan konsep, variabel, operasionalisasi dan pengukuran yang dapat membantu mempermudah peneliti dalam mengambil data, menetapkan populasi dan sampel dari penelitian, menjelaskan metode dalam mengumpulkan data, menjelaskan validitas dan reliabilitas serta analisis data yang akan digunakan dalam interpretasi data yang didapat dari lokasi penelitian.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang hasil penelitian yang meliputi penyajian data dan analisis data yang diperoleh selama melakukan penelitian.

BAB V: PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan yang relevan dari penelitian yang telah dilakukan dan dianalisis serta saran yang nantinya diharapkan dapat bermanfaat bagi PT. BRI kantor cabang Malang Kawi, khususnya yang berkaitan dengan penempatan dan prestasi kerja karyawan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Penempatan

1. Pengertian Penempatan

Menurut Hariandja (2005:156), penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Menurut Schuler dan Jackson (1997:276), penempatan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang dipegangnya berdasarkan pada kebutuhan dan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan kepribadian karyawan tersebut.

Menurut Gomes (2003:117), penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, tepat tidaknya seseorang ditempatkan pada suatu posisi tertentu tergantung pada fungsi penempatan, jika fungsi penempatan tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Dari pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa penempatan merupakan suatu usaha menyalurkan karyawan sebaik-baiknya dengan jalan menempatkan karyawan pada posisi atau jabatan yang paling sesuai untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal berdasarkan pada kebutuhan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap karyawan tersebut

2. Faktor-faktor Pertimbangan dalam Penempatan Karyawan

Dalam pelaksanaan penempatan karyawan perlu dipertimbangkan beberapa faktor. Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelaksanaan penempatan menurut Siswanto (1989:89), antara lain:

a. Faktor Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan dimana karyawan yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan pekerjaannya serta wewenang dan tanggungjawabnya. Misalnya, seseorang dengan latar belakang pendidikan akuntansi maka seharusnya ia ditempatkan pada bagian keuangan dan seseorang dengan latar belakang pendidikan manajemen pemasaran seharusnya ia ditempatkan pada bagian pemasaran.

b. Faktor Pengalaman

Pengalaman para karyawan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapat pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa karyawan

memiliki keahlian dan ketrampilan kerja yang relatif tinggi. Sebaliknya keterbatasan pengalaman bekerja yang dimiliki akan makin rendah tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki.

c. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor ini perlu mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan karyawan, meskipun kurang akurat terhadap tingkat kepercayaan terhadap hasil tes kesehatan dilakukan terutama kondisi fisik, namun secara sepintas dapat dilihat kondisi fisik karyawan yang bersangkutan untuk dipertimbangkan pada tempat mana dia diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi fisik yang dimiliki.

d. Faktor Sikap

Sikap merupakan bagian yang hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam penempatan karyawan faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajer sumberdaya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri.

e. Faktor Status Perkawinan

Untuk mengetahui status perkawinan karyawan kerja adalah merupakan hal yang penting. Dengan mengetahui status perkawinan dapat ditentukan dimana seseorang akan ditempatkan. Misalkan: karyawan yang belum menikah ditempatkan di cabang perusahaan di luar kota dan sebaliknya karyawan yang sudah menikah ditempatkan pada perusahaan di dalam kota dimana keluarganya bertempat tinggal.

f. Faktor Usia

Faktor usia perlu dipertimbangkan dengan maksud untuk menghindarkan rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Biasanya karyawan yang usianya sudah tua akan memiliki tingkat produktivitas yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang usianya lebih muda.

3. Kriteria yang Harus dipenuhi dalam Penempatan

Ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi dalam menempatkan karyawan. Menurut Bernardin dan Russel (1993:111), kriteria yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan penempatan karyawan antara lain:

a. Pengetahuan

Merupakan satu kesatuan informasi yang terorganisir yang biasanya terdirinya dari sebuah fakta atau prosedur yang diterapkan secara langsung terhadap kinerja dari sebuah fungsi. Pengetahuan mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu obyek tertentu. Pengetahuan seseorang dapat diperoleh melalui pendidikan formal, informal, membaca buku, dan lain-lain. Pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan diharapkan dapat membantu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Oleh karena itu, karyawan dituntut untuk memiliki pengetahuan yang sesuai dengan jenis pekerjaannya sehingga karyawan akan membutuhkan waktu yang singkat untuk mempelajari tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya dan mengurangi biaya dalam

pelaksanaan pelatihan terhadap upaya peningkatan prestasi kerjanya. Pengetahuan seseorang karyawan dapat dilihat pada tingkat kreativitasnya dalam menyelesaikan pekerjaan maupun kemampuannya dalam menciptakan ide baru yang dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

b. Ketrampilan

Merupakan suatu tindakan yang dapat dipelajari dan dapat mencakup suatu manipulasi tangan, lisan, atau mental daripada data, orang atau benda-benda. Ketrampilan berasal dari kata trampil yang artinya cakap, mampu, dan cekatan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Dengan meningkatnya ketrampilan karyawan maka diharapkan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan rencana sebelumnya, sebab karyawan yang menguasai ketrampilan tertentu dalam bekerja diharapkan tidak perlu pengawasan karena hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan dapat teratasi. Ketrampilan dapat dikembangkan dengan ikut serta secara nyata melakukan tugas-tugas sesuai di dalam lingkungan yang sebenarnya. Ketrampilan membutuhkan suatu praktek dimana semakin seorang karyawan banyak melakukan praktek maka semakin baiklah ketrampilan yang dimilikinya. Menurut Robbins (1991:535), ketrampilan dibagi menjadi 3, yaitu:

1) Ketrampilan Teknis

Merupakan kemampuan menerapkan pengetahuan khusus atau spesialisasi.

2) Ketrampilan Berhubungan

Merupakan kemampuan bekerjasama dengan memahami dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun kelompok.

3) Ketrampilan Konseptual

Merupakan kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit.

c. Kemampuan

Merupakan suatu kompetensi yang diperlihatkan dalam kinerja melalui perilaku yang dapat diamati atau seluruh perilaku mengarah pada suatu hasil yang diamati. Kemampuan menunjukkan kesanggupan, kecakapan seseorang untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pada penelitian ini tidak digunakan faktor kemampuan karena kemampuan merupakan bagian dari ketrampilan. Secara kenyataan orang yang memiliki ketrampilan pasti orang tersebut mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan cekatan.

d. Ciri-ciri lain yang meliputi faktor kepribadian, sikap, atau fisik, sifat-sifat mental yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. Sikap merupakan perbuatan jasmani yang membutuhkan gerakan otot tubuh manusia yang mengandung maksud tertentu dan memang yang dikehendaki oleh yang bersangkutan. Sikap karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sangat berpengaruh terhadap pencapaian prestasi kerjanya maupun bagi tujuan perusahaan yang bersangkutan. Sikap adalah yang menyangkut obyek, orang atau peristiwa dimana sikap mencerminkan bagaimana seseorang mengenai sesuatu misalnya benar, salah, setuju, tidak setuju. Robbins (1991:163), menyatakan bahwa sikap adalah

pernyataan evaluatif yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai suatu obyek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Ada 3 macam tipe dari suatu sikap, yaitu:

1) Kepuasan Kerja

Merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

2) Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja mengukur sejauh mana seorang individu diidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaannya dan mempertimbangkan tingkatan kerja yang dipersepsikan terhadap penghargaan dirinya. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu.

3) Komitmen organisasi

Suatu keadaan dimana seorang individu memihak pada sebuah organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berharap untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

4. Bentuk-bentuk Penempatan

Siagian (2003:168), mengemukakan bahwa teori sumberdaya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama.

Menurut Rivai (2004:210), penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada para karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa penempatan dapat berbentuk promosi, mutasi, maupun demosi.

a. Promosi

1) Pengertian Promosi

Menurut Manullang (2004:153), promosi dapat diartikan pemindahan seseorang ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Menurut Siagian (2003:169), promosi adalah apabila seorang pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggungjawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya lebih besar pula.

Menurut Fathoni (2006:112), promosi atau orang sering menyebutnya kenaikan jabatan atau kedudukan dan pangkat atau status jenjang seorang karyawan adalah merupakan peningkatan dari seorang tenaga kerja pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibanding dengan sebelumnya dari segi tanggung jawab yang lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, tuntutan kecakapan yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa promosi merupakan suatu proses perubahan dari suatu pekerjaan ke suatu pekerjaan yang dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada diri karyawan pada waktu sebelumnya, atau dengan kata lain promosi merupakan proses untuk menaikkan karyawan kepada kedudukan yang lebih bertanggungjawab.

2) Syarat-syarat Promosi

Menurut Fathoni (2006:121), syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahuinya secara jelas, hal ini penting untuk memotivasi karyawan berusaha mencapai syarat-syarat promosi tersebut. Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya adalah:

a) Kejujuran

Karyawan itu harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai perkataan dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

b) Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan disiplin ini, memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

c) Prestasi Kerja

Karyawan ini mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan, kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan itu dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

d) Kerjasama

Karyawan dapat bekerjasama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan itu dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

- e) Kecakapan
Karyawan itu cakap, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.
- f) Loyalitas
Karyawan itu loyalitas dalam membela perusahaan dari tindakan yang merugikan perusahaan. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan.
- g) Kepemimpinan
Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerjasama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaannya.
- h) Komunikatif
Karyawan dapat berkomunikasi secara efektif dan maupun menerima atau mempersepsi informasi dari atasan atau dari bawahannya dengan baik sehingga tidak terjadi miskomunikasi
- i) Pendidikan
Karyawan harus telah memiliki ijazah dan pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan tersebut

b. Mutasi

1) Pengertian Mutasi

Pada dasarnya mutasi pengertiannya sama dengan *transfer* atau pemindahan, hal ini sesuai dengan pendapat para ahli yang menjabarkannya sebagai berikut:

”Menurut Sastrohadiwiryo (2002:246), mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.”

Yuli (2005:114), berpendapat bahwa pemindahan (*transfer*) adalah perubahan jabatan dalam arti umum. Pemindahan dapat diartikan pula sebagai perubahan jabatan yang tidak mengurangi kekuasaan, tanggung jawab ataupun gaji. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa mutasi merupakan proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain dengan tujuan agar karyawan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin.

2) Sebab-sebab Mutasi

Manoppa dalam Manullang (2004:153) membedakan dua sebab terjadinya pemindahan :

a) Pemindahan pegawai karena keinginan pegawai

Pemindahan karena keinginan pegawai pada umumnya hanya pemindahan kepada jabatan yang sama saja. Sama dalam arti kekuasaan dan tanggung jawabnya ataupun tingkatan upahnya. Pemindahan karena keinginan pegawai sesuai dengan namanya, lebih banyak didasarkan kepada kehendak dari pegawai yang bersangkutan. Ini terutama karena pegawai tersebut kurang tepat pada jabatannya semula, atau karena ia merasa tidak dapat bekerja sama dengan kawan-kawan sepekerjaan ataupun dengan atasannya langsung. Pemindahan seperti ini sering pula terjadi karena pegawai yang bersangkutan merasa bahwa keadaan atau lingkungan dimana dia bekerja kurang sesuai dengan keadaan fisiknya.

b) Pemindahan pegawai karena keinginan perusahaan

Pemindahan pegawai karena keinginan perusahaan dapat terjadi karena dua sebab:

- 1) Sebab pertama, ialah untuk menjamin kepercayaan pegawai bahwa mereka tidak akan diberhentikan karena kekurangan kecakapan dalam jabatan yang lama. Mereka yang tidak cakap dalam sesuatu jabatan tidak selalu diberhentikan, melainkan dipindahkan kepada jabatan yang sesuai dengan kecakapannya.
- 2) Sebab kedua, ialah untuk meniadakan rasa bosan pegawai. Tak dapat dipungkiri bahwa manusia atau pegawai akan merasa bosan, bila ia mengerjakan suatu pekerjaan yang sama pada tempat-tempat yang terpencil, pemindahan pegawai harus dilakukan, sehingga dengan demikian stabilitasi pegawai dapat dipelihara. Untuk meniadakan rasa jemu pegawai baik karena pekerjaannya maupun karena tempat dimana dia bekerja, maka pemindahan pegawai adalah salah satu cara untuk mengatasinya.

c. Demosi

1) Pengertian Demosi

Menurut Rivai (2004:213), demosi terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. Menurut Siagian (2003:173), demosi berarti bahwa seseorang karena berbagai pertimbangan mengalami penurunan pangkat/jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil. Demosi menurut Hariandja (2005:160), diartikan dengan penurunan pegawai ke pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih rendah, dan

biasanya juga dengan tingkat gaji yang lebih rendah, dilakukan dengan alasan unjuk kerja yang buruk dari pegawai atau perilaku yang tidak tepat. Dari pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa demosi merupakan penurunan jabatan seorang pegawai ke pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih rendah karena berbagai pertimbangan.

2) Sebab-sebab Demosi

Menurut Yuli (2005:113), demosi atau penurunan jabatan lebih mungkin dilakukan apabila pasar tenaga kerja menunjukkan keadaan dimana suplai melebihi kebutuhan. Kondisi perusahaan dapat juga mengharuskan perusahaan untuk melakukan demosi. Menurut Mangkuprawira (2002:170), ada 5 alasan demosi terjadi, yaitu:

- a) Promosi yang gagal.
- b) Ketidakmampuan melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan bersangkutan.
- c) Kapasitas karyawan kurang, seperti kedisiplinan dan kehadiran kerja yang kurang.
- d) Pengurangan kapasitas perusahaan, misalnya ada merger dan reorganisasi.
- e) Kesukarelaan yang diminta oleh pengusaha berdasarkan motif / alasan personal.

B. Prestasi Kerja

1. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja mempunyai arti penting didalam pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi, oleh karena itu pihak manajemen harus berusaha mendorong karyawannya untuk selalu bekerja dengan baik sehingga dapat mencapai prestasi yang terbaik. Yuli (2005:89), dan Mangkunegara (2005:72), mengemukakan pendapat yang sama mengenai prestasi kerja: prestasi kerja (*job performment*) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Pendapat Hasibuan (2002:72), mengatakan bahwa prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya baik secara kualitas maupun

kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Prestasi kerja selalu menjadi ukuran terakhir berhasil tidaknya fungsi MSDM pada perusahaan, oleh karena itu untuk mengukur prestasi kerja karyawan maka perlu diadakan suatu sistem penilaian agar prestasi kerja karyawan dapat termonitor dengan baik. Penilaian prestasi kerja menurut Yuli (2005:89), adalah proses penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh organisasi terhadap karyawannya secara sistematis dan formal berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Penilaian prestasi kerja menurut Hasibuan (2002:87), adalah menilai hasil rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menurut Handoko (2001:135), penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi menggerakkan/menilai prestasi kerja karyawan. Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja dimaksudkan untuk mengukur hasil kerja para karyawan dan membandingkannya dengan standar yang ditetapkan agar dapat mengetahui tingkat prestasi kerja karyawan.

3. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Karyawan secara umum membutuhkan informasi mengenai hasil penilaian agar mereka memahami tentang apa yang diharapkan dari mereka, bagaimana mereka akan dinilai, dan bagaimana kemajuannya. Tanpa adanya informasi tentang hal-hal tersebut, sangat mungkin akan terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, seperti timbulnya frustrasi yang mengakibatkan rendahnya prestasi kerja. Menurut Yuli (2005:90) berdasarkan tingkat kepentingannya, maka penilaian prestasi kerja bertujuan untuk :

- a. Meningkatkan kemampuan karyawan.
Dengan diketahuinya peringkat keberhasilan setiap karyawan, maka akan terdorong keinginan untuk selalu meningkatkan prestasi. Karyawan yang merasa memiliki kemampuan yang kurang dibanding rekan kerja yang lain akan berupaya keras mencapai prestasi yang terbaik. Syarat tercapainya tujuan ini adalah adanya alat-alat motivasi atau semacam *punishment* (hukuman) dan *reward* (penghargaan) bagi setiap karyawan.
- b. Identifikasi faktor penghambat kinerja.
Penilaian prestasi kerja diharapkan akan dapat diperoleh informasi mengenai mengapa seorang karyawan memiliki perbedaan dalam hal kemampuan walaupun memiliki fasilitas kerja dan gaji yang sama. Dan

juga menemukan kendala terbesar yang menghambat pencapaian prestasi yang diinginkan.

c. Menetapkan kebijakan strategis.

Hasil akhir dari penilaian prestasi kerja adalah membantu manajemen untuk merumuskan kebijakan-kebijakan dalam rangka peningkatan kinerja karyawan secara khusus dan organisasi pada umumnya. Sebuah kebijakan akan memiliki nilai strategis apabila kebijakan tersebut dapat membawa pada perubahan-perubahan, seperti semakin meningkatnya produktivitas karyawan dan minimnya faktor penghambat dalam mencapai prestasi kerja.

4. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Mangkuprawira (2002:224), penilaian prestasi kerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu:

a. Perbaikan Kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

b. Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus.

c. Keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif: misalnya dalam bentuk penghargaan.

d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengidentifikasi sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

e. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan.

f. Defisiensi proses penempatan staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

g. Ketidakkuratan informasi

Kinerja buruk dapat mengidentifikasi kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan, dan keputusan konseling.

h. Kesalahan rancangan pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

- i. Kesempatan kerja yang sama
Penilaian kinerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.
- j. Tantangan-tantangan eksternal
Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.
- k. Umpan balik pada SDM
Kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya departemen SDM ditetapkan.

Penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara baik dan obyektif akan dapat memberikan manfaat. Yuli (2005:91), mengatakan apabila penilaian prestasi kerja dapat dilakukan secara baik dan obyektif maka akan memberikan manfaat-manfaat yang dapat dirasakan, baik oleh manajer sebagai penilai, karyawan yang dinilai, dan organisasi secara keseluruhan.

- a. Manfaat bagi manajer penilai.
Dengan melakukan penilaian secara obyektif, penilai (manajer) akan mudah mengidentifikasi beberapa hal mengenai karyawan yang dinilai, seperti kekuatan dan kelemahan karyawan, beberapa masalah yang ada, masalah potensial, dan kebutuhan akan program pelatihan.
- b. Manfaat bagi karyawan
Karena yang dinilai itu adalah karyawan, maka karyawan akan memperoleh kesempatan untuk mengekspresikan pandangannya, mengetahui kekuatan dan kelemahan dirinya, memiliki kesempatan untuk mendiskusikan tujuan organisasi/departemen, dan mengidentifikasi peranan dirinya.
- c. Manfaat bagi organisasi.
Secara umum, penilaian prestasi kerja karyawan akan mampu meningkatkan kinerja individu, meningkatkan kinerja departemen, adanya efisiensi, meningkatnya kualitas produksi dan pelayanan. Organisasi juga akan dapat menggunakan penilaian sebagai alat pengambilan keputusan dalam rangka menetapkan kompensasi dan proposi jabatan.

5. Pengukuran Prestasi Kerja

Pengukuran prestasi kerja dapat berfungsi sebagai target atau sasaran, selain itu juga dapat sebagai informasi yang dapat digunakan para manager dalam mengarahkan karyawannya. Untuk menjamin keberhasilan dalam penilaian prestasi kerja sebelumnya harus ditetapkan suatu standar dalam mengukur prestasi kerja. Menurut Dharma (1991:55), cara pengukuran mempertimbangkan tiga hal, yaitu:

- a. Kuantitas
Artinya jumlah yang harus diselesaikan. Pengukuran ini melibatkan perhitungan keluaran dari proses/pelaksanaan kegiatan (jumlah yang dihasilkan).
- b. Kualitas
Artinya mutu yang dihasilkan. Pengukuran ini berkaitan dengan bentuk keluaran dan mencerminkan seberapa baik penyelesaiannya.
- c. Ketepatan Waktu
Artinya sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ini menentukan ketepatan waktu dalam pengeluaran suatu kegiatan.

C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2005:67) faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang dirumuskan sebagai berikut:

Human Performance = *Ability* + *Motivation*

Motivation = *Attitude* + *Motivation*

Ability = *Knowledge* + *Skill*

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2005:67), secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* + *skill*), artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan trampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Menurut Fillmore H. Standford dalam Mangkunegara (2005:93), mengemukakan bahwa "*Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*" (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu). Menurut Mangkunegara (2005:68), motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Sikap merupakan kondisi mental yang mendorong karyawan untuk berusaha mencapai prestasi secara maksimal. Sikap seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik,

tujuan, dan situasi), artinya seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi yang mendukung prestasi kerjanya.

D. Pengaruh Penempatan Terhadap Prestasi Kerja

Individu dalam suatu organisasi mempunyai karakteristik yang berbeda satu dengan yang lain dan perbedaan itu akan mengakibatkan setiap individu bekerja dengan kemampuan yang berbeda pula. Penempatan karyawan pada posisi yang tepat yang didasarkan pada pendidikan, keahlian, dan sikap yang dimiliki karyawan, sangat penting bagi perusahaan guna mencapai hasil yang maksimal, dan penting artinya bagi karyawan yang akan melaksanakan pekerjaan dalam rangka memenuhi kebutuhan yang nantinya akan menentukan prestasi secara optimal.

Proses pemilihan individu-individu yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk ditempatkan pada pekerjaan yang ada sangat menentukan perkembangan perusahaan yang bersangkutan. Pemilihan karyawan yang akan ditempatkan pada salah satu pekerjaan lebih dari sekedar pemilihan orang terbaik dari yang tersedia, sebab harus dilihat dari berbagai segi. Menurut Schuler dan Jackson (1997:276), penempatan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang dipegangnya berdasarkan pada kebutuhan dan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan kepribadian karyawan tersebut.

Penempatan berhubungan erat dengan kebijakan perusahaan terkait dengan prestasi kerja karyawan. Setiap karyawan bisa mempunyai kesempatan yang sama untuk ditempatkan dengan memperhatikan kriteria yang dibutuhkan perusahaan. Kriteria-kriteria tersebut dapat berupa pengetahuan, ketrampilan, dan sikap. Penempatan bisa mempunyai dampak bagi seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja tinggi dapat diberikan kesempatan untuk dipromosikan, sedangkan karyawan yang berprestasi kerja rendah dapat diberikan kesempatan untuk memperbaiki prestasinya dengan jalan mutasi atau bahkan diturunkan jabatannya.

Sastrohadiwiryo (2002:162), mengemukakan bahwa penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat bukan saja menjadi idaman perusahaan tetapi juga

menjadi keinginan tenaga kerja, dengan begitu tenaga kerja yang bersangkutan dapat mengetahui ruang lingkup pekerjaan yang diberikan kepadanya. Akibat yang menguntungkan perusahaan adalah meningkatnya semangat dan kegairahan kerja serta disiplin kerja tenaga kerja yang bersangkutan, dengan meningkatnya semangat dan kegairahan kerja maka secara otomatis akan meningkatkan prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

E. Model Konsepsi dan Hipotesis.

1. Model Konsepsi.

Berdasarkan uraian dari tinjauan teoritis mengenai pengaruh penempatan terhadap prestasi kerja, maka dapat dirumuskan model konsep sebagai dasar pembentukan model hipotesis seperti terlihat pada Gambar 1.

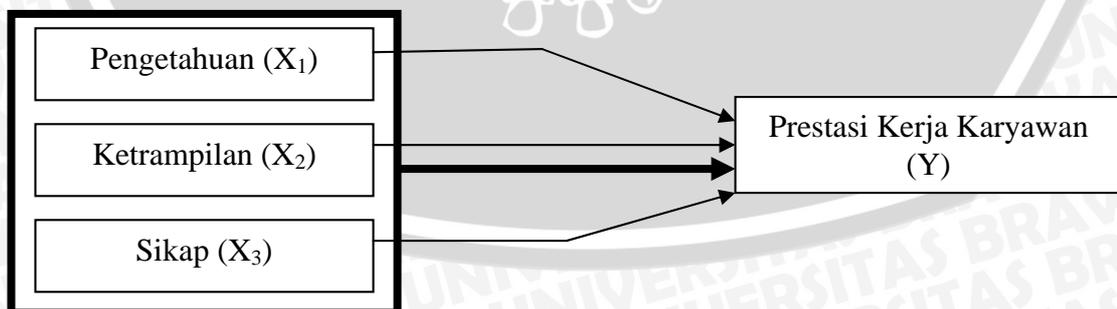
Gambar 1
Model konsepsi



2. Model Hipotesis

Menurut Arikunto (2002:67), hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan model konsepsi yang sudah ada, dapat dijabarkan dalam model hipotesis seperti terlihat pada Gambar 2.

Gambar 2
Model Hipotesis

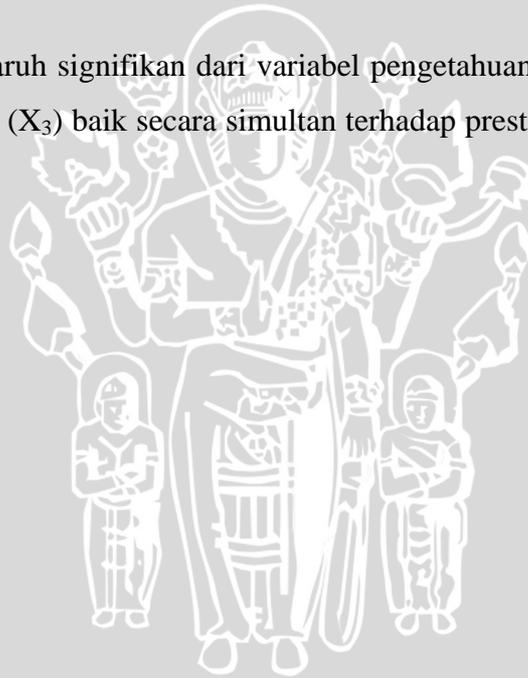


Keterangan:

- : Pengaruh dari variabel pengetahuan (X_1), ketrampilan (X_2), dan sikap (X_3) secara simultan terhadap variabel prestasi kerja karyawan (Y).
- : Pengaruh dari variabel pengetahuan (X_1), ketrampilan (X_2), dan sikap (X_3) secara parsial terhadap variabel prestasi kerja karyawan (Y).

Berdasarkan model hipotesis tentang pengaruh penempatan terhadap prestasi kerja, maka dapat dijabarkan dalam hipotesis sebagai berikut:

- a) Terdapat pengaruh signifikan dari variabel pengetahuan (X_1), ketrampilan (X_2), dan sikap (X_3) baik secara parsial terhadap prestasi kerja karyawan (Y)
- b) Terdapat pengaruh signifikan dari variabel pengetahuan (X_1), ketrampilan (X_2), dan sikap (X_3) baik secara simultan terhadap prestasi kerja karyawan (Y)



BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Sugiyono (2005:10) menyatakan bahwa *explanatory research* atau penelitian penjelasan adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Hubungan kausal antara variabel-variabel yang ada dibuktikan melalui pengujian hipotesa.

Penelitian yang dilakukan menggunakan metode penelitian survei. Menurut Singarimbun (1995:3) penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

B. Lokasi Penelitian.

Lokasi penelitian dilakukan pada PT. BRI (Persero), Tbk. Kantor Cabang Malang Kawi, Jln. Kawi No 20-22 Malang. Seiring transformasi BRI ke arah the *real corporation* sejak tahun 1999, BRI melakukan perubahan dalam penempatan karyawan. Penempatan yang tertuju pada ketrampilan dan sikap loyalitas karyawan kini lebih dikembangkan kepada peningkatan kemampuan, keteladanan, antisipatif dan responsif terhadap suatu masalah serta adanya pertanggungjawaban karyawan terhadap tugas. Alasan itulah yang mendasari peneliti melakukan penelitian pada Bank BRI kantor cabang Malang Kawi.

C. Variabel dan Pengukuran.

1. Konsep.

Singarimbun (1995:33), menjelaskan bahwa konsep adalah istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan kelompok/individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Nazir (1999:123), menyatakan bahwa sebuah konsep menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang jelas.

Dari judul “Pengaruh penempatan terhadap prestasi kerja” dapat diketahui bahwa ada dua (2) konsep yang terkandung dalam judul tersebut, yaitu:

a. Konsep Penempatan.

Penempatan merupakan suatu usaha menyalurkan karyawan sebaik-baiknya dengan jalan menempatkan karyawan pada posisi atau jabatan yang paling sesuai untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal berdasarkan pada kebutuhan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, dan sikap karyawan tersebut.

b. Konsep Prestasi kerja.

Prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Variabel.

Arikunto (2002:99), menyatakan bahwa variabel adalah obyek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Menurut Singarimbun (1995:41), menyebutkan agar konsep-konsep diteliti secara empiris, mereka harus dioperasionisasikan dengan mengubah menjadi variabel, berarti sesuatu yang mempunyai variasi nilai.

Dalam penelitian, variabel dibedakan dalam dua macam sebagai variabel bebas dan variabel terikat. Arikunto (2002:101), menjelaskan bahwa variabel dibedakan menjadi variabel bebas atau independen (X) yakni variabel yang mempengaruhi atau sebagai variabel penyebab dan variabel terikat atau dependen (Y) yakni variabel yang dipengaruhi atau variabel akibat. Adapun dalam penelitian ini variabel bebas dari konsep penempatan adalah pengetahuan (X_1), ketrampilan (X_2), dan sikap (X_3), sedangkan variabel terikat dari konsep prestasi kerja adalah prestasi kerja karyawan (Y).

3. Definisi Operasional.

Menurut Singarimbun (1995:37), salah satu unsur yang sangat menentukan komunikasi antar peneliti adalah definisi operasional, yang merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur. Pada penelitian ini untuk memperjelas konsep, diperlukan variabel yang akan mendukung konsep yang telah ada dan untuk membatasi secara jelas suatu penelitian.

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel bebas (X)

Pada penelitian ini memiliki 3 variabel bebas yakni pengetahuan (X_1), ketrampilan (X_2), dan sikap (X_3) yang dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

1) Kesesuaian Pengetahuan (X_1) mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu obyek tertentu, indikatornya:

a) Pendidikan

Pengetahuan yang didapat melalui pendidikan formal ataupun nonformal.

b) Tugas

Pengetahuan tentang peraturan dan tugas yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

2) Kesesuaian Ketrampilan (X_2), ketrampilan berasal dari kata trampil yang artinya cakap, mampu, dan cekatan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan, indikatornya:

a) Ketrampilan teknis

Merupakan kemampuan menerapkan pengetahuan khusus atau spesialisasi.

b) Ketrampilan berhubungan

Merupakan kemampuan bekerjasama dengan memahami dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun kelompok.

c) Ketrampilan konseptual

Merupakan kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit.

3) Kesesuaian Sikap (X_3) merupakan perbuatan jasmani yang membutuhkan gerakan otot tubuh manusia yang mengandung maksud tertentu dan memang yang dikehendaki oleh yang bersangkutan, indikatornya:

a) Kepuasan kerja

Merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

b) Keterlibatan kerja

Keterlibatan kerja mengukur sejauh mana seorang individu diidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaannya dan mempertimbangkan tingkatan kerja yang dipersepsikan terhadap penghargaan dirinya.

c) Komitmen organisasi

Suatu keadaan dimana seorang individu memihak pada sebuah organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berharap untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

b. Variabel terikat (Y)

Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah prestasi kerja karyawan. Prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun variabel terikat prestasi kerja karyawan (Y) dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

1) Kuantitas hasil kerja

Artinya jumlah yang harus diselesaikan. Pengukuran ini melibatkan perhitungan keluaran dari proses/pelaksanaan kegiatan.

2) Kualitas hasil kerja

Artinya mutu yang dihasilkan. Pengukuran ini berkaitan dengan bentuk keluaran dan mencerminkan seberapa baik penyelesaiannya.

3) Ketepatan waktu

Artinya sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ini menentukan ketepatan waktu dalam suatu kegiatan.

Selanjutnya konsep, variabel, indikator, dan item ditunjukkan dalam Tabel 1.

Tabel 1
Konsep, Variabel, Indikator, dan Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Penempatan	Kesesuaian pengetahuan (X1)	1. Pendidikan	1. Penempatan sesuai pendidikan formal 2. Penempatan sesuai pendidikan non formal
		2. Tugas	1. Paham tentang prosedur pelaksanaan tugas 2. Paham tentang aturan-aturan yang berkaitan dengan tugas
Kesesuaian ketrampilan (X2)		1. Teknis	1. Dapat menerapkan teknik yang dikuasai 2. Dapat menggunakan peralatan yang tersedia
		2. Hubungan dengan rekan	1. Mempunyai sikap terbuka terhadap saran karyawan lain 2. Dapat bekerjasama dengan karyawan lain
		3. Konseptual	1. Selalu mempelajari tugas yang diberikan 2. Berani menanggung resiko dalam pekerjaan
Kesesuaian Sikap (X3)		1. Kepuasan kerja	1. Posisi dan jabatan sesuai dengan keinginan
		2. Keterlibatan kerja	1. Selalu rajin masuk kerja
		3. Komitmen organisasi	1. Selalu mematuhi peraturan perusahaan 2. Kesediaan untuk ditempatkan
Prestasi kerja	Prestasi kerja karyawan (Y)	1. Kuantitas	1. Dapat menyelesaikan tugas sesuai target 2. Dapat menyelesaikan tugas dengan hasil yang konsisten sesuai standar
		2. Kualitas	1. Ketelitian 2. Kerapian
		3. Waktu	1. Selalu hadir tepat waktu 2. Menyelesaikan tugas tepat waktu

4. Pengukuran.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Sugiyono (2005:86), menjelaskan bahwa skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Singarimbun (1995:111), berpendapat bahwa salah satu cara yang paling sering digunakan dalam menentukan skor adalah dengan

menggunakan skala Likert. Jawaban setiap item dari tanggapan responden mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, berikut ini merupakan contoh jawaban dan skor yang diberikan untuk setiap item pertanyaan seperti terlihat pada Tabel 2:

Tabel 2
Skor Jawaban Responden.

No	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu-ragu (R)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju.(STS)	1

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Sugiyono (2005:152), menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang dimaksud sebagai populasi adalah seluruh karyawan PT. BRI kantor cabang Malang Kawi yang berjumlah 60 orang.

2. Sampel

Menurut Arikunto (2002:117), sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Untuk menentukan banyaknya sampel dari suatu populasi, jika ukuran populasi diketahui maka rumus yang digunakan adalah rumus *Slovin* :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

- n = ukuran sampel
- N = ukuran populasi
- e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir, misal 10% atau 0,1

Jumlah sampel yang dapat diambil adalah :

$$\begin{aligned}n &= \frac{60}{1 + 60(0.1)^2} \\ &= \frac{60}{1.6} \\ &= 37,5 \text{ orang, dibulatkan menjadi 38 orang}\end{aligned}$$

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2005:74), *simple random sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara acak pada anggota populasi tanpa memperhatikan strata yang ada. Cara demikian dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber data.

Dalam penelitian ini, data yang diperoleh berasal dari dua sumber data, yaitu :

a. Data Primer.

Merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan. Data primer didapat dengan cara menyebarkan kuisioner yang akan dirancang sesuai dengan variabel dan indikator serta item yang ditetapkan terlebih dahulu yang berkaitan dengan penempatan serta prestasi kerja kepada responden.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui pengumpulan dokumen-dokumen yang telah ada pada instansi tempat dilakukannya penelitian yang berupa data-data bagian personalia, yang meliputi struktur organisasi, gambaran umum perusahaan, komposisi karyawan serta bisa juga yang berasal dari literatur ataupun internet.

2. Metode Pengumpulan Data.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan 2 metode/cara yakni sebagai berikut:

a. Menyebarkan kuisioner

Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur kepada responden untuk dijawab.

b. Wawancara

Teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pedahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan bertanya secara langsung pada pihak yang terkait dengan penelitian.

c. Dokumentasi

Metode dokumentasi dilakukan dengan cara mengadakan pencatatan terhadap dokumen-dokumen dan data-data lain yang dapat menunjang.

3. Instrumen Penelitian.

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan dalam penelitian, sehingga penelitian dapat berjalan sistematis dan lancar. Pada penulisan skripsi ini, instrumen penelitian yang digunakan adalah:

a. Kuisioner

Kuisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur dan dibagikan kepada responden, yaitu karyawan BRI kantor cabang Malang Kawi.

b. Pedoman wawancara

Merupakan alat-alat seperti bolpoint dan buku yang digunakan untuk mencatat informasi pada pihak yang berkaitan dengan penelitian.

c. Alat dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan menggunakan alat-alat seperti buku/notes, pensil atau bolpoint yang difungsikan untuk mencatat langsung data yang diperlukan. Data yang diperlukan berasal dari dokumen perusahaan atau berasal dari penelitian sebelumnya.

F. Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas.

Menurut Singarimbun (1995:267), validitas adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Menurut Arikunto (2002:144), validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan

atau kesahihan suatu instrumen. Menurut Sugiyono (2004:109), *valid* berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Jadi, uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui item-item yang tersaji dalam kuisioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan kita teliti. Uji validitas dilakukan dengan rumus korelasi *Product Moment* yang dikemukakan oleh *Pearson* dalam Arikunto (2002:146), yaitu:

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

Keterangan:

- r_{xy} = koefisien korelasi variabel x dan y
 X = skor item x
 Y = skor item y
 N = jumlah subyek penelitian

Pada penelitian ini uji validitas dilakukan untuk mengetahui kesahihan dari kuisioner dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} . Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir atau pertanyaan tersebut dikatakan valid.

2. Reliabilitas

Menurut Acok dalam Singarimbun (1995:140), reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Sugiyono (2004:267), mengutarakan bahwa instrumen yang reliabel berarti bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Menurut Arikunto (2002:154), reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah cukup baik. Arikunto (2002:171), mengemukakan bahwa untuk mencari reliabilitas instrumen dapat menggunakan rumus *Alpha Conbrach*, sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_i^2} \right]$$

Keterangan:

- r = reliabilitas instrumen
 k = banyak butir pertanyaan
 $\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir
 σ_i^2 = varian total

Untuk mempermudah perhitungan reliabilitas, maka digunakan perangkat lunak (*software*) program *SPSS for windows 12.0*. Menurut Arikunto (2002:160), suatu instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien reliabilitas (r) sebesar 0,6 atau lebih.

C. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kesesuaian Pengetahuan(X_1)

Gambaran distribusi item ini digunakan untuk mengetahui frekuensi dan variasi jawaban responden terhadap item atau butir-butir pertanyaan yang diajukan dalam kuisioner. Jawaban-jawaban tersebut selengkapnya tersaji dalam tabel-tabel berikut ini :

Tabel 3
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X_1)

No	Hubungan	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis	Keterangan
1	$X_{1.1}.X_1$	0.796	0.000	Valid
2	$X_{1.2}.X_1$	0.761	0.000	Valid
3	$X_{1.3}.X_1$	0.507	0.001	Valid
4	$X_{1.4}.X_1$	0.444	0.005	Valid
Alpha Cronbach		0.748	Reliabel	

Keterangan:

- X_1 : Variabel Kesesuaian Pengetahuan
- $X_{1.1}$: Item penempatan sesuai dengan pendidikan formal
- $X_{1.2}$: Item penempatan sesuai dengan pendidikan non formal
- $X_{1.3}$: Item paham tentang prosedur pelaksanaan tugas
- $X_{1.4}$: Item paham tentang aturan-aturan yang berkaitan dengan tugas

Berdasarkan data dari tabel 8, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel kesesuaian pengetahuan (X_1) mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari nilai 0,3, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan tersebut valid. Hasil pengujian lain terhadap item-item tersebut juga dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *Alpha Cronbach* diatas 0.6 yaitu 0.748 sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antar item dalam variabel kesesuaian pengetahuan (X_1) adalah reliabel.

D. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kesesuaian Ketrampilan(X_2)

Tabel 4
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Kesesuaian Ketrampilan (X_2)

No	Hubungan	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis	Keterangan
1	$X_{2.1}-X_2$	0.574	0.000	Valid
2	$X_{2.2}-X_2$	0.601	0.000	Valid
3	$X_{2.3}-X_2$	0.366	0.024	Valid
4	$X_{2.4}-X_2$	0.369	0.023	Valid
5	$X_{2.5}-X_2$	0.777	0.000	Valid
6	$X_{2.6}-X_2$	0.661	0.000	Valid
Alpha Cronbach		0.718	Reliabel	

Keterangan

- X_2 : Variabel Kesesuaian Ketrampilan
- $X_{2.1}$: Item dapat menerapkan teknik yang dikuasai
- $X_{2.2}$: Item dapat menggunakan peralatan yang tersedia
- $X_{2.3}$: Item mempunyai sikap terbuka terhadap saran karyawan lain
- $X_{2.4}$: Item dapat bekerjasama dengan karyawan lain
- $X_{2.5}$: Item selalu mempelajari tugas yang diberikan
- $X_{2.6}$: Item berani memikul resiko dalam pekerjaan

Berdasarkan data dari tabel 9, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel kesesuaian ketrampilan (X_2) mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari nilai 0,3, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan tersebut valid. Hasil pengujian lain terhadap item-item tersebut juga dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *Alpha Cronbach* diatas 0.6 yaitu 0.718 sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antar item dalam variabel kesesuaian ketrampilan (X_2) adalah reliabel.

c. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kesesuaian Sikap (X_3)

Tabel 5
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Kesesuaian Sikap (X_3)

No	Hubungan	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis	Keterangan
1	$X_{3.1}-X_3$	0.741	0.000	Valid
2	$X_{3.2}-X_3$	0.760	0.000	Valid
3	$X_{3.3}-X_3$	0.573	0.000	Valid
4	$X_{3.4}-X_3$	0.691	0.000	Valid
Alpha Cronbach		0.764	Reliabel	

Keterangan:

- X_3 : Variabel Kesesuaian Sikap
- $X_{3,1}$: Item posisi dan jabatan sesuai dengan keinginan
- $X_{3,2}$: Item selalu rajin masuk kerja
- $X_{3,3}$: Item selalu mematuhi peraturan perusahaan
- $X_{3,4}$: Item kesediaan untuk ditempatkan

Berdasarkan data dari tabel 10, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel kesesuaian sikap (X_2) mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari nilai 0,3, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan tersebut valid. Hasil pengujian lain terhadap item-item tersebut juga dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *Alpha Cronbach* diatas 0.6 yaitu 0.764 sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antar item dalam variabel kesesuaian sikap (X_3) adalah reliabel.

d. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Prestasi Kerja Karyawan(Y)

Tabel 6
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y)

No	Hubungan	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis	Keterangan
1	Y_1 -Y	0.742	0.000	Valid
2	Y_2 -Y	0.845	0.000	Valid
3	Y_3 -Y	0.757	0.000	Valid
4	Y_4 -Y	0.539	0.000	Valid
5	Y_5 -Y	0.730	0.000	Valid
6	Y_6 -Y	0.688	0.000	Valid
Alpha Cronbach		0.781	Reliabel	

Keterangan:

- Y : Variabel Prestasi Kerja Karyawan
- Y_1 : Item dapat menyelesaikan tugas sesuai target
- Y_2 : Item dapat menyelesaikan tugas dengan hasil yang konsisten sesuai standar
- Y_3 : Item ketelitian
- Y_4 : Item kerapian
- Y_5 : Item selalu hadir tepat waktu
- Y_6 : Item menyelesaikan tugas tepat waktu

Berdasarkan data dari tabel 11, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel prestasi kerja karyawan (Y) mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari nilai 0,3, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan tersebut valid. Hasil pengujian lain terhadap item-item tersebut juga dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *Alpha Cronbach* diatas 0.6 yaitu 0.781 sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antar item dalam variabel prestasi kerja karyawan (Y) adalah reliabel.

F. Analisis Data.

Menurut Singarimbun (1995:42), bahwa analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Analisis data merupakan bagian yang penting dalam penelitian ilmiah, karena dengan analisis data tersebut nantinya akan dirumuskan suatu pemecahan dan kesimpulan. Analisis data dalam penelitian ini adalah:

1. Analisis Deskriptif.

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan karakteristik data yang telah terkumpul sebagaimana adanya dan kemudian disajikan kedalam bentuk tabel dan persentase.

2. Analisis Inferensial.

Analisis inferensial merupakan metode analisis dengan menggunakan data yang berbentuk angka dan analisis dengan cara membandingkan melalui perhitungan dan mengaplikasikannya dengan menggunakan rumus yang sesuai. Analisis inferensial digunakan untuk menguji parameter populasi data yang ada, dengan menggunakan data yang berasal dari responden yang diteliti dan dianalisis dengan program *SPSS 12.0 for Windows*, hal ini untuk mempermudah mengolah data yang berwujud angka statistik dan kemudian dapat ditarik kesimpulannya. Analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ganda dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua. Hasan (2006:74), menjelaskan persamaan garis regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Keterangan :

- Y = Variabel Terikat
- a = Bilangan konstanta
- b_1, b_2, \dots, b_n = Koefisien regresi yang berhubungan dengan variabel bebas
- X_1, X_2, \dots, X_n = Variabel bebas

$H_0 = B_1 = B_2 = B_3 = 0$ (tidak ada pengaruh antara variabel X dan Y)

$H_a = B_1 ? B_2 ? B_3 ? 0$ (ada pengaruh antara variabel X dan Y).

b. Uji F

Analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan yang positif dan signifikan antara dua atau lebih variabel bebas dengan variabel terikat secara bersamaan. Menurut Hasan (2006:107), rumus yang digunakan dalam Uji F ini adalah:

$$F = \frac{R^2 (n-k-1)}{k (1-R^2)}$$

Dimana:

F : F hitung yang selanjutnya akan dibandingkan dengan F tabel.

R² : Determinasi.

k : Jumlah variabel bebas.

n : Banyaknya subyek penelitian.

Untuk mencari nilai R digunakan rumus:

$$R = \sqrt{\frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y}{\sum y^2}}$$

Dimana:

B_{1,2} : Koefisien regresi

X_{1,2} : Skor item variabel X_{1,2}

Y : Skor item variabel Y

Berdasarkan rumus di atas, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

H₀: variabel bebas (X) secara simultan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

H₁: variabel bebas (X) secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y).

Untuk menolak atau menerima hipotesis tersebut dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dan F_{tabel}. Jika nilai F_{hitung} > F_{tabel} maka H₀ ditolak, artinya variabel pengetahuan (X₁), ketrampilan (X₂), dan sikap (X₃) secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Jika nilai F_{hitung} < F_{tabel} maka H₀ diterima, artinya variabel pengetahuan (X₁), ketrampilan (X₂), dan sikap (X₃) secara simultan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y).

c. Analisis Regresi Parsial (Uji t)

Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara terpisah (parsial). Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara tiap variabel bebas terhadap variabel terikat, sehingga dapat diketahui variabel bebas mana yang paling berpengaruh diantara variabel bebas yang ada. Menurut Hasan (2006:108), rumus yang digunakan untuk menghitung uji t adalah:

$$t = \frac{b_i}{Sb_i}$$

Keterangan :

b_i = koefisien regresi ke-i

Sb_i = standar error dari koefisien b_i

Berdasarkan rumus di atas, hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

H_0 : variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

H_1 : variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Untuk menerima atau menolak hipotesis tersebut dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dan t_{tabel} . Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, artinya variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima, artinya variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Pendirian Perusahaan

Pada tanggal 19 Desember 1895 Raden Wiraatmaja dan kawan-kawan mendirikan *De Poerwokertosche Hulp-en Spaarbank der Inlandsche Hoofden* (Bank penolong dan tabungan bagi priyayi Purwokerto) atau disingkat menjadi Bank Priyayi Purwokerto, dengan akta otentik yang dibuat oleh E. Sieburgh Asisten Residen.

Tahun 1896 W.P.D. de Wolf Van Westeroode, asisten Residen Purwokerto yang menggantikan E. Sieburgh bersama Al Schiff, mendirikan *De Purwokertosche Spaar-en Landbouwerediet Bank* sebagai kelanjutan dari *De Purwokerto Hulp-en spaarbank de Inlandsche Hoofden*.

Kemudian pada tahun 1898 bersama bantuan dari pemerintah Hindia belanda, didirikan *Volkbanken* atau juga disebut bank Rakyat yang daerah kerjanya meliputi wilayah administrasi kabupaten atau *afdeling*, sehingga kemudian dinamakan *Afdelingbank*. Akan tetapi *Volkbanken* tersebut mengalami kesulitan, sehingga Pemerintah Hindia Belanda turut campur tangan dalam perkreditan rakyat dan sejak tahun 1904 mendirikan *Dienst der Volkscredietwesen* (dinas perkreditan rakyat) yang membantu *Volkbanken* secara materiil maupun immaterial dengan tambahan modal bimbingan, pembinaan dan pengawasannya sehingga perkreditan rakyat mulai tahun 1904 menjadi *Regeringszorg* (tugas pemerintah).

Dalam tahun 1912 pemerintah Hindia Belanda mendirikan suatu lembaga yang berbadan hukum dengan nama central kas yang berfungsi sebagai bank sentral bagi *Volkbanken* termasuk juga bank desa.

Sebagai akibat resesi dunia tahun 1029-1923 banyak *Volkbanken* yang tidak dapat berjalan dengan baik. Untuk mengatasi kesulitan tersebut maka pada tahun 1934 didirikan *Algemeene Volkscredietbank (AVB)* yang berstatus Badan Hukum Eropa (BHE). Modal pertama berasal dari

Volkbanken. Dengan demikian *Algemeene Volkscredietbank* sebagai kelanjutan dari central kas merupakan integrasi dari *Volkbanken*.

Pada jaman pendudukan Jepang AVB di pulau Jawa diganti namanya menjadi *Syomin Ginko* (Bank rakyat) berdasarkan UU no. 39 tanggal 3 Oktober 1942. Tanggal 17 Agustus 1945 dengan Peraturan Pemerintah no. 1 tahun 1946 ditetapkan berdirinya Bank Rakyat Indonesia yang merupakan bank pemerintah yang dahulu berturut-turut bernama *Algemeene Volkscredietbank (AVB)* dan *Syoomin Ginko*. Sementara itu pihak *Netherlands Indies Civil Administration (NICA)* di Jakarta kembali mendirikan kantor besar *Algemeene Volkscredietbank*.

Pada tahun 1948 setelah Ibukota Republik Indonesia Yogyakarta diduduki Belanda, kantor besar Bank Rakyat Indonesia dihapuskan oleh NICA, dan direksi Bank Rakyat Indonesia dipenjarakan oleh Belanda karena tidak mau bekerja sama dengan *Algemeene Volkscredietbank*. Sejak itu aktivitas Bank Rakyat Indonesia terhenti untuk sementara waktu. Dengan tercapainya perjanjian Roem-Royen, maka kantor besar Bank Rakyat Indonesia hidup kembali, akan tetapi dikembalikan kepada Negara Republik Indonesia tahun 1945 (daerah Renville) sedangkan daerah lainnya dikuasai oleh *Algemeene Volkscredietbank (AVB)*. AVB sendiri kemudian menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat (BARRIS).

Perkembangan sejarah politik Indonesia ternyata membawa pengaruh terhadap perkembangan sejarah Bank Rakyat Indonesia. Dengan surat Keputusan Menteri Kemakmuran Republik Indonesia Serikat tanggal 16 maret 1959, direksi Bank Rakyat Indonesia dari Negara bagian Republik Indonesia 1945 dipindahkan dari Daerah Istimewa Yogyakarta ke Jakarta untuk dijadikan direksi BARRIS. Akan tetapi surat keputusan tersebut mendapat sedikit protes dari para federalis sebab kantor besar BARRIS belum merupakan realita, sehingga Menteri Kemakmuran RIS meralatnya dengan menamakan direksi baru itu adalah direksi AVB/Bank Rakyat Indonesia.

Meskipun pada tanggal 17 Agustus 1950 Negara Republik Indonesia Serikat dengan Undang-Undang Dasar Sementara 1950 Negara Republik

Indonesia dijadikan Negara kesatuan, akan tetapi *Algemeene Volkscredietbank* baru dibubarkan pada tanggal 29 Agustus 1951 berdasarkan UU no.12 tahun 1951. selain itu, Peraturan Pemerintah no.1 tahun 1946 diperbarui dengan Peraturan Pemerintah no.25 tahun 1951 yang menjadikan Bank Rakyat Indonesia sebagai Bank Menengah.

Dengan dikeluarkannya Dekrit Presiden untuk kembali ke UU 1945, maka dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (PERPU) no.41 tahun 1960 tanggal 26 Oktober 1960 Lembaran Negara Nomor 128-1960 dibentuk Bank Koperasi, Tani dan Nelayan (BKTN). Adapun Bank-bank yang seharusnya berturut-turut dilebur dan diintegrasikan :

- a. Bank Rakyat Indonesia berdasarkan PERPU no.41 tahun 1960 tanggal 26 Oktober 1960.
- b. PT. Bank Koperasi, Tani dan nelayan berdasarkan PERPU no.44 tahun 1960 tanggal 26 Oktober 1960.
- c. *Nederlandsche Handel Mij (NHM)* setelah dinasionalisasikan berdasarkan Peraturan pemerintah no.44 tahun 1960 dan berdasarkan Menteri Keuangan no. 261206/BUM II tanggal 30 November 1960 diserahkan kepada BKPN.

Belum sampai integrasi ketiga bank pemerintah ini terlaksana, semua bank umum Negara serta bank tabungan pos berdasarkan Penpres no.8 tahun 1965 dijadikan satu dengan Bank Indonesia. Pada waktu itu kebijaksanaan pemerintah mengarah kepada terciptanya bank tunggal (*mono banking*). BKPN berdasarkan penpres no.9 tahun 1965 dan Surat Menteri Bank Sentral no.42 tahun 1965 serta no.47 tahun 1965 turut terintegrasikan dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia urusan Koperasi, Tani dan Nelayan.

Pada waktu Penpres tersebut baru berjalan satu bulan, dikeluarkan penpres no.17 tahun 1965 tentang pembentukan bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia, dimana bank Indonesia urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (ex. BKPN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia Unit II bidang Rural, sedangkan ex. NHM bekerja dengan nama bank Negara Indonesia Unit II bidang Eksim

Pada akhir tahun 1968 berdasarkan Undang-Undang Pokok Perbankan dan Undang-Undang no.13 tahun 1968 tentang Undang-Undang bank sentral mengembalikan fungsi bank Indonesia sebagai bank sentral Bank Negara Indonesia Unit II bidang Rural dan Eksim dipindahkan menjadi Bank-Bank Milik Negara dengan nama :

- a. Bank Rakyat Indonesia yang menampung segala hak dan kewajiban serta kekayaan dan perlengkapan Bank negara Indonesia bidang Rural dengan berdasar pada undang-Undang no.21 tahun 1968.
- b. Bank Ekspor Impor yang menampung segala hak dan kewajiban serta kekayaan dan perlengkapan Bank negara Indonesia Unit II bidang Eksim dengan berdasar pada Undang-Undang no. 22 tahun 1968.

Untuk mengenang sejarah Bank Rakyat Indonesia, maka berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Rakyat Indonesia Nomor Keputusan : S.67-DIR/12/1982 tanggal 2 Desember 1982, ditentukan bahwa hari jadi Bank Rakyat Indonesia adalah pada tanggal 16 Desember 1895.

Di tengah-tengah semakin ketatnya persaingan dan peningkatan profesionalisme diantara perbankan, serta penerapan prinsip kehati-hatian menurut Paket Februari 1991, lahirlah Undang-Undang no.7 tahun 1992 tertanggal 25 Maret 1992 tentang perbankan yang menegaskan dan meletakkan dasar bagi bisnis perbankan di Indonesia. Undang-Undang no.7 tahun 1992 mencanangkan reformasi perbankan secara fundamental.

Konsekuensi adanya deregulasi dan globalisasi merupakan fenomena yang menonjol pada masa berlakunya Undang-Undang no.7 tahun 1992. secara riil konsekuensi itu dirasakan oleh kalangan perbankan. Tingkat persaingan lebih dominan dalam bentuk *non-price competition* yang dalam praktek terlihat dalam bentuk persainan pelayanan. Persaingan dalam bentuk pelayanan menuntut adanya gugus pekerja yang krotis, kreatif dan inovatif. Adalah tepat sekiranya pada era pasca Undang-Undang no.7 tahun 1992, titik perhatian utama dalam rangka konsolidasi perbankan adalah usaha-usaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Sejak diundangkannya Undang-Undang no.7 tahun 1992 BRI mulai mempersiapkan bentuk hukumnya menjdai perusahaan yang berstatus

sebagai PT (Persero). Dengan Peraturan Pemerintah (PP) no.21 tahun 1992 tanggal 29 April 1992 tentang penyesuaian badan hukum Bank Rakyat Indonesia menjadi perusahaan perseroan (Persero). Secara resmi bentuk hukum BRI berubah dari "Sui Generis" berdasarkan Undang-Undang no.21 tahun 1968 menjadi berbentuk perusahaan perseroan (Persero). Selanjutnya dengan akta pendirian nomor 133 tanggal 31 Juli 1992 yang dibuat di hadapan Muhami SH, notaris di Jakarta yang telah disahkan dengan Keputusan Menteri Kehakiman RI nomor C.2-6984.HT.01.01.TH.92 tanggal 12 Agustus 1992 dan telah dimumkan dalam Berita Negara RI tanggal 11 September 1992 nomor 73 dan Tambahan Berita Negara RI nomor 3A tahun 1992 nama BRI berubah menjadi "Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Bank Rakyat Indonesia" disingkat "PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)" dan dalam praktek sehari-hari sering disebut juga "PT. BRI (Persero).

Memasuki era persero komitmen BRI tetap konsisten, yaitu sebagai bank umum yang berperan aktif dalam pembangunan nasional dengan menyediakan jasa perbankan bagi seluruh lapisan masyarakat melalui pelayanan yang bermutu, kemitraan usaha dan didukung teknologi yang handal dengan mengutamakan usaha kecil dan menengah tanpa melupakan usaha berskala besar dan internasional. Untuk dapat melaksanakannya maka perlu ditunjang oleh adanya tenaga-tenaga yang profesional. Kebutuhan tenaga-tenaga yang profesional tentunya tidak hanya sekedar masalah bagaimana menyediakan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal yang justru tidak kalah pentingnya adalah usaha-usaha untuk meningkatkan komitmennya, sehingga sumber daya manusia yang berbudaya kerja "terampil" dapat difungsikan lebih produktif.

Menyadari bahwa dalam pengembangan usahanya BRI akan menghadapi kendala terbatasnya sumber daya yang ada, maka dalam pelaksanaannya perlu adanya alokasi sumber daya seefisien mungkin, di samping keharusan adanya perubahan sikap mental sumber daya manusia yang ada. Untuk itu BRI menetapkan strategi baru dibidang usaha untuk memperkokoh ketahanan bank dalam jangka panjang, sehingga BRI dapat

memanfaatkan peluang-peluang bisnis yang ada, yang kesemuanya itu tercantum dalam corporate plan BRI 1994-2000.

Sesuai dengan corporate plan tersebut telah ditetapkan bahwa BRI membagi kegiatan usahanya menjadi tiga Strategic Business Unit (SBU) yaitu

a. *Commercial and Retail Banking (CRB)*

Dengan melakukan peningkatan efisiensi dalam system pelayanan (*delivery system*) dan peningkatan kualitas dalam penilaian resiko usaha (*risk assesment*) melalui unit kerja yang bertindak sebagai *financial intermediary*.

b. *Unit Retail Banking (URB)*

Strategi ini untuk mengembangkan BRI unit yang merupakan salah satu lembaga keuangan yang kegiatan operasionalnya meliputi ke pelosok pedesaan dan bertujuan untuk mendukung program pemerintah dan membangun ekonomi pedesaan.

c. *Corporate and International banking (C&I)*

Untuk mendukung nasabah BRI yang berskala besar/korporasi serta kegiatan perdagangan internasional yang dilakukan melalui BRI.

Dengan acuan ketiga SBU tersebut diatas, maka dalam menjalankan aktivitas usahanya, BRI secara konsisten mengemban misinya, yaitu :

- a. Mendukung program pembangunan ekonomi nasional dengan menyediakan jasa perbankan yang bermutu tinggi bagi seluruh lapisan masyarakat.
- b. Melayani seluruh lapisan masyarakat, meliputi usaha kecil, menengah dan besar baik nasabah perorangan atau korporasi. Sector-sektor usaha yang dilayani meliputi bidang pertanian, industri, perdagangan dan segmen lainnya di dalam dan di luar negeri. Dalam kaitan ini BRI akan mempertahankan jaringan unit kerja yang luas dan tersebar secara merata di seluruh tanah air.
- c. Memberikan perhatian khusus kepada penyedia jasa-jasa perbankan di sector retail banking, baik secara langsung kepada nasabah perorangan, maupun tidak langsung melalui koperasi atau lembaga-lembaga

keuangan desa (BKD) sesuai dengan penugasan yang diberikan oleh pemerintah.

2. Kegiatan Usaha

Kegiatan PT. BRI (Persero) Cabang Malang Kawi sebagai bank umum pemerintah pada prinsipnya mempunyai tugas pokok yaitu menarik dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali kepada masyarakat.

BRI juga berpartisipasi dalam mencapai tujuan pembangunan nasional sehingga dalam kegiatannya tidak hanya menguntungkan pihak BRI sendiri tetapi juga membantu meningkatkan taraf hidup rakyat.

Dalam menjalankan usahanya BRI lebih menekankan pada sector pertanian, perikanan, peternakan, perindustrian dan perdagangan. Aktivitas yang dilakukan PT. BRI (Persero) Cabang Malang Kawi sebagai berikut :

a. Pengarahan dana dari masyarakat

Pengarahan dana dari masyarakat sangat penting dalam menunjang operasional bank. Adapun bentuk-bentuk dari pengarahan dana tersebut berupa simpanan, antara lain :

- 1) Giro, adalah simpanan masyarakat kepada bank yang penyetorannya maupun penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan tidak dibatasi jumlah maupun frekuensi penarikannya sepanjang dananya masih mencukupi.
- 2) Tabungan, adalah simpanan dari pihak ketiga kepada bank dan penarikannya dapat dilakukan menurut syarat-syarat tertentu dan mempunyai sifat-sifat bebas dalam arti sewaktu-waktu dapat ditarik kembali.
- 3) Tabungan ONH BRI, adalah sarana untuk melunasi ongkos naik haji dalam jangka waktu yang tidak terbatas dengan melalui sarana tabungan terlebih dahulu.
- 4) SMART BRI, adalah fasilitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah untuk dapat memanfaatkan fasilitas yang ada dalam SMART BRI dengan menggunakan kartu yang bermicrochip untuk menyimpan data transaksi.

5) BRITAMA, adalah simpanan nasabah pada BRI yang dapat dilakukan setiap saat dan frekuensi pengambilan dibatasi di kantor cabang asal tidak dibatasi baik jumlah maupun frekuensi pengambilan.

b. Penyaluran dana kepada masyarakat

Dana yang dihimpun oleh BRI Cabang Malang Kawi nantinya juga akan disalurkan dalam bentuk kredit kepada masyarakat. Setiap usaha apakah itu sektor industri, perdagangan, pertanian atau perkebunan baik dalam skala besar maupun kecil memerlukan bantuan kredit yang berfungsi sebagai faktor produksi sehingga dengan adanya bantuan kredit bank, maka usaha yang telah dilaksanakan diharapkan akan semakin besar dan berkembang.

Adapun jenis-jenis kredit yang disalurkan BRI cabang Malang Kawi, antara lain :

1) Kredit program

- a) Kredit modal kerja permanen, adalah kredit yang diberikan kepada pengusaha kecil golongan ekonomi lemah, pribumi guna pembiayaan modal kerja yang digunakan secara terus-menerus untuk kelancaran usaha dengan menitikberatkan kepada kelayakan usaha.
- b) Kredit investasi kecil, adalah kredit jangka menengah atau jangka panjang yang diberikan kepada pengusaha atau perusahaan golongan ekonomi lemah pribumi guna membiayai barang-barang modal serta jasa yang diperlukan untuk rehabilitasi, perluasan proyek baru dengan menitikberatkan pada kelayakan usaha dan mempunyai cukup kemampuan untuk berusaha.
- c) Kredit investasi, adalah kredit jangka menengah atau jangka panjang untuk biaya pengadaan barang-barang modal dalam rangka rehabilitasi, modernisasi, ekspansi dan pendirian proyek.

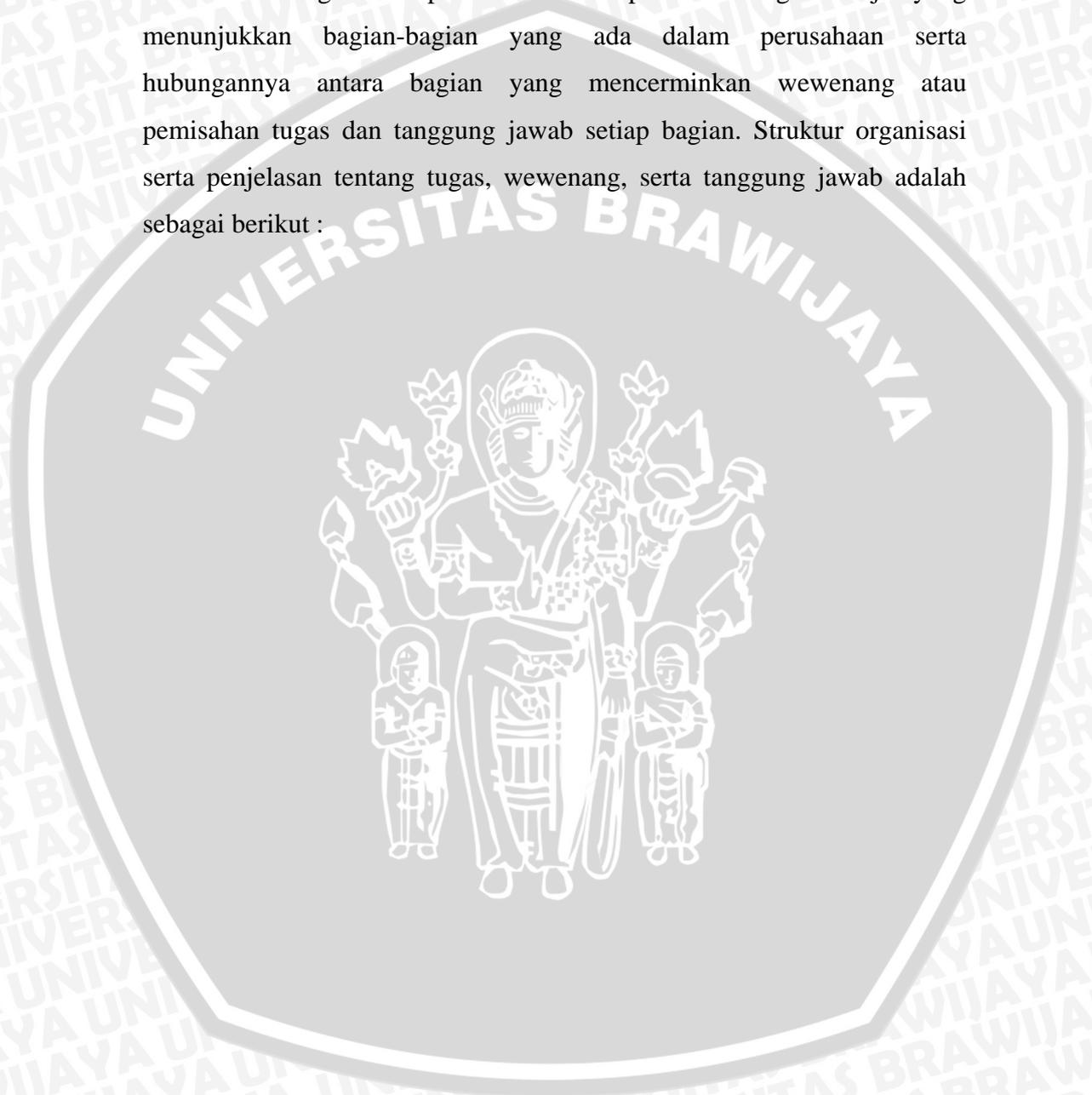
- d) Kredit modal kerja, adalah kredit jangka pendek (tidak lebih dari 1 tahun) untuk menambah modal kerja dalam rangka meningkatkan usaha dan memperluas operasional perusahaan.
- 2) Kredit non program
 - a) Kredit pegawai tetap, adalah kredit yang diberikan oleh BRI di luar kredit program dengan tingkat suku bunga yang ditentukan oleh bank yang diperuntukkan bagi pegawai yang berpenghasilan tetap baik pegawai negeri, pegawai swasta maupun ABRI.
 - b) Kredit pensiunan, adalah kredit yang diberikan oleh BRI di luar kredit program dengan tingkat suku bunga yang ditentukan oleh bank yang diperuntukkan bagi para pensiunan.
 - c) Kredit umum pedesaan, adalah suatu fasilitas kredit yang disediakan oleh BRI unit desa untuk mengembangkan atau meningkatkan usaha kecil di pedesaan dengan jenisnya adalah eksploitasi dan investasi.
- c. Jasa BRI lainnya
 - 1) Transfer, adalah pengiriman uang dari bank ke bank di kota lain dengan tujuan utama untuk membayar kepada seseorang atau perusahaan sesuai dengan permintaan.
 - 2) CEPEBRI adalah cek BRI yang merupakan surat berharga yang diterbitkan dalam nilai rupiah.
 - 3) Inkaso, adalah bentuk penagihan sesuatu hutang atau penagihan pada pihak lain yaitu dengan menyerahkan warkat atau surat tagihan yang diperlukan.
 - 4) Safe Deposito Box, adalah fasilitas yang disediakan BRI berupa kotak penyimpanan berupa benda berharga untuk disewakan kepada masyarakat dilengkapi dengan kunci berpengaman ganda dan ditempatkan di ruangan khusus untuk menjamin keamanannya.
 - 5) Kliring, adalah proses penyampaian suatu surat berharga yang belum merupakan suatu kewajiban bagi bank, dimana surat

berharga tersebut disampaikan (bank penarik) hingga adanya pengesahan oleh bank tertarik melalui lembaga kliring.

6) Pembayaran rekening telepon, SIM, ONH, dan lain-lain.

3. Organisasi dan Personalia

Struktur organisasi perusahaan merupakan kerangka kerja yang menunjukkan bagian-bagian yang ada dalam perusahaan serta hubungannya antara bagian yang mencerminkan wewenang atau pemisahan tugas dan tanggung jawab setiap bagian. Struktur organisasi serta penjelasan tentang tugas, wewenang, serta tanggung jawab adalah sebagai berikut :





a. Pimpinan Kantor Cabang

Tugas dan tanggung jawabnya, yaitu :

- 1) Mempersiapkan, mengusulkan, melakukan negosiasi, merevisi Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dalam rangka mencapai target bisnis yang telah ditetapkan.
- 2) Membina dan mengkoordinasikan unit-unit kerja di bawahnya untuk mencapai target yang telah ditetapkan.
- 3) Memfungsikan semua unit kerja di bawahnya dan pekerja binaannya dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan guna mewujudkan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi nasabah.
- 4) Mengawasi semua bawahannya dan unit-unit kerja di bawahnya dalam rangka melaksanakan dan mencapai sasaran dari rencana kerja yang telah ditetapkan.
- 5) Melakukan kegiatan pemasaran dana, jasa serta kredit dalam rangka memperluas pangsa pasar.
- 6) Mengembangkan bisnis perkreditan di kantor cabang guna memperoleh keuntungan penghasilan yang optimal dengan resiko yang dapat diterima dan tetap mempertahankan kualitas portofolio yang sehat.
- 7) Memantau keragaan portofolio kredit dan menetapkan tindak lanjutnya agar kualitas portofolio kredit yang berkembang, sehat dan menguntungkan.
- 8) Menjamin bahwa seluruh transaksi yang disetujui/disahkan telah sesuai dengan kewenangannya dalam rangka menjaga kepercayaan nasabah.
- 9) Melaksanakan fungsi manajemen SDM sesuai wewenangnya dalam rangka menyediakan SDM yang profesional.
- 10) Menindaklanjuti temuan-temuan audit baik dari pihak internal maupun ekstern BRI, untuk memperbaiki kesalahan/kekeliruan sehingga terwujud bank yang aman, terarah dan menghasilkan.

- 11) Memeriksa nota pembukuan transaksi kas antar unit kerja guna menjamin keabsahan dan kebenarannya.
- 12) Memastikan bahwa calon nasabah tidak termasuk daftar hitam Bank Indonesia agar memperoleh nasabah yang baik dan tidak melanggar ketentuan Bank.

Wewenangya, yaitu :

- 1) Mewakili direksi dalam bertindak untuk dan atas nama bank dalam batas kewenangan yang dimiliki.
- 2) Mengusulkan dan atau menetapkan promosi dan demosi pekerja sesuai ketentuan.
- 3) Memutus tingkat suku bunga kredit sesuai dengan kewenangannya.
- 4) Melakukan negosiasi dan menyetujui tingkat suku bunga simpanan sesuai dengan kewenangannya.

b. Manajer Pemasaran

Tugas dan tanggung jawabnya, yaitu :

- 1) Membantu pimpinan cabang dalam mempersiapkan RKA dalam rangka mencapai target bisnis yang telah ditetapkan.
- 2) Mendukung pimpinan cabang dalam membina dan mengkoordinasikan unit-unit kerja di bawahnya untuk mencapai target yang telah ditetapkan, terutama yang berkaitan dengan bidang pemasaran.
- 3) Mengkoordinasi dan mengawasi semua bawahannya dalam rangka melaksanakan dan mencapai sasaran dari rencana kerja yang telah ditetapkan.
- 4) Membina dan menilai kinerja pekerja yang telah menjadi bawahannya dalam rangka menyediakan SDM yang profesional.
- 5) Menindaklanjuti temuan-temuan audit bank dari pihak intern maupun ekstern BRI guna menghindari kerugian Bank.
- 6) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan pimpinan cabang dalam rangka menunjang bisnis kantor cabang.

Wewenangnyanya, yaitu :

- 1) Bertindak sebagai pemrakarsa kredit.
- 2) Memberikan rekomendasi untuk kredit putusan pejabat di atasnya.
- 3) Memutus kredit sesuai dengan kewenangan yang dimilikinya.
- 4) Melaksanakan judgnebt yang mandiri sesuai dengan kewenangannya dalam menganalisis, mengevaluasi/review, dan memutus kredit.
- 5) Mengusulkan pemberian hak-hak dan kesejahteraan pekerja binaannya.

c. Manager Operasional

Tugas dan tanggung jawabnya, yaitu :

- 1) Membantu pimpinan cabang dalam mempersiapkan RKA dalam rangka mencapai target bisnis yang telah ditetapkan.
- 2) Memfungsikan bawahannya dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan strategi guna mewujudkan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi nasabahnya.
- 3) Berperan aktif dalam pembinaan peningkatan ketrampilan, kemampuan dan sikap perilaku bawahan.
- 4) Memastikan bahwa semua pelaksanaan administrasi di kantor cabang telah berjalan sesuai ketentuan dalam rangka mengamankan kepentingan Bank.
- 5) Menindaklanjuti semua temuan audit yang berkaitan dengan bidang tugasnya untuk mengurangi resiko kerugian bagi Bank.
- 6) Melakukan tugas-tugas lainnya yang diberikan atasan dalam rangka menunjang kepentingan bisnis dan operasional kantor cabang.

Wewenangnyanya, yaitu :

- 1) Mengelola kas kantor cabang dan surat-surat berharga
- 2) Melaksanakan persetujuan bayar tunai, over booking (o/b), kliring baik pada bukti pembukuan maupun pada sistem sesuai kewenangannya.

- 3) Menyetujui pengeluaran biaya eksploitasi sesuai dengan kewenangannya.
- 4) Mengelola test key transaksi rupiah maupun valas.
- 5) Memberikan ijin transaksi dan koreksi.
- 6) Mengusulkan pemberian hak-hak dan kesejahteraan pekerja binaannya.

d. Petugas Unit Pelayanan Nasabah

Tugas dan tanggung jawabnya, yaitu :

- 1) Memberikan informasi kepada calon nasabah mengenai produk dana dan jasa BRI.
- 2) Memberikan informasi saldo simpanan, transfer maupun pinjaman bagi nasabah yang memerlukan.
- 3) Memberikan pelayanan khusus kepada nasabah yang memerlukan.
- 4) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diperintahkan oleh atasannya.

Wewengangnya, yaitu :

Memberikan informasi saldo simpanan maupun pinjaman bagi nasabah yang memerlukan.

e. Petugas Teller

Tugas dan tanggung jawabnya, yaitu :

- 1) Menerima uang setoran dari nasabah dan mencocokkan dengan tanda setoran.
- 2) Membayar uang kepada nasabah yang berhak.
- 3) Meneliti keabsahan bukti kas yang diterima.
- 4) Meminta pengesahan bayar kepada pejabat yang berwenang atas transaksi tunai yang melebihi batas wewengangnya.
- 5) Melayani transaksi jual beli bank note.

Wewengangnya :

- 1) Menyetujui transaksi tunai dalam wewengangnya
- 2) Melaksanakan fungsi checker atas transaksi tunai.

f. Sekretaris

Tugas dan tanggung jawabnya, yaitu :

- 1) Mengagendakan surat keluar dan surat masuk sesuai ketentuan yang berlaku.
- 2) Mengatur lalu lintas pembicaraan melalui telepon.
- 3) Mendistribusikan semua surat masuk kepada pejabat yang berwenang di kantor cabang.
- 4) Menyiapkan surat keluar untuk diserahkan kepada petugas ekspedisi.

g. Sumber Daya Manusia

Tugas dan tanggung jawabnya, yaitu :

- 1) Memelihara mengerjakan gaji pegawai, biaya pengobatan, cuti pegawai dan hak pegawai lainnya dengan benar sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku.
- 2) Mengadministrasikan semua bentuk hukuman jabatan bagi pegawai sesuai dengan instruksi pimpinan cabang.
- 3) Mengawasi dan mengerjakan absensi pegawai.
- 4) Mengatur pembagian kerja sopir, satpam secara efektif dan efisien.
- 5) Menindaklanjuti semua temuan audit baik intern maupun ekstern.

Wewenangnya, yaitu :

Menyiapkan nota pembukuan atas setiap transaksi keuangan yang berkaitan dengan bidang personalia.

h. Petugas Logistik

Tugas dan tanggung jawabnya, yaitu :

- 1) Memenuhi kebutuhan logistik kepada pegawai sesuai kebutuhan.
- 2) Memenuhi kebutuhan bensin, penggantian suku cadang kendaraan dinas dan kebutuhan logistik lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Mengadministrasikan semua aktiva tetap sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Wewenangny, yaitu :

Menyiapkan nota pembukuan atas setiap transaksi keuangan yang berkaitan dengan bidang logistik.

B. Gambaran Umum Responden

1. Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Gambaran responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 7 berikut berikut ini :

Tabel 7
Usia Responden

Usia (tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
<30	16	42,1%
30-40	10	26,3%
40-50	5	13,2%
>50	7	18,4%
Total	38	100,0%

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa sejumlah 16 orang atau 42,1% berusia kurang dari 30 tahun, dan sejumlah 10 orang atau 26,3% berusia antara 31-40 tahun, sebanyak 5 orang atau 13,2% berusia diantara 41-50 tahun dan 7 orang atau sebanyak 18,4% berusia lebih dari 50 tahun.

2. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 8 berikut ini :

Tabel 8
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	25	65,8%
Perempuan	13	34,2%
Total	38	100.0%

Dari jumlah 38 responden, jumlah laki-laki adalah 25 orang atau 65,8% lebih banyak dari jumlah perempuan yang hanya 13 orang atau 34,2%.

3. Distribusi Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Gambaran responden berdasarkan status perkawinan dapat dilihat pada Tabel 9 berikut ini :

Tabel 9
Status Perkawinan Responden

Status Perkawinan	Frekuensi	Persentase (%)
Kawin	27	71,1%
Belum kawin	11	28,9%
Total	38	100.0%

Dari jumlah keseluruhan responden, yang telah kawin sejumlah 27 orang atau 71.1%, sedangkan yang belum kawin sebesar 11 orang atau 28,9%.

4. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

Gambaran responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada Tabel 10 berikut ini :

Tabel 10
Pendidikan Responden

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMU	7	18.6%
D3	1	2,6%
S1	30	78,9%
Total	38	100%

Dari jumlah responden yang mendapatkan kuisioner dapat diketahui bahwa yang mengenyam pendidikan SMU sebanyak 7 orang atau 18.6%, sebanyak 1 orang atau 2,6% lulusan D3, dan sisanya sebanyak 30 orang atau 78,9% menyelesaikan pendidikan S1.

5. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Gambaran responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 11 berikut ini :

Tabel 11
Masa Kerja Responden

Masa Kerja (tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
<5	14	36,8%
6-10	5	13,2%
11-15	6	15,8%
16-20	3	7,9%
>20	10	26,3%
Total	38	100,0%

Dari tabel 7 dapat diketahui jumlah responden sebanyak 14 orang atau 36,8% memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, sebanyak 5 orang atau 13,2%

memiliki masa kerja 6-10 tahun, sebanyak 6 orang atau 15,8% memiliki masa kerja 11-15 tahun, sebanyak 3 orang atau 7,9% memiliki masa kerja 16-20 tahun, dan sisanya sebanyak 10 orang atau 26,3% memiliki masa kerja >20 tahun.

E. Gambaran Distribusi Jawaban Responden

Gambaran distribusi item ini digunakan untuk mengetahui frekuensi dan variasi jawaban responden terhadap item atau butir-butir pertanyaan yang diajukan dalam kuisioner. Jawaban-jawaban tersebut selengkapnya tersaji dalam tabel-tabel berikut ini:

1. Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X_1)

Tabel 12
Jawaban Responden untuk Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X_1)

Item	Skor	Frekuensi	Persentase %	Mean
X _{1,1} Penempatan sesuai pendidikan formal	1	11	28.9	2.61
	2	4	10.5	
	3	15	39.6	
	4	5	13.2	
	5	3	7.9	
X _{1,2} Penempatan sesuai dengan pendidikan non formal	1	3	7.9	2.89
	2	11	28.9	
	3	11	28.9	
	4	13	34.2	
	5	0	0	
X _{1,3} Paham tentang prosedur pelaksanaan tugas	1	0	0	3.45
	2	1	2.6	
	3	21	55.3	
	4	14	36.8	
	5	2	5.3	
X _{1,4} Paham tentang aturan-aturan yang berkaitan dengan tugas	1	0	0	3.84
	2	0	0	
	3	11	28.9	
	4	22	57.9	
	5	5	13.2	

Keterangan

X₁ : Variabel Kesesuaian Pengetahuan

X_{1,1} : Item penempatan sesuai pendidikan formal

X_{1,2} : Item penempatan sesuai pendidikan non formal

X_{1,3} : Item paham tentang prosedur pelaksanaan tugas

X_{1,4} : Item paham tentang aturan-aturan yang berkaitan dengan tugas

Dari Tabel 12 dapat diketahui mengenai distribusi variabel kesesuaian pengetahuan (X_1). Pada item penempatan sesuai dengan pendidikan formal ($X_{1,1}$),

sebanyak 11 responden atau 28.9% menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan mengenai penempatan sesuai dengan pendidikan formal, sebanyak 4 responden atau 10.5% menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan mengenai penempatan sesuai pendidikan formal, sebanyak 15 responden atau 39.5% menyatakan ragu-ragu mengenai penempatan sesuai pendidikan formal, sebanyak 5 responden atau 13.2% menyatakan setuju penempatan sesuai dengan pendidikan formal, dan sisanya sebanyak 3 responden atau sebanyak 7.9% menyatakan sangat setuju penempatan sangat sesuai dengan pendidikan formal. Sedangkan rata-rata item pada interval 2 dan 3 yakni 2.61.

Pada item yang menyatakan penempatan sesuai dengan pendidikan non formal ($X_{1,2}$), sebanyak 3 responden atau 7.9% menyatakan sangat tidak setuju penempatan sesuai dengan pendidikan non formal, sebanyak 11 responden atau sebanyak 28.9% menyatakan tidak setuju penempatan sesuai dengan pendidikan non formal, sebanyak 11 responden atau 28.9% menyatakan ragu-ragu penempatan sesuai dengan pendidikan non formal, sisanya sebanyak 13 responden atau 34.2% menyatakan setuju penempatan sesuai dengan pendidikan non formal. Sedangkan rata-rata item pada interval 2 dan 3 yakni 2.89.

Pada item yang menyatakan paham tentang prosedur pelaksanaan tugas ($X_{1,3}$), sebanyak 1 responden atau 2.6% menyatakan tidak setuju paham tentang prosedur pelaksanaan tugas, sebanyak 21 responden atau 55.3% menyatakan ragu-ragu paham tentang prosedur pelaksanaan tugas, sebanyak 14 responden atau 36.8% menyatakan setuju paham tentang prosedur pelaksanaan tugas, dan sisanya sebanyak 2 responden atau 5.3% menyatakan sangat setuju paham tentang prosedur pelaksanaan tugas. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.45.

Pada item pernyataan paham tentang aturan-aturan yang berkaitan dengan tugas ($X_{1,4}$), sebanyak 11 responden atau 28.9% menyatakan ragu-ragu paham tentang aturan-aturan yang berkaitan dengan tugas, sebanyak 22 responden atau sebanyak 57.9% menyatakan setuju paham tentang aturan-aturan yang berkaitan dengan tugas, dan sisanya sebanyak 5 responden atau 13.2% menyatakan sangat setuju paham tentang aturan-aturan yang berkaitan dengan tugas. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.84.

2. Variabel Kesesuaian Ketrampilan

Tabel 13
Jawaban Responden untuk Variabel Kesesuaian Ketrampilan (X₂)

Item	Skor	Frekuensi	Persentase %	Mean
X _{2.1} Menerapkan teknik yang dikuasai	1	0	0	4.29
	2	0	0	
	3	2	5.3	
	4	23	60.5	
	5	13	34.2	
X _{2.2} Menggunakan peralatan yang tersedia	1	0	0	3.89
	2	0	0	
	3	8	21.1	
	4	26	68.4	
	5	4	10.5	
X _{2.3} Sikap terbuka terhadap saran orang lain	1	0	0	4.00
	2	0	0	
	3	11	28.9	
	4	16	42.1	
	5	11	28.9	
X _{2.4} Kerjasama dengan karyawan lain	1	0	0	3.92
	2	0	0	
	3	11	28.9	
	4	19	50.0	
	5	8	21.1	
X _{2.5} Mempelajari tugas yang diberikan	1	0	0	3.87
	2	0	0	
	3	17	44.7	
	4	9	23.7	
	5	12	31.6	
X _{2.6} Berani memikul resiko dalam pekerjaan	1	0	0	3.76
	2	2	5.3	
	3	15	39.5	
	4	11	28.9	
	5	10	26.3	

Keterangan:

X₁ : Variabel Kesesuaian Ketrampilan

X_{1.1} : Item dapat menerapkan teknik yang dikuasai

X_{1.2} : Item dapat menggunakan peralatan yang tersedia

X_{1.3} : Item sikap terbuka terhadap saran karyawan lain

X_{1.4} : Item kerjasama dengan karyawan lain

X_{1.5} : Item selalu mempelajari tugas yang diberikan

X_{1.6} : Item berani menanggung resiko dalam pekerjaan

Dari Tabel 13 dapat diketahui mengenai distribusi variabel kesesuaian ketrampilan (X₂). Pada item dapat menerapkan teknik yang dikuasai (X_{2.1}),

sebanyak 2 responden atau 5.3% menyatakan ragu-ragu dapat menerapkan teknik yang dikuasai, sebanyak 23 responden atau 60.5% menyatakan setuju dapat menerapkan teknik yang dikuasai, sedangkan sisanya sebanyak 13 responden atau sebanyak 34.2% menyatakan sangat setuju dapat menerapkan teknik yang dikuasai. Sedangkan rata-rata item pada interval 4 dan 5 yakni 4.29.

Pada item dapat menggunakan peralatan yang tersedia (X2.2), sebanyak 8 responden atau 21.1% menyatakan ragu-ragu dapat menggunakan peralatan yang tersedia, sebanyak 26 responden atau 68.4% menyatakan setuju dapat menggunakan peralatan yang tersedia, sedangkan sisanya sebanyak 4 responden atau 10.5% menyatakan sangat setuju dapat menggunakan peralatan yang tersedia. . Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.89.

Pada item mempunyai sikap terbuka terhadap saran karyawan lain (X2.3), sebanyak 11 responden atau 28.9% menyatakan ragu-ragu mempunyai sikap terbuka terhadap saran karyawan lain, sebanyak 16 responden atau 42.1% menyatakan setuju mempunyai sikap terbuka terhadap saran karyawan lain, sisanya sebanyak 11 responden atau 28.9% menyatakan sangat setuju mempunyai sikap terbuka terhadap saran karyawan lain. Sedangkan rata-rata item pada interval 4.00.

Pada item dapat bekerjasama dengan karyawan lain (X2.4), sebanyak 11 responden atau 28.9% menyatakan ragu-ragu dapat bekerjasama dengan karyawan lain, sebanyak 19% responden atau 50.0% menyatakan setuju dapat bekerjasama dengan karyawan lain, sisanya sebanyak 8 responden atau 21.1% menyatakan sangat setuju dapat bekerjasama dengan karyawan lain. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.92.

Pada item selalu mempelajari tugas yang diberikan (X2.5), sebanyak 17 responden atau 44.7% menyatakan ragu-ragu selalu mempelajari tugas yang diberikan, sebanyak 9 responden atau 23.7% menyatakan setuju selalu mempelajari tugas yang diberikan, sedangkan sisanya sebanyak 12 responden atau 31.6% menyatakan sangat setuju selalu mempelajari tugas yang diberikan. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.87.

Pada item berani menanggung resiko dalam pekerjaan (X2.6), sebanyak 2 responden menyatakan tidak setuju untuk berani menanggung resiko dalam

pekerjaan, sebanyak 15 responden atau 39.5% menyatakan ragu-ragu untuk berani menanggung resiko dalam pekerjaan, sebanyak 11 responden atau 28.9% menyatakan setuju untuk berani menanggung resiko dalam pekerjaan, sedangkan sisanya sebanyak 10 responden atau 26.3% menyatakan sangat setuju untuk berani menanggung resiko dalam pekerjaan. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.76.

3. Variabel Kesesuaian Sikap (X_3)

Tabel 14
Jawaban Responden untuk Variabel Kesesuaian Sikap (X_3)

Item	Skor	Frekuensi	Persentase %	Mean
X _{3.1} Menyukai posisi dan jabatan	1	0	0	3.68
	2	2	5.3	
	3	13	34.2	
	4	18	47.4	
	5	5	13.2	
X _{3.2} Selalu rajin masuk kerja	1	0	0	3.61
	2	0	0	
	3	16	42.1	
	4	21	55.3	
	5	1	2.6	
X _{3.3} Mematuhi peraturan perusahaan	1	0	0	3.79
	2	0	0	
	3	15	39.5	
	4	16	42.1	
	5	7	18.4	
X _{3.4} Kesiediaan untuk ditempatkan	1	3	7.9	3.11
	2	7	18.4	
	3	13	34.2	
	4	13	34.2	
	5	2	5.3	

Keterangan

- X₃ : Variabel Kesesuaian sikap
- X_{3.1} : Item menyukai posisi dan jabatan
- X_{3.2} : Item selalu rajin masuk kerja
- X_{3.3} : Item selalu mematuhi peraturan perusahaan
- X_{3.4} : Item kesiediaan untuk ditempatkan

Dari Tabel 14 dapat diketahui mengenai distribusi frekuensi variabel kesesuaian sikap (X_3). Pada item menyukai posisi dan jabatan ($X_{3.1}$), sebanyak 2 responden atau 5.3% menyatakan tidak setuju posisi dan jabatan sesuai dengan keinginan, sebanyak 13 responden atau 34.2% menyatakan ragu-ragu posisi dan

jabatan sesuai dengan keinginan, sebanyak 18 responden atau 47.4% menyatakan setuju posisi dan jabatan sesuai dengan keinginan, sedangkan sisanya 5 responden atau sebanyak 13.2% menyatakan sangat setuju posisi dan jabatan sesuai dengan keinginan. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.68.

Pada item selalu rajin masuk kerja (X3.2), sebanyak 16 responden atau sebanyak 42.1% menyatakan ragu-ragu selalu rajin masuk kerja, sebanyak 21 responden atau 55.3% menyatakan setuju selalu rajin masuk kerja, sedangkan sisanya sebanyak 1 responden atau 2.6% menyatakan sangat setuju selalu rajin masuk kerja. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.61.

Pada item dapat mematuhi peraturan perusahaan (X3.3), sebanyak 15 responden atau 39.5% menyatakan ragu-ragu untuk selalu mematuhi peraturan perusahaan, sebanyak 16 responden atau 42.1% menyatakan setuju untuk selalu mematuhi peraturan perusahaan, sedangkan sisanya sebanyak 7 responden atau 18.4% menyatakan sangat setuju untuk selalu mematuhi peraturan perusahaan. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.79.

Pada item kesediaan untuk ditempatkan (X3.4), sebanyak 3 responden atau 7.9% menyatakan sangat tidak setuju untuk kesediaannya ditempatkan, sebanyak 7 responden atau 18.4% menyatakan tidak setuju untuk kesediaannya ditempatkan, sebanyak 13 responden atau 34.2% menyatakan ragu-ragu untuk kesediaannya ditempatkan, sebanyak 13 responden atau 34.2% menyatakan setuju untuk kesediaannya ditempatkan, sedangkan sisanya sebanyak 2 responden sangat setuju untuk kesediaannya ditempatkan. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.11.

4. Variabel Prestasi Kerja Karyawan

Tabel 15
Jawaban Responden untuk Variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y)

Item	Skor	Frekuensi	Persentase %	Mean
Y ₁ Dapat menyelesaikan tugas sesuai target	1	0	0	3.71
	2	0	0	
	3	13	34.2	
	4	23	60.5	
	5	2	5.3	
Y ₂ Dapat menyelesaikan tugas dengan hasil yang konsisten sesuai standar	1	0	0	3.71
	2	0	0	
	3	16	42.1	
	4	17	42.1	
	5	5	13.2	
Y ₃ Ketelitian	1	0	0	3.68
	2	0	0	
	3	16	42.1	
	4	18	42.1	
	5	4	10.5	
Y ₄ Kerapian	1	0	0	3.71
	2	0	0	
	3	13	34.2	
	4	23	60.5	
	5	2	5.3	
Y ₅ Selalu hadir tepat waktu	1	0	0	3.55
	2	0	0	
	3	17	44.7	
	4	21	55.3	
	5	0	0	
Y ₆ Menyelesaikan tugas tepat waktu	1	0	0	3.47
	2	0	0	
	3	22	57.9	
	4	14	36.8	
	5	2	5.3	

Keterangan:

- Y : Variabel Prestasi Kerja Karyawan
- Y₁ : Dapat menyelesaikan tugas sesuai target
- Y₂ : Hasil yang konsisten sesuai standar
- Y₃ : Ketelitian
- Y₄ : Kerapian
- Y₅ : Selalu hadir tepat waktu
- Y₆ : Menyelesaikan tugas tepat waktu

Dari Tabel 15 dapat diketahui mengenai distribusi frekuensi variabel prestasi kerja karyawan (Y). Pada item dapat menyelesaikan tugas sesuai target (Y₁), sebanyak 13 responden atau 34.2% menyatakan ragu-ragu dapat

menyelesaikan tugas sesuai target, sebanyak 23 responden atau 60.5% menyatakan setuju dapat menyelesaikan tugas sesuai target, sedangkan sisanya sebanyak 2 responden atau 5.3% menyatakan sangat setuju dapat menyelesaikan tugas sesuai target. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.71.

Pada item dapat menyelesaikan tugas dengan hasil yang konsisten sesuai standar (Y2), sebanyak 16 responden atau 42.1% menyatakan ragu-ragu dapat menyelesaikan tugas dengan hasil yang konsisten sesuai standar, sebanyak 17 responden atau 44.7% menyatakan setuju dapat menyelesaikan tugas dengan hasil yang konsisten sesuai standar, sedangkan sisanya sebanyak 5 responden atau 13.2% menyatakan sangat setuju dapat menyelesaikan tugas dengan hasil yang konsisten sesuai standar. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.71.

Pada item ketelitian (Y3), sebanyak 16 responden atau 42.1% menyatakan ragu-ragu untuk selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan, sebanyak 18 responden atau 47.4% menyatakan setuju untuk selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan, sedangkan sisanya sebanyak 4 responden atau 10.5% menyatakan sangat setuju untuk selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.68.

Pada item kerapian (Y4), sebanyak 13 responden atau 34.2% menyatakan ragu-ragu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan rapi, sebanyak 23 responden atau 60.5% menyatakan setuju untuk menyelesaikan pekerjaan dengan rapi, sedangkan sisanya sebanyak 2 responden atau 5.3% menyatakan sangat setuju untuk menyelesaikan pekerjaan dengan rapi. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.71.

Pada item selalu hadir tepat waktu (Y5), menyatakan sebanyak 17 responden atau 44.7% menyatakan ragu-ragu selalu hadir tepat waktu, dan sebanyak 21 responden atau sebanyak 55.3% menyatakan setuju selalu hadir tepat waktu. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.55.

Pada .item dapat menyelesaikan tugas tepat waktu (Y6), sebanyak 22 responden atau 57.9% menyatakan ragu-ragu dapat menyelesaikan tugas tepat waktu, sebanyak 14 responden atau sebanyak 36.8% menyatakan setuju dapat menyelesaikan tugas tepat waktu, dan sisanya sebanyak 2 responden atau

sebanyak 5.3% menyatakan sangat setuju untuk dapat menyelesaikan tugas tepat waktu. Sedangkan rata-rata item pada interval 3 dan 4 yakni 3.47.

D. Pengujian Hipotesis

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara tiga variabel bebas terhadap satu variabel terikat yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 11.5 for windows. Tingkat kepercayaan yang digunakan sebesar 95% ($\alpha = 0,05$). Hasil analisis regresi linier berganda ditampilkan pada tabel berikut ini :

Tabel 16
Rekapitulasi Analisis Regresi Linier Berganda Antara Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X₁), Kesesuaian Ketrampilan (X₂), dan Kesesuaian Sikap (X₃) Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y)

Variabel		Koefisien Regresi	Beta	t	Sig t	Keterangan
Terikat	Bebas	(B)				
Y	X ₁	0.412	0.375	3.101	0.004	Signifikan
	X ₂	0.338	0.324	2.569	0.015	Signifikan
	X ₃	0.424	0.348	2.909	0.006	Signifikan
Konstanta		2.536		0.821	0.417	
R		0.751				
R Square		0.564				
Adjusted R Square		0.526				
F Hitung		14.666				
F Tabel		2.888				
Probabilitas		0.000				

Keterangan:

X₁ : Kesesuaian Pengetahuan

X₂ : Kesesuaian Ketrampilan

X₃ : Kesesuaian Sikap

Y : Prestasi Kerja Karyawan

Berdasarkan tabel 16 maka dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut

$$Y = 2.536 + 0,412X_1 + 0,338X_2 + 0,424X_3 + e$$

Adapun interpretasi dari persamaan tersebut adalah :

1. $a = 2.536$

Nilai konstanta ini menunjukkan bahwa apabila tidak ada variabel kesesuaian pengetahuan (X₁), kesesuaian ketrampilan (X₂), kesesuaian sikap (X₃) maka prestasi kerja karyawan adalah sebesar 2.536. hal ini

berarti prestasi kerja karyawan menurun sebesar 2.536 sebelum atau tanpa adanya ketiga variabel bebas tersebut ($X_1, X_2, X_3 = 0$).

2. $b_1 = 0,412$

Koefisien regresi variabel kesesuaian pengetahuan (X_1) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel kesesuaian pengetahuan (X_1) meningkat satu satuan, maka prestasi kerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,412 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

3. $b_2 = 0,338$

Koefisien regresi variabel kesesuaian ketrampilan (X_2) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel kesesuaian ketrampilan (X_2) meningkat satu satuan, maka prestasi kerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,338 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

4. $b_3 = 0,424$

Koefisien regresi variabel kesesuaian sikap (X_3) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel kesesuaian sikap (X_3) meningkat satu satuan, maka prestasi kerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,424 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

Untuk mengetahui apakah variabel-variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat maka dilakukan uji hipotesis. Berikut ini adalah hasil pengujian hipotesis :

2. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh signifikan variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Uji F dilakukan dengan membandingkan antara F_{hitung} dengan F_{tabel} . Setelah melakukan perhitungan maka diharapkan hasil yang diperoleh adalah penolakan H_0 . H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$.

Tabel 17
Hasil Uji F

Hipotesis	Nilai	Status
Variabel kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan, kesesuaian sikap secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	$F = 14.666$ $Sig F = 0,000$ $F_{tabel} = 2.888$	H_0 ditolak

Sumber : Data Primer Diolah, 2007



Berdasarkan tabel 17 maka dapat diketahui bahwa F_{hitung} sebesar 14.666 dengan signifikansi 0,000. Nilai ini lebih besar dari F_{tabel} ($14.666 > 2.888$). Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan seluruh variabel kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan, kesesuaian sikap mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja karyawan.

3. Uji t

Untuk mengetahui pengaruh signifikan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat serta untuk mengetahui variabel manakah yang paling dominan maka digunakan uji t dan koefisien beta yang telah distandarisasi. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} . Bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, yang berarti bahwa variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Taraf signifikansi yang digunakan adalah $\alpha = 0,10$.

Tabel 18
Hasil Uji t variabel kesesuaian pengetahuan

Hipotesis	Nilai	Status
Variabel kesesuaian pengetahuan secara parsial berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan	$t = 3.101$ $Sig\ t = 0.004$ $t_{tabel} = 1.692$	H_0 ditolak

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Berdasarkan tabel 18 maka dapat diketahui bahwa t_{hitung} sebesar 3.101 dengan signifikansi 0.004. Nilai ini lebih besar dari t_{tabel} ($3.101 > 1.692$). Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel kesesuaian pengetahuan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja karyawan.

Tabel 19
Hasil Uji t variabel kesesuaian ketrampilan

Hipotesis	Nilai	Status
Variabel kesesuaian ketrampilan secara parsial berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan	$t = 2.569$ $Sig\ t = 0.015$ $t_{tabel} = 1.692$	H_0 ditolak

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Berdasarkan tabel 19 maka dapat diketahui bahwa t_{hitung} sebesar 2.569 dengan signifikansi 0.015. Nilai ini lebih besar dari t_{tabel} ($2.569 > 1.692$). Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel kesesuaian ketrampilan

mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja karyawan.

Tabel 20
Hasil Uji t variabel kesesuaian sikap

Hipotesis	Nilai	Status
Variabel kesesuaian sikap secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan	t = 2.909 Sig t = 0.006 T _{tabel} = 1.692	H0 ditolak

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Berdasarkan tabel 20 maka dapat diketahui bahwa t_{hitung} sebesar 2.909 dengan signifikansi 0.006. Nilai ini lebih besar dari t_{tabel} ($2.909 > 1.692$). Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel kesesuaian sikap mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan analisis regresi linier berganda yang dilakukan dengan program *SPSS 11.5 for windows* maka dapat diketahui bahwa variabel bebas yang paling dominan mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah variabel kesesuaian pengetahuan (X_3) yang ditunjukkan melalui nilai Koefisien Beta terbesar, yaitu sebesar 0,375, hal tersebut didukung oleh Sritua (1993:12) yang menyatakan bahwa untuk menentukan variabel bebas yang paling menentukan (dominan) dalam mempengaruhi nilai dependen variabel dalam suatu model regresi linier maka digunakanlah Koefisien Beta yang terstandarisasi (*Standardized Coefficient*).

Berdasarkan hasil perhitungan maka nilai R_2 yang diperoleh adalah sebesar 0.564. Angka ini menunjukkan bahwa variabel kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan, dan kesesuaian sikap yang digunakan dalam persamaan regresi ini telah mampu memberikan sumbangan atau kontribusi terhadap variabel prestasi kerja karyawan (Y) sebesar 56,4% sedangkan sisanya sebesar 43.6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

F. Pembahasan

1. Pengaruh Variabel Kesesuaian Pengetahuan terhadap Variabel Prestasi Kerja Karyawan

Variabel kesesuaian pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja karyawan. Kesesuaian pengetahuan

merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap prestasi kerja, hal ini dapat diaplikasikan oleh penempatan yang sesuai dengan pendidikan formal, penempatan yang sesuai dengan pendidikan non formal, pemahaman tentang prosedur pelaksanaan tugas, dan pemahaman tentang aturan-aturan yang berkaitan dengan tugas. Apabila dari semua aplikasi tersebut dapat dipenuhi maka prestasi kerja karyawan akan meningkat.

2. Pengaruh Variabel Kesesuaian Ketrampilan terhadap Variabel Prestasi Kerja Karyawan

Variabel kesesuaian ketrampilan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja karyawan. Aplikasi dari kesesuaian ketrampilan dapat diwujudkan apabila karyawan dapat menerapkan teknik yang dikuasai, dapat menggunakan peralatan yang tersedia, mempunyai sikap terbuka terhadap saran karyawan lain, dapat bekerjasama dengan karyawan lain, selalu mempelajari tugas yang diberikan, dan berani menanggung resiko dalam pekerjaan.

3. Pengaruh Variabel Kesesuaian Sikap terhadap Variabel Prestasi Kerja Karyawan

Variabel kesesuaian sikap mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja karyawan. Kesesuaian sikap dapat dijelaskan dengan posisi dan jabatan sesuai dengan keinginan, selalu rajin masuk kerja, selalu mematuhi peraturan perusahaan, serta adanya kesediaan untuk ditempatkan. Menurut Siswanto (1989:89), mengatakan sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajer sumberdaya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat. Menurut Bernardin dan Russel (1993:111), sikap karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sangat berpengaruh terhadap pencapaian prestasi kerjanya maupun bagi tujuan perusahaan yang bersangkutan.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Penempatan merupakan suatu usaha menyalurkan karyawan sebaik-baiknya dengan jalan menempatkan karyawan pada posisi atau jabatan yang paling sesuai untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal berdasarkan pada kebutuhan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap karyawan tersebut.
2. Prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
3. Dari hasil penelitian ini didapat:
 - a. Uji simultan dari variabel kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan, dan kesesuaian sikap terhadap prestasi kerja karyawan hasilnya sebagai berikut:
 - 1) Nilai F_{hitung} sebesar 14.666 dengan F_{tabel} sebesar 2.888 ($F_{hitung} > F_{tabel}$), yang berarti bahwa secara simultan atau bersama-sama variabel kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan, kesesuaian sikap secara signifikan mempunyai pengaruh terhadap variabel prestasi kerja karyawan.
 - 2) Nilai R Square sebesar 0.564 (56.4%) yang berarti variabel kesesuaian pengetahuan (X_1), kesesuaian ketrampilan (X_2), dan kesesuaian sikap (X_3) memberikan kontribusi sebesar 56.4% terhadap variabel prestasi kerja karyawan (Y) dan sisanya sebesar 43.6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti.
 - 3) Nilai R sebesar 0.751 (75.1%) menunjukkan bahwa variabel kesesuaian pengetahuan (X_1), kesesuaian ketrampilan (X_2), dan kesesuaian sikap (X_3) memiliki keeratan hubungan yang sangat kuat dengan variabel prestasi kerja karyawan.
 - b. Uji parsial dari variabel kesesuaian pengetahuan (X_1) terhadap prestasi kerja karyawan (Y) :
 - 1) Variabel kesesuaian pengetahuan (X_1) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 3.101 dengan signifikansi 0.000, nilai tersebut lebih besar dari t_{tabel}

sebesar 1.692. hal ini berarti secara parsial variabel kesesuaian pengetahuan (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja karyawan (Y).

- 2) Nilai koefisien regresi hasil analisis data yang didapat ditunjukkan dengan angka sebesar 0.412. koefisien regresi variabel kesesuaian pengetahuan (X_1) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel kesesuaian pengetahuan (X_1) meningkat satu satuan, maka prestasi kerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.412, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.
- c. Uji parsial dari variabel kesesuaian ketrampilan (X_2) terhadap prestasi kerja karyawan (Y) :
- 1) Variabel kesesuaian ketrampilan (X_2) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2.569 dengan signifikansi 0.000, nilai tersebut lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1.692. hal ini berarti secara parsial variabel kesesuaian ketrampilan (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja karyawan (Y).
 - 2) Nilai koefisien regresi hasil analisis data yang didapat ditunjukkan dengan angka sebesar 0.338. koefisien regresi variabel kesesuaian ketrampilan (X_2) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel kesesuaian ketrampilan (X_2) meningkat satu satuan, maka prestasi kerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.338, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.
- d. Uji parsial dari variabel kesesuaian sikap (X_3) terhadap prestasi kerja karyawan (Y) :
- 1) Variabel kesesuaian sikap (X_3) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2.909 dengan signifikansi 0.000, nilai tersebut lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1.692 . hal ini berarti secara parsial variabel kesesuaian sikap (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja karyawan (Y).
 - 2) Nilai koefisien regresi hasil analisis data yang didapat ditunjukkan dengan angka sebesar 0.424. koefisien regresi variabel kesesuaian sikap (X_3) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel kesesuaian

sikap (X_3) meningkat satu satuan, maka prestasi kerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.424, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

B. Saran

1. Perusahaan hendaknya lebih memperhatikan adanya kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan dan kesesuaian sikap dalam penempatan sehingga diharapkan prestasi kerja karyawan akan meningkat.
2. Perusahaan hendaknya memberikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan yang ditempatkan tidak sesuai dengan pengetahuan yang telah dimilikinya baik dari pendidikan formal maupun dari pendidikan non formal.
3. Perusahaan hendaknya lebih memperhatikan status karyawan. Karyawan yang telah kawin hendaknya ditempatkan pada perusahaan didalam kota dimana keluarganya tinggal.
4. Perusahaan hendaknya memperhatikan faktor usia karyawan, hal ini untuk menghindari rendahnya tingkat produktivitas yang diakibatkan oleh usia karyawan yang bersangkutan.
5. Perusahaan hendaknya memperhatikan faktor pengalaman, hal ini untuk menghindari keterbatasan ketrampilan akibat kurangnya pengalaman karyawan yang bersangkutan.
6. Perusahaan hendaknya mengadakan suatu metode penilaian sumberdaya manusia (Personal Accessment Test) untuk mengetahui cocok tidaknya karyawan ditempatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bernardin, H. John and Joyce E.A. Russell. 1993. *Human Resource Manajement*. United States of America: Mc Graw-Hill.
- Dharma, Agus. 1991. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Fathoni, H. Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: P.T. Rineka Cipta.
- Gomes, Faustino Cardozo. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: P.T. Grasindo.
- Hasan, Iqbal. 2006. *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: P.T. Bumi Aksara.
- Impresario-media komunikasi stakeholders BRI no. VII : 2006*
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan 6. Bandung: P.T. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, T B Syafri. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Manullang, M. dan Marihot Amh Manullang. 2004. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Nazir, Moh. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rao, T V. 1996. *Penilaian Prestasi Kerja: teori dan praktek*. Jakarta: IPPM dan P.T. Pustaka Binaman Pressindo.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: P.T. Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 1991. *Organization Behavior: concepts, controversies, and applications*. New Jersey: Prentice-Hall.

Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: P.T. Bumi Aksara.

Schuller, Randall S. and Susan E. Jackson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Menghadapi Abad 21*. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: P.T. Bumi Aksara.

Singarimbun, Masri dan Effendi. 1995. *Metode Penilaian Survai*. Jakarta: P.T. Pustaka LP3ES Indonesia.

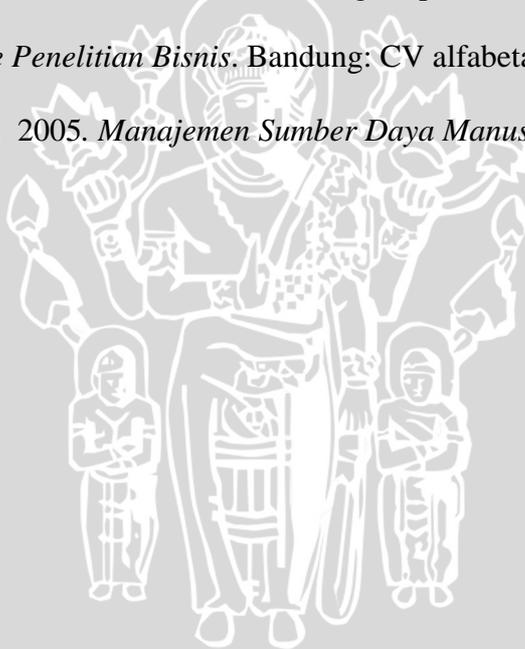
Siswanto, Bedjo. 1989. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.

Sritua, Arif. 1993. *Metode Penelitian Ekonomi*. Jakarta : UI Press

Sugiono. 2004. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabet.

Sugiono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV alfabeta.

Yuli, Sri Budi Cantika. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UMM Press.



**KUISIONER
PENELITIAN SKRIPSI
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2007**

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan skripsi saya yang berjudul “ **Pengaruh Penempatan Terhadap Prestasi Kerja** (Studi Pada Karyawan PT. BRI (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi)”, saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi daftar pertanyaan ini.

Penelitian ini adalah untuk memenuhi tugas akhir dan kewajiban dalam memperoleh gelar Sarjana (S1) Universitas Brawijaya Malang.

Keberhasilan saya dalam melakukan penelitian ini tidak lepas dari kerelaan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab semua pertanyaan dengan lengkap. Jawaban yang anda berikan saya jamin kerahasiaannya, karena semata-mata hanya untuk kepentingan akademis dalam penyusunan skripsi.

Atas bantuan dan kesediaannya, saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

Chandra Eka S.

No Responden :.....
(diisi oleh peneliti)

Petunjuk Pengisian :

1. Beri tanda (v) sesuai pendapat anda pada kotak jawaban yang tersedia
2. Pilih hanya satu jawaban pada setiap jawaban
3. Isilah titik-titik sesuai dengan pertanyaan yang tersedia dalam mengisi identitas

A. Identitas Responden

1. Usia Anda :tahun
2. Jenis Kelamin : 1. Pria 2. Wanita
3. Status : 1. Kawin 2. Belum Kawin
4. Pendidikan terakhir Anda :
5. Masa Kerja Anda :tahun

Keterangan :

- SS : Sangat Setuju
S : Setuju
R : Ragu-ragu
TS : Tidak Setuju
STS : Sangat Tidak Setuju

B. Pernyataan

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	Saya ditempatkan sesuai dengan pendidikan formal saya					
2	Saya ditempatkan sesuai dengan pendidikan non formal saya					
3	Saya paham tentang prosedur pelaksanaan tugas					
4	Saya paham tentang aturan-aturan yang berkaitan dengan tugas					
5	Saya dapat menerapkan teknik yang saya kuasai					
6	Saya dapat menggunakan peralatan yang tersedia sesuai dengan fungsinya					
7	Saya mempunyai sikap terbuka terhadap saran karyawan lain					
8	Saya dapat bekerjasama dengan karyawan lain					
9	Saya selalu mempelajari tugas yang diberikan sebelum saya kerjakan					
10	Saya siap untuk menanggung resiko apabila dalam pekerjaan saya melakukan kesalahan					
11	Posisi dan jabatan sesuai dengan keinginan saya					
12	Saya selalu rajin masuk kerja					
13	Saya selalu mematuhi peraturan-peraturan yang ditetapkan perusahaan					
14	Saya bersedia untuk ditempatkan di kantor cabang yang lain					
15	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target					
16	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang konsisten sesuai standar					
17	Saya selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan					
18	Pekerjaan saya selesai dengan rapi					
19	Saya selalu hadir tepat waktu					
20	Saya dapat menyelesaikan tugas tepat waktu					

Frequencies

Statistics

		USIA	JENIS KELAMIN	STATUS PERKAWINAN	PENDIDIKAN TERAKHIR	MASA KERJA
N	Valid	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.08	1.34	1.29	3.42	2.74
Median		2.00	1.00	1.00	4.00	2.50
Mode		1	1	1	4	1
Std. Deviation		1.148	.481	.460	1.177	1.655
Variance		1.318	.231	.211	1.385	2.740
Range		3	1	1	3	4
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		4	2	2	4	5
Sum		79	51	49	130	104

Frequency Table

USIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30	16	42.1	42.1	42.1
	30-40	10	26.3	26.3	68.4
	41-50	5	13.2	13.2	81.6
	>50	7	18.4	18.4	100.0
Total		38	100.0	100.0	

JENIS KELAMIN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki-laki	25	65.8	65.8	65.8
	wanita	13	34.2	34.2	100.0
Total		38	100.0	100.0	

STATUS PERKAWINAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kawin	27	71.1	71.1	71.1
	belum kawin	11	28.9	28.9	100.0
Total		38	100.0	100.0	

PENDIDIKAN TERAKHIR

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid smu	7	18.4	18.4	18.4
D3	1	2.6	2.6	21.1
S1	30	78.9	78.9	100.0
Total	38	100.0	100.0	

MASA KERJA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <5	14	36.8	36.8	36.8
5-10	5	13.2	13.2	50.0
11-15	6	15.8	15.8	65.8
16-20	3	7.9	7.9	73.7
>20	10	26.3	26.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
USIA	38	3	1	4	2.08	1.148	1.318
JENIS KELAMIN	38	1	1	2	1.34	.481	.231
STATUS PERKAWINAN	38	1	1	2	1.29	.460	.211
PENDIDIKAN TERAKHIR	38	3	1	4	3.42	1.177	1.385
MASA KERJA	38	4	1	5	2.74	1.655	2.740
Valid N (listwise)	38						

Frequencies

Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	TOTAL X1
N	Valid	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,61	2,89	3,45	3,84	12,79
Std. Error of Mean		,205	,159	,105	,103	,383
Median		3,00	3,00	3,00	4,00	13,00
Mode		3	4	3	4	14
Std. Deviation		1,264	,981	,645	,638	2,361
Variance		1,597	,962	,416	,407	5,576
Range		4	3	3	2	9
Minimum		1	1	2	3	8
Maximum		5	4	5	5	17
Sum		99	110	131	146	486

Frequency Table

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	28,9	28,9	28,9
	2	4	10,5	10,5	39,5
	3	15	39,5	39,5	78,9
	4	5	13,2	13,2	92,1
	5	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	7,9	7,9	7,9
	2	11	28,9	28,9	36,8
	3	11	28,9	28,9	65,8
	4	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,6	2,6	2,6
	3	21	55,3	55,3	57,9
	4	14	36,8	36,8	94,7
	5	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	28,9	28,9	28,9
	4	22	57,9	57,9	86,8
	5	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

TOTAL X1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 8	2	5,3	5,3	5,3
9	2	5,3	5,3	10,5
10	3	7,9	7,9	18,4
11	5	13,2	13,2	31,6
12	3	7,9	7,9	39,5
13	6	15,8	15,8	55,3
14	8	21,1	21,1	76,3
15	4	10,5	10,5	86,8
16	4	10,5	10,5	97,4
17	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TOTAL X2
N	Valid	38	38	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,29	3,89	4,00	3,92	3,87	3,76	23,74
Std. Error of Mean		,092	,091	,125	,116	,142	,148	,404
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	23,50
Mode		4	4	4	4	3	3	26
Std. Deviation		,565	,559	,771	,712	,875	,913	2,490
Variance		,319	,313	,595	,507	,766	,834	6,199
Range		2	2	2	2	2	3	11
Minimum		3	3	3	3	3	2	19
Maximum		5	5	5	5	5	5	30
Sum		163	148	152	149	147	143	902

Frequency Table

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	5,3	5,3	5,3
4	23	60,5	60,5	65,8
5	13	34,2	34,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	



X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	21,1	21,1	21,1
	4	26	68,4	68,4	89,5
	5	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	28,9	28,9	28,9
	4	16	42,1	42,1	71,1
	5	11	28,9	28,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	28,9	28,9	28,9
	4	19	50,0	50,0	78,9
	5	8	21,1	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	17	44,7	44,7	44,7
	4	9	23,7	23,7	68,4
	5	12	31,6	31,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5,3	5,3	5,3
	3	15	39,5	39,5	44,7
	4	11	28,9	28,9	73,7
	5	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

TOTAL X2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 19	2	5,3	5,3	5,3
20	1	2,6	2,6	7,9
21	6	15,8	15,8	23,7
22	2	5,3	5,3	28,9
23	8	21,1	21,1	50,0
24	3	7,9	7,9	57,9
25	4	10,5	10,5	68,4
26	10	26,3	26,3	94,7
28	1	2,6	2,6	97,4
30	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	TOTAL X3
N	Valid	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,68	3,61	3,79	3,11	14,18
Std. Error of Mean		,126	,089	,120	,168	,345
Median		4,00	4,00	4,00	3,00	14,00
Mode		4	4	4	3 ^a	14 ^a
Std. Deviation		,775	,547	,741	1,034	2,129
Variance		,600	,299	,549	1,070	4,533
Range		3	2	2	4	9
Minimum		2	3	3	1	10
Maximum		5	5	5	5	19
Sum		140	137	144	118	539

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

X3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	5,3	5,3	5,3
3	13	34,2	34,2	39,5
4	18	47,4	47,4	86,8
5	5	13,2	13,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

X3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	16	42,1	42,1	42,1
4	21	55,3	55,3	97,4
5	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

X3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	15	39,5	39,5	39,5
4	16	42,1	42,1	81,6
5	7	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

X3.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	7,9	7,9	7,9
2	7	18,4	18,4	26,3
3	13	34,2	34,2	60,5
4	13	34,2	34,2	94,7
5	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

TOTAL X3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 10	1	2,6	2,6	2,6
11	3	7,9	7,9	10,5
12	6	15,8	15,8	26,3
13	3	7,9	7,9	34,2
14	8	21,1	21,1	55,3
15	8	21,1	21,1	76,3
16	4	10,5	10,5	86,8
17	2	5,3	5,3	92,1
18	2	5,3	5,3	97,4
19	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	TOTAL Y
N	Valid	38	38	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,71	3,71	3,68	3,71	3,55	3,47	21,84
Std. Error of Mean		,092	,113	,107	,092	,082	,098	,421
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	22,00
Mode		4	4	4	4	4	3	22
Std. Deviation		,565	,694	,662	,565	,504	,603	2,594
Variance		,319	,482	,438	,319	,254	,364	6,731
Range		2	2	2	2	1	2	9
Minimum		3	3	3	3	3	3	18
Maximum		5	5	5	5	4	5	27
Sum		141	141	140	141	135	132	830

Frequency Table

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	34,2	34,2	34,2
	4	23	60,5	60,5	94,7
	5	2	5,3	5,3	100,0
Total		38	100,0	100,0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	16	42,1	42,1	42,1
	4	17	44,7	44,7	86,8
	5	5	13,2	13,2	100,0
Total		38	100,0	100,0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	16	42,1	42,1	42,1
	4	18	47,4	47,4	89,5
	5	4	10,5	10,5	100,0
Total		38	100,0	100,0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	34,2	34,2	34,2
	4	23	60,5	60,5	94,7
	5	2	5,3	5,3	100,0
Total		38	100,0	100,0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	17	44,7	44,7	44,7
	4	21	55,3	55,3	100,0
Total		38	100,0	100,0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	22	57,9	57,9	57,9
	4	14	36,8	36,8	94,7
	5	2	5,3	5,3	100,0
Total		38	100,0	100,0	

TOTAL Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18	7	18,4	18,4	18,4
	19	2	5,3	5,3	23,7
	20	3	7,9	7,9	31,6
	21	2	5,3	5,3	36,8
	22	9	23,7	23,7	60,5
	23	3	7,9	7,9	68,4
	24	7	18,4	18,4	86,8
	25	2	5,3	5,3	92,1
	26	2	5,3	5,3	97,4
	27	1	2,6	2,6	100,0
Total		38	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	38	1	5	2,61	1,264
X1.2	38	1	4	2,89	,981
X1.3	38	2	5	3,45	,645
X1.4	38	3	5	3,84	,638
TOTAL X1	38	8	17	12,79	2,361
X2.1	38	3	5	4,29	,565
X2.2	38	3	5	3,89	,559
X2.3	38	3	5	4,00	,771
X2.4	38	3	5	3,92	,712
X2.5	38	3	5	3,87	,875
X2.6	38	2	5	3,76	,913
TOTAL X2	38	19	30	23,74	2,490
X3.1	38	2	5	3,68	,775
X3.2	38	3	5	3,61	,547
X3.3	38	3	5	3,79	,741
X3.4	38	1	5	3,11	1,034
TOTAL X3	38	10	19	14,18	2,129
Y1	38	3	5	3,71	,565
Y2	38	3	5	3,71	,694
Y3	38	3	5	3,68	,662
Y4	38	3	5	3,71	,565
Y5	38	3	4	3,55	,504
Y6	38	3	5	3,47	,603
TOTAL Y	38	18	27	21,84	2,594
Valid N (listwise)	38				



Correlations

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	TOTAL X1
X1.1	Pearson Correlation	1	,424**	,189	,122	,796**
	Sig. (2-tailed)	.	,008	,255	,466	,000
	N	38	38	38	38	38
X1.2	Pearson Correlation	,424**	1	,247	,189	,761**
	Sig. (2-tailed)	,008	.	,134	,256	,000
	N	38	38	38	38	38
X1.3	Pearson Correlation	,189	,247	1	,111	,507**
	Sig. (2-tailed)	,255	,134	.	,508	,001
	N	38	38	38	38	38
X1.4	Pearson Correlation	,122	,189	,111	1	,444**
	Sig. (2-tailed)	,466	,256	,508	.	,005
	N	38	38	38	38	38
TOTAL X1	Pearson Correlation	,796**	,761**	,507**	,444**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,005	.
	N	38	38	38	38	38

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



Correlations

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TOTAL X2
X2.1	Pearson Correlation	1	,099	,000	,260	,462**	,241	,574**
	Sig. (2-tailed)	.	,554	1,000	,115	,004	,145	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
X2.2	Pearson Correlation	,099	1	,188	,046	,357*	,426**	,601**
	Sig. (2-tailed)	,554	.	,258	,782	,028	,008	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
X2.3	Pearson Correlation	,000	,188	1	,098	,040	-,077	,366*
	Sig. (2-tailed)	1,000	,258	.	,557	,811	,647	,024
	N	38	38	38	38	38	38	38
X2.4	Pearson Correlation	,260	,046	,098	1	,070	-,113	,369*
	Sig. (2-tailed)	,115	,782	,557	.	,678	,501	,023
	N	38	38	38	38	38	38	38
X2.5	Pearson Correlation	,462**	,357*	,040	,070	1	,569**	,777**
	Sig. (2-tailed)	,004	,028	,811	,678	.	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
X2.6	Pearson Correlation	,241	,426**	-,077	-,113	,569**	1	,661**
	Sig. (2-tailed)	,145	,008	,647	,501	,000	.	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
TOTAL X2	Pearson Correlation	,574**	,601**	,366*	,369*	,777**	,661**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,024	,023	,000	,000	.
	N	38	38	38	38	38	38	38

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Correlations

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	TOTAL X3
X3.1	Pearson Correlation	1	,846**	,164	,211	,741**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,327	,203	,000
	N	38	38	38	38	38
X3.2	Pearson Correlation	,846**	1	,256	,219	,760**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,121	,187	,000
	N	38	38	38	38	38
X3.3	Pearson Correlation	,164	,256	1	,206	,573**
	Sig. (2-tailed)	,327	,121	.	,215	,000
	N	38	38	38	38	38
X3.4	Pearson Correlation	,211	,219	,206	1	,691**
	Sig. (2-tailed)	,203	,187	,215	.	,000
	N	38	38	38	38	38
TOTAL X3	Pearson Correlation	,741**	,760**	,573**	,691**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	38	38	38	38	38

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



Correlations

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	TOTAL Y
Y1	Pearson Correlation	1	,677**	,472**	,238	,482**	,334*	,742**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,003	,150	,002	,041	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
Y2	Pearson Correlation	,677**	1	,561**	,332*	,470**	,530**	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,042	,003	,001	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
Y3	Pearson Correlation	,472**	,561**	1	,399*	,375*	,385*	,757**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	.	,013	,020	,017	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
Y4	Pearson Correlation	,238	,332*	,399*	1	,292	,096	,539**
	Sig. (2-tailed)	,150	,042	,013	.	,075	,567	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
Y5	Pearson Correlation	,482**	,470**	,375*	,292	1	,627**	,730**
	Sig. (2-tailed)	,002	,003	,020	,075	.	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
Y6	Pearson Correlation	,334*	,530**	,385*	,096	,627**	1	,688**
	Sig. (2-tailed)	,041	,001	,017	,567	,000	.	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38
TOTAL Y	Pearson Correlation	,742**	,845**	,757**	,539**	,730**	,688**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	38	38	38	38	38	38	38

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.748	5

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.718	7

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.764	5

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.781	7

Regression

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TOTAL X3, TOTAL X1 _a , TOTAL X2	.	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: TOTAL Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,751 ^a	,564	,526	1,787

- a. Predictors: (Constant), TOTAL X3, TOTAL X1, TOTAL X2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	140,488	3	46,829	14,666	,000 ^a
	Residual	108,564	34	3,193		
	Total	249,053	37			

- a. Predictors: (Constant), TOTAL X3, TOTAL X1, TOTAL X2
- b. Dependent Variable: TOTAL Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,536	3,089		,821	,417
	TOTAL X1	,412	,133	,375	3,101	,004
	TOTAL X2	,338	,131	,324	2,569	,015
	TOTAL X3	,424	,146	,348	2,909	,006

- a. Dependent Variable: TOTAL Y

CURRICULUM VITAE

Nama : Chandra Eka S.

Nomor Induk Mahasiswa : 0310320031-32

Tempat dan tanggal lahir : Malang, 25 Mei 1984

Pendidikan : 1. SDN Bareng 1Malang tamat tahun 1996

2. SLTPN 6 Malang tamat tahun 1999

3. SMUN 9 Malang tamat tahun 2002

4. Universitas Brawijaya tamat tahun 2007

