

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (TELKOM) merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa Telekomunikasi. PT. Telkom menyediakan sarana dan jasa layanan telekomunikasi dan informasi kepada masyarakat luas sampai pelosok daerah di seluruh Indonesia.

Sejarah PT. Telkom pertama kali berawal dari sebuah badan usaha swasta penyediaan layanan pos dan telegraf yang didirikan kolonial Belanda pada tahun 1882. Pada tahun 1905 pemerintah kolonial Belanda mendirikan perusahaan Telekomunikasi sebanyak tiga puluh delapan perusahaan. Kemudian pada tahun 1906 pemerintah Hindia Belanda membentuk suatu jawatan Pos, Telegraf dan Telepon (*Post, Telegraph en Telephone Dienst/ PTT*).

Pada tahun 1961 status jawatan diubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Kemudian pada tahun 1965 pemerintah memisahkannya menjadi perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro) dan perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi). Pada tahun 1974 Perusahaan Negara Telekomunikasi disesuaikan menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (PERUMTEL) yang menyelenggarakan jasa Telekomunikasi Nasional dan Internasional.

Pada tahun 1980 Indonesia mendirikan suatu badan usaha untuk jasa Telekomunikasi Internasional yang bernama PT. Indonesian Satellite Corporation

(INDOSAT) yang terpisah dari Perumtel. Pada tahun 1989 pemerintah Indonesia mengeluarkan UU No.3/1989 mengenai Telekomunikasi, yang isinya tentang peran swasta dalam penyelenggaraan Telekomunikasi. Pada tahun 1991 Perumtel berubah bentuk menjadi perusahaan perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia berdasarkan PP No.25/ 1991 sampai sekarang.

Pada tanggal 1 Juli 1995 secara *de facto* diresmikan era Divisi yang merupakan pengganti structural WITEL untuk mempermudah pelayanan. Dalam era Divisi bisnis, bidang utama dikelola oleh tujuh Divisi Regional (DIVRE) dan satu Divisi *Network*. Divisi Regional bergerak dibidang penyelenggaraan jasa telekomunikasi di wilayahnya masing – masing, sedangkan Divisi *Network* bergerak dibidang penyelenggaraan jasa telekomunikasi jarak jauh dalam negeri melalui pengoperasian jaringan transmisi jalur utama nasional. Divisi tersebut dikelola oleh suatu tim manajemen yang terpisah berdasarkan prinsip desentralisasi dan bertindak sebagai pusat investasi (Divisi Regional) dan pusat keuntungan (untuk Divisi *Network* dan Divisi lainnya), serta mempunyai laporan keuangan internal yang terpisah. Divisi penunjang terdiri dari Divisi Pelatihan, Divisi Properti, Divisi Sistem Informasi, Divisi Satelit dan Divisi Riset Teknologi Informasi.

Adanya perubahan kebijakan sentralisasi menjadi kebijakan desentralisasi kewenangan menyebabkan struktur dan fungsi Kantor Pusat juga mengalami perubahan. Berdasarkan organisasi divisional ini, maka Kantor Pusat juga mengalami perubahan yang sebelumnya merupakan pusat investasi disederhanakan menjadi pusat biaya (*cost center*). Berubahnya kebijakan tersebut

menjadikan jumlah sumber daya manusia di kantor perusahaan menjadi lebih baik. Perubahan di lingkungan PT. TELKOM terus berlanjut mulai dari perusahaan jawatan sampai perusahaan *public*. Perubahan-perubahan besar terjadi pada tahun 1995 meliputi (1) Restrukturisasi Internal; (2) Kerjasama Internal; (3) *Initial Publik Offering* (IPO). Jenis usaha PT. TELKOM adalah penyelenggara jasa Telekomunikasi dalam negeri dan bidang usaha terkait seperti jasa sistem telepon bergerak sirkuit pelanggan, telex, penyewaan transponder satelit, *VSAT (Verry Small Aperture Terminal)* dan jasa nilai tambah tertentu.

Berdasarkan akta perusahaan yang terakhir, kedudukan kantor perusahaan Telkom berada di Jalan Japati No. 1 Bandung. Kantor tersebut bertanggung jawab atas pencapaian sasaran pengelolaan perusahaan melalui kegiatan unit kerja perusahaan secara keseluruhan. Berkaitan dengan Divisi, kantor perusahaan hanyalah menetapkan hal – hal yang strategis sedangkan penjabaran operasionalnya dilaksanakan oleh masing – masing Divisi Struktur Manajemen PT. TELKOM, yang secara garis besar meliputi Kantor Perusahaan, Divisi Regional I sampai dengan VII, Divisi *Network* dan Divisi Pendukung.

2. Visi, Misi, Etika Bisnis dan Budaya Perusahaan

a) Visi PT.TELKOM

PT. TELKOM memiliki visi menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan *Telecommunication, Information, Media and Edutainment* (TIME) di kawasan regional.

b) Misi PT. TELKOM

- 1) Menyediakan layanan TIME yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif.
- 2) Menjaga model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia.

c) Etika Bisnis

Kebijakan etika kerja Perseroan menuntut setiap karyawan untuk memahami visi dan misi PT. TELKOM dengan tujuh tata nilai utama: kejujuran, transparan, komitmen, kerjasama, disiplin, peduli dan tanggung jawab. Karyawan didorong untuk mendalami lima perilaku utama yakni *stretch the goals* (mencapai target yang lebih tinggi), *simplify* (efisiensi dan efektifitas cara kerja), *involve everyone* (membangun kerjasama dan sinergi), *quality is my job* (mengutamakan kualitas) dan *reward the winner* (memberikan respek dan penghargaan). Untuk memperkuat penerapan etika bisnis perusahaan, memperkokoh jiwa kebersamaan / *L'esprit de corps* dan sekaligus membangun iklim pembelajaran yang sehat di kalangan pegawai, dilakukan beberapa revisi, sehingga diharapkan terbentuknya pemahaman dan kesatuan gerak pada semua aspek serta fungsi perusahaan secara berkesinambungan.

PT. TELKOM juga mengembangkan kebijakan etika bisnis yang komprehensif yang mendorong karyawan untuk memahami dan mempraktikkan prinsip-prinsip transparansi, kemandirian, akuntabilitas, tanggung jawab dan kewajaran dalam aktivitas rutinnnya. Kebijakan etika bisnis memberikan panduan bagaimana Perseroan, manajemen dan karyawan berperilaku dan berhubungan dengan pihak-pihak lain. Kebijakan memberikan arahan bagaimana karyawan bersikap dalam memelihara hubungan yang baik dengan regulator dan

stakeholders lainnya, serta mengembangkan praktek bisnis yang sehat dan transparan.

Implementasi dari kebijakan etika bisnis melalui Prosesi Silaturahmi Patriot 135 atau dikenal dengan Prosesi SP-135 yang dilaksanakan satu kali dalam satu minggu pada hari Rabu selama 30 menit dan dilaksanakan pada permulaan jam kerja di lokasi kerja. Pimpinan Unit memberikan arahan dan melakukan monitoring pelaksanaan SP-135 bulan sebelumnya dan setiap tanggal 5 setiap bulan Pimpinan unit melaporkan hasil monitoring kepada Direktur Human Capital.

d) Budaya Perusahaan

Sejak tahun 2009 perusahaan melakukan transformasi budaya baru perusahaan yang disebut dengan “*The Telkom Way*”. Budaya perusahaan *The Telkom Way* memiliki lima nilai perusahaan yaitu: *Commitment to the long term*, *Customer first*, *Caring-meritocracy*, *Cocreation of win-win partnership*, dan *Collaborative innovation* yang selanjutnya disebut dengan istilah 5C:

- 1) *Commitment to Long Term* - Melakukan sesuatu tidak hanya untuk keuntungan saat ini saja tapi juga untuk masa mendatang;
- 2) *Customer First* - Selalu mengutamakan pelanggan terlebih dahulu termasuk pelanggan internal;
- 3) *Caring Meritocracy* - Memberikan pembinaan melalui *rewards* dan *consequences* yang sesuai dengan kinerja dan perilaku;
- 4) *Co-creation of Win-win Partnerships* - Memperlakukan mitra bisnis sebagai rekanan yang setara;

5) *Collaborative Innovation* - Menghilangkan internal silos di dalam Telkom dan Telkom Group serta terbuka terhadap ide-ide dari manapun sumbernya.

Transformasi budaya *The Telkom Way* dilakukan untuk memastikan budaya perusahaan tetap sesuai dengan tuntutan dan perubahan lingkungan bisnis yang terjadi dan mampu mengantisipasi perkembangan industri di masa depan. Transformasi ini dilakukan dalam berbagai kegiatan dengan menggunakan pendekatan empat kuadran transformasi budaya pada umumnya yaitu: *understanding and conviction, formal processes and system, skills and capabilities dan role modeling*.

3. Logo, Kredo, dan Maskot PT. TELKOM

a) Logo PT. TELKOM

Gambar 5
Logo PT. TELKOM



Logo ini mencerminkan *brand positioning* "Life Confident" dimana keahlian dan dedikasi akan diberikan bagi semua pelanggan untuk mendukung kehidupan mereka dimanapun mereka berada serta cerminan dari "brand value" baru yang selanjutnya disebut dengan "Life in Touch" dan diperkuat dengan *tag line* yakni "the world is in your hand". *Brand positioning* ini didukung oleh

“service culture” baru yaitu: *expertise, empowering, assured, progressive* dan *heart*. Makna dari simbol-simbol tersebut diantaranya:

- 1) *Expertise* : makna dari lingkaran sebagai simbol dari kelengkapan produk dan layanan dalam portofolio bisnis baru PT. TELKOM yaitu TIME (*Telecommunication, Information, Media & Edutainment*).
- 2) *Empowering* : makna dari tangan yang meraih ke luar. Simbol ini mencerminkan pertumbuhan dan ekspansi ke luar.
- 3) *Assured* : makna dari jemari tangan. Simbol ini memaknai sebuah kecermatan, perhatian, serta kepercayaan dan hubungan yang erat
- 4) *Progressive* : kombinasi tangan dan lingkaran. Simbol dari matahari terbit yang maknanya adalah perubahan dan awal yang baru.
- 5) *Heart* : simbol dari telapak tangan yang mencerminkan kehidupan untuk menggapai masa depan.

Selain simbol, makna dari warna-warna yang digunakan adalah :

- 1) *Expert Blue* pada teks Telkom melambangkan keahlian dan pengalaman yang tinggi.
- 2) *Vital Yellow* pada telapak tangan mencerminkan suatu yang atraktif, hangat, dan dinamis.
- 3) *Infinite sky blue* pada teks Indonesia dan lingkaran bawah mencerminkan inovasi dan peluang yang tak terhingga untuk masa depan.

b) Kredo PT. TELKOM

Gambar 6
Kredo PT. TELKOM

the world in your hand

Arti kredo tersebut adalah TELKOM dengan penuh kepercayaan diri bertujuan untuk mengubah “isi dunia” yang penuh dengan keterbatasan, sehingga memungkinkan setiap orang untuk mengubah dunia.

TELKOM yang baru mempermudah masyarakat untuk menjangkau dunia, mengerti, mempelajari dan bersuara di dalamnya. TELKOM memungkinkan masyarakat untuk melakukan hal yang lebih dan mengantarkan dunia kedalam gengaman tangan. Pesan sederhana untuk masyarakat bahwa dunia adalah milik mereka.

c) Maskot PT. TELKOM

Gambar 7
Maskot PT. TELKOM “Be Bee”



Arti maskot Be Bee:

- 1) Antena lebah sensitif terhadap segala keadaan dan perubahan
- 2) Mahkota kemenangan
- 3) Mata tajam dan cerdas
- 4) Sayap lincah dan praktis
- 5) Tangan kuning memberikan karya yang terbaik

Filosofi di balik sifat dan perilaku Be Bee:

Lebah tergolong makhluk sosial yang senang bekerja sama dan pekerja keras yang mempunyai kesisteman berupa pembagian peran operasional dan fungsional menghasilkan yang terbaik berupa madu yang bermanfaat bagi berbagai pihak. Di habitatnya, lebah mempunyai dengung sebagai tanda keberadaannya dan loyal terhadap kelompok. Lebah akan balik menyerang bersama bila diganggu. Lebah memiliki potensial diri yang baik berupa tubuh yang sehat, liar, dan kuat sehingga bisa bergerak dengan cepat, gesit, dan efektif dalam menghadapi tantangan alam. Lebah berpandangan jauh ke depan dengan merancang bangun sarang yang kuat dan efisien, berproduksi, berkembang biak, dan menyiapkan persediaan makanan bagi kelangsungan hidup koloninya. Lebah berwarna biru merupakan penggambaran dari PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

4. Unit Bisnis PT. TELKOM

Dalam menjalankan operasi perusahaan PT. TELKOM telah mengelompokkan unit-unit yang ada dalam organisasi ke dalam bentuk anak perusahaan, Divisi, *Centre* dan Yayasan, sebagai berikut:

a) Anak Perusahaan

1) Kepemilikan > 50%

- PT. Telekomunikasi Selular (Telkomsel): Telekomunikasi (Selular GSM (baru).
- PT. Dayamitra Telekomunikasi (Dayamitra): Telekomunikasi (KSO-VI Kalimantan).
- PT. Infomedia Nusantara (Infomedia): Layanan Informasi.
- PT. Telekomunikasi Indonesia Internasional: *International Telecommunication Service, Investment & Strategic Partnership and Project Management & Consultancy.*
- PT. Graha Sarana Duta (GSD): Properti, Konstruksi, dan Jasa.
- PT. Multimedia Nusantara (Metra) : Multimedia, *pay special TV.*
- PT. Napsindo Primatel International (Napsindo): *Network Access Point.*
- PT. Indonusa Telemedia (Indonusa): *TV Cable.*
- PT. Pramindo Ikat Nusantara (Pramindo): Telekomunikasi Telepon Tetap (KSO-I Sumatera).

2) Kepemilikan 20% - 50%

- PT. Patra Telekomunikasi Indonesia (Partakom): Layanan VSAT.
- PT. Citra Sari Makmur (CSM): VSAT dan layanan telekomunikasi lainnya.
- PT. Pasifik Satelit Nusantara (PSN): Transponder Satelit dan Komunikasi.

3) Kepemilikan < 20%

- PT. Mandara Selular Indonesia (MSI): Layanan NMT-450 Selular dan CDMA

- PT. Batam Bintang Telekomunikasi (Babintel): Telepon tetap di Batam dan Pulau Bintan
- PT. Pembangunan Telekomunikasi Indonesia (Bangtelindo): Pengelolaan Jaringan dan Peralatan Telkom.

b) Divisi

- Divisi *Long Distance*
- *Carrier dan Interconnection Service*
- Divisi Multimedia
- Divisi *Fixed Wireless Network*
- *Enterprise Service*
- Divisi Regional I – Sumatera
- Divisi Regional II – Jakarta
- Divisi Regional III – Jawa Barat
- Divisi Regional IV – Jawa Tengah dan Yogyakarta
- Divisi Regional V- Jawa Timur
- Divisi Regional VI - Kalimantan
- Divisi Regional VII – Kawasan Timur Indonesia

c) Centre

- *Maintenance Service Centre*
- *Training Centre*
- *Carrier Development Support Centre*
- *Management Consulting Centre*
- *Construction Centre*

- I/S Centre
- HR Centre
- Community Development Centre (CDC)

d) Yayasan

- Dana Pensiun (Dapentel)
- Yayasan Pendidikan TELKOM
- Yayasan Kesehatan (Yakes)
- Yayasan Sandhykara Putra TELKOM (YSPT)

5. Produk dan Layanan PT. TELKOM

- a) Akses Internet: TelkomNet Premium, TelkomNet Instan, Telkom Instan Save, TelkomNet Flexi, TelkomNet ISDN, Astinet, TELKOMNet Portwholesale, Hosting, Dina Access (*Dedicated Intellegent Network Access*), VPN IP, ID Webstar, Speedy Home Monitoring, Ivas (*Internet Value Added Service*) / Speedy Prepaid, Speedy Game Valve, Speedy Paket Chat, Speedy Paket Load, Speedy Paket Socialia, Speedy Paket Mail, Speedy Paket Executive, Speedy Paket Biz, Telkom Hotspot.
- b) Contact Center & Directory Service: Layanan Customer Relationship Management, HR Services, Operation Services, Data Analytics, Layanan Printing & Publishing Infomedia.
- c) Content and Application: Delima (*DELIVERY Money Access*), Layanan Directory & Advertising Infomedia.
- d) E-health and Assistance: Hisys (*Healthcare Information System*), Third Party Administrator.

- e) E-payment: SERA (Sarana ePayment Rekanan Anda), FinPay (transaksi e-commerce).
- f) *Enterprise Solution & Service: Trading, Trade, Manufacturing, Government, Mining, Finance and Banking, Power Solution System, Arium Financial Solutions, Satu (Sarana Transaksi), LINK, Data Center and IT Operation, TelkomCloud.*
- g) Fixed Wireless (Flexi): Flexi Trendy (Pra Bayar), FLEXI Classy (Pasca Bayar), Flexi Aswaja, Flexi Combo Plus, Flexi Home, Flexi Gaul, Flexi Combo, Flexi Broadband, SMS Irit, Nelpon Irit, Flexi Chatting, Flexi Ngroompi, Flexi Cash, Flexi Milis, Flexi Tone, Flexi Muslim, Flexi Conference.
- h) *Infrastructure Service: Site Optimization, Fully Manage Service, Tower Lease, In-Building System.*
- i) Seluler: Simpati (Pra Bayar), Kartu AS (Pra Bayar), Kartu Halo (Pasca Bayar), Layanan untuk Blackberry, Telkomsel Flash, Citibank Telkomsel Card, Halo Hybrid, Halo Data.
- j) Telepon Tetap (PSTN): Sambungan lokal, SLJJ, SLI, Telkom Global, Inmarsat Group, *Special Service.*
- k) Pay TV: PayTV pre paid, PayTV post paid.

6. Kantor Daerah PT. TELKOM, Tbk Malang

Kantor Pusat Daerah Telekomunikasi Malang yang terletak di Jalan Achmad Yani No. 11 Malang, merupakan salah satu dari 5 Kandatel yang berada di bawah jajaran PT. TELKOM, Tbk. Divisi Regional V Jawa Timur. Sejak

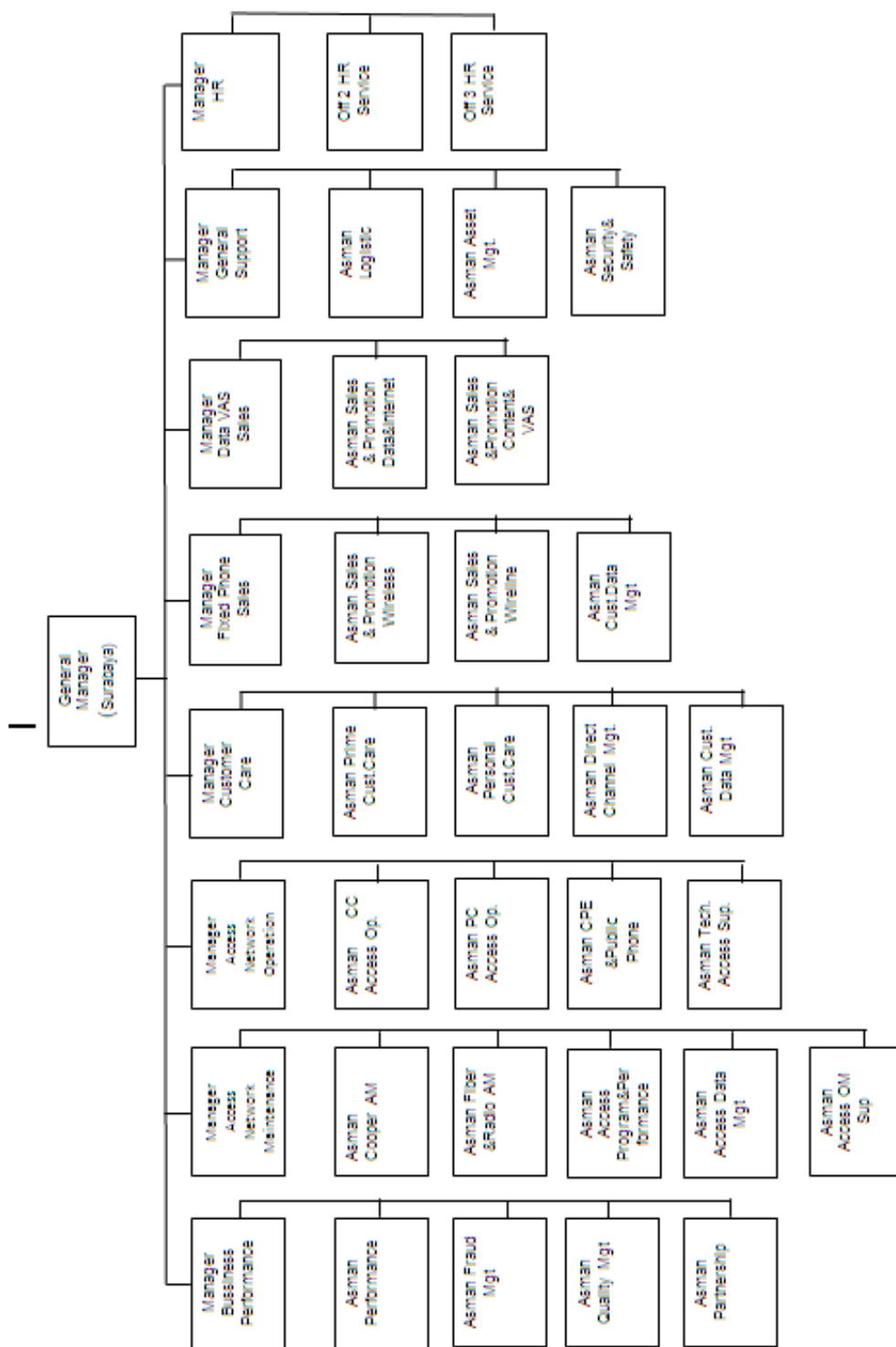
tanggal 18 Desember 1995 sesuai dengan keputusan KADIVRE V JATIM Nomor 167/PS. 150/RES-20/1995 tentang Struktur Kandatel Divisi V Jawa Timur yang bertanggung jawab terhadap pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum di Kandatel Malang area.

Divisi Regional V untuk daerah Jawa Timur membawahi Kandatel – Kandatel yang ada di bawah daerah operasionalnya termasuk Kandatel Malang. Pembentukan kantor daerah pelayanan Telekomunikasi Malang (Kandatel Malang) terhitung tanggal 1 Januari 1996 mencakup area Malang, Pasuruan, dan Blitar yang ditetapkan berdasarkan keputusan direksi Nomor 72 IPS I 50/SDM-11/95. Tanggal 25 September 1995 tentang Penggabungan Kandatel – Kandatel DIVRE V Jawa Timur dan Keputusan Kepala Divisi Regional V Jawa Timur Nomor 6724/PS 150/RES-20/95 Tanggal 23 Oktober 1995 Tentang Pembentukan *Team* Restrukturisasi Kandatel DIVRE V Jawa Timur.

7. Struktur Organisasi dan *Job Description* pada PT. TELKOM Malang

Sejak tanggal 1 April 2010, PT. TELKOM mengubah struktur organisasinya dengan meniadakan Kepala Kantor (GM) di setiap bagian wilayah Divisi Regional V. Jadi pada setiap kantor wilayah PT. TELKOM di Malang, Pasuruan, dan Blitar sekarang tiap unit dipimpin oleh unit Manager masing – masing. Di setiap unit kantor wilayah PT. TELKOM Divisi Regional V memiliki Manager Business Performance, Manager Access Maintenance, Manager Access Network Operation, Manager Customer Care, Manager Fixed Phone Sales, Manager Data & VAS Sales, Manager General Support, dan Manager HR.

Gambar 8
 Bagan Struktur Organisasi Kantor Pusat PT. TELKOM Malang



Sumber : Data PT. TELKOM Tbk, Kandatel Malang, 2012

Job description struktur organisasi Kantor Pusat PT. TELKOM, Tbk Kandatel Malang lebih terperinci seperti yang terdapat pada bagan struktur organisasi di atas akan dijelaskan di bawah ini :

a) *Manager Business Performance*

- Menetapkan prosedur operasional pengelolaan *Business Performance*.
- Mengusulkan dan menegosiasikan program kerja *Business Performance*.
- Mengendalikan proses & sistem agar terhindar dari Fraud.
- Mengidentifikasi adanya Fraud untuk dilaporkan dan dianalisa.
- Melaksanakan pengendalian terhadap sistem mutu yang berlaku di Datel dan melakukan evaluasinya.
- Mengelola inovasi di Datel dalam rangka *continuous improvement*.
- Melakukan Supervisi dan *monitoring* kemitraan.
- Melakukan evaluasi kerja sama dengan mitra.
- Mengkoordinasikan penyusunan DURK dalam proses RKA DATEL.
- Mengevaluasi & memastikan kelengkapan DURK yang diusulkan dalam proses RKA DATEL.
- Menyusun *draft* Daftar Usulan Rencana Kerja (DURK) Pengelolaan *Business Performance* DATEL.

b) *Manager Access Network Maintenance*

- Menetapkan program kerja pemeliharaan jaringan akses tembaga, radio, dan FO yang mencakup aktivitas pemeriksaan fisik, pengukuran dan perbaikan jaringan akses.

- Menetapkan daftar usulan proyek pengembangan, perbaikan, dan peningkatan kualitas jaringan akses tembaga, radio, dan FO di area yang dikelolanya.
- Menetapkan usulan pendayagunaan sumber daya dalam rangka pencapaian target atau standard kualitas yang ditetapkan.
- Mereview Surat Penetapan Nilai Amandemen Kontrak yang akan dikirim kepada Mitra dan menandatangani serta memastikan Mitra menerima surat yang dimaksud.
- Mereview *Draft* Amandemen Kontrak/PKS hasil diskusi serta memberi paraf sebagai tanda persetujuan.
- Mereview justifikasi Kebutuhan dan amandemen kontrak / PKS dan menandatangani.
- Memverifikasi kelengkapan dan keakuratan Surat Pesanan serta menandatangani.
- Memverifikasi kelengkapan dan keakuratan Surat Permintaan Kesanggupan dari Mitra serta menandatangani.
- Memvalidasi keabsahan Surat Pesanan yang akan di-*input* dan memarafnya.
- Memverifikasi kelengkapan dan atau keakuratan perubahan desain teknis ataupun anggaran dibandingkan dengan Kontrak/ Amandemen Kontrak serta menandatangani Berita Acara Perubahan.

- *Mereview* kelengkapan dan keakuratan Surat Klaim Wanprestasi dibandingkan dengan Laporan Periodik *Progress* Pelaksanaan Kontrak Pengadaan serta menandatangani Surat Klaim Wanprestasi.
- *Mereview* kelengkapan dan keakuratan Berita Acara Wan Prestasi, Surat Pemutusan Kontrak, dan Surat Permintaan Pencairan Jaminan Pekerjaan dan menandatangani.
- *Mereview* jenis/ aspek aktiva tetap yang akan diujiterimakan dan personil penguji/ tim penguji serta menetapkan personil penguji/ tim penguji dan menandatangani Surat Penunjukan Personil Penguji/ Tim Penguji;
- Memverifikasi jenis *item*, spesifikasi dan volume barang dan jasa yang diujiterimakan secara menyeluruh dibandingkan dengan Kontrak/ Amandemen Kontrak/ Surat Pesanan (PO) dan dokumen pendukung lainnya serta menandatangani BAUT.
- Memverifikasi kelengkapan dan keakuratan Berita Acara Serah Terima dibandingkan dengan aktiva tetap/ pekerjaan yang diserahterimakan sesuai dengan ketentuan dalam kontrak/ amandemen kontrak/ PO maupun dokumen pendukungnya serta menandatangani.
- Mengusulkan pengawas lapangan dan anggota tim uji terima untuk setiap proyek.
- Melakukan / mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memperbaiki setiap penyimpangan dalam pelaksanaan proyek.

- Menandatangani dokumen / menetapkan laporan perkembangan proyek di areanya ke unit terkait.
- Mereview pengelolaan data akses (*updating & validating*).
- Memiliki akses dan otoritas *inquiry* terhadap sistem informasi, dokumen, dan sumber informasi lain yang terkait dengan pengelolaan data jaringan akses di areanya.

c) *Manager Access Network Operation*

- Menetapkan program kerja *Corporate Customer & OLO, Personal & Public Phone*.
- Merumuskan dan mengusulkan strategi *Access Network Operation*.
- Mereview (memonitor, mengevaluasi, *reporting*) implementasi strategi dan mengusulkan tindakan korektif yang diperlukan.
- Menetapkan program kerja *Technical Access Support*.
- Merumuskan dan mengusulkan strategi *Access Network Operation* yang mengacu pada strategi (antar nama bisnis unitnya).
- Mereview (memonitor, mengevaluasi, *reporting*) implementasi strategi dan mengusulkan tindakan korektif yang diperlukan.

d) *Manager Customer Care*

- Mengajukan pemenuhan / pengembangan standard fasilitas pelayanan.
- Menetapkan persetujuan / kelanjutan kerjasama dengan pihak ketiga yang secara signifikan terkait dengan kualitas pelayanan pelanggan untuk ditetapkan GM Datel.

- Menetapkan persetujuan permohonan penyelenggaraan *Indirect Channel* dari calon mitra dan menandatangani Kontrak Kerjasamanya.
- Mengusulkan ke Divre tentang tipe standar Wartel, Warnet, *Outlet*, *Flexi Center* sebagai agen TELKOM dan persyaratannya (termasuk didalamnya indikator kelayakan bisnis).
- Menandatangani Perjanjian Kerja Sama Penyelenggaraan Wartel.

e) *Manager Fixed Phone Sales*

- Menetapkan teknis / cara penjualan yang sesuai produk dan karakteristik pasar Kandatel.
- Menentukan demand potensial untuk target pasar.
- Menetapkan informasi kompetitor yang akan dijadikan acuan / referensi dari hasil riset yang sesuai karakteristik pasar Kandatel.
- Menetapkan bentuk promosi penjualan yang sesuai dengan target pasar.
- *Joint promotion* dengan pihak ketiga.
- Merekrut *sales forces*.
- Kerja sama *outsourcing* dengan pihak ketiga dalam penyediaan *sales forces*.
- Mengusulkan kontrak kerjasama *outlets*.
- Merekomendasi kinerja *outlets AD*.
- Menentukan *quota* kartu & *voucher* di Plasa/Gerai Telkom.
- Menetapkan metode pengelolaan data pelanggan (Aplikasi, Pemberkasan, Kerjasama dengan pihak ketiga, dan sebagainya).

f) *Manager Data & VAS Sales*

- Menetapkan teknis penjualan yang sesuai produk dan karakteristik pasar Kandatel.
- Menetapkan bentuk promosi penjualan yang sesuai dengan target pasar.
- Menetapkan informasi kompetitor dan *customer* yang akan dijadikan acuan / referensi dari hasil riset yang sesuai.
- Merekrut *outlets dan sales forces*.
- Mengusulkan kontrak kerjasama *outlets dan sales forces*.

g) *Manager General Support*

- Menandatangani dokumen-dokumen terkait proses pengadaan untuk nilai-nilai tertentu.
- Melakukan pemeriksaan atas seluruh dokumen yang akan ditandatangani pejabat lebih tinggi.
- Memberikan arahan dan strategi yang diperlukan.
- Mengusulkan dilakukannya penghapusan *asset*.
- Mengusulkan dilakukannya penurunan nilai *asset*.
- Mengusulkan dilakukannya mutasi *asset*.
- Menyetujui program.
- Menyiapkan kebijakan-kebijakan.
- Menetapkan prosedur *General Support*.
- Mengusulkan dan menegosiasikan program kerja *General Support*.
- Mengusulkan pengadaan dan distribusi Non CAPEX.

- Menetapkan pengelolaan pergudangan / *inventory*, SARUM & KBM serta *asset management*.
- Menetapkan pengelolaan *security & safety* terhadap SDM dan aset.
- Menetapkan kegiatan PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan).
- Menolak/menyetujui rencana pengembangan sarana, peralatan dan infrastruktur SAS.
- Mengajukan usulan tambahan anggaran kepada GM kandatel untuk program yang diluar RKAP.
- Memiliki akses informasi tentang kebijakan pengelolaan *security & Safety*.
- Mendapatkan akses untuk menerima pengaduan, masukan atau usulan dari unit lain.
- Mengkoordinir dan memfasilitasi tindakan preventif , korektif dan *improvement* berdasarkan hasil evaluasi dan *review* kinerja Unit secara berkala,
- Menyetujui rencana anggaran sekretariat untuk diajukan ke daam TIM penyusunan RKAP;
- Menandatangani realisasi/pertanggunggan anggaran sekretariat.
- Mengajukan usulan revisi proses bisnis untuk perbaikan kinerja Sekretariat.

6) *Manager Human Resource*

- Memastikan program kerja unit kerja, indikator-indikator kinerja, dan prosedur kerja operasional dirumuskan dan disusun serta dikomunikasikan kepada karyawan di unit kerjanya untuk menyediakan pedoman kerja tahunan.
- Memastikan seluruh sumber daya dikelola secara optimal termasuk menggunakan biaya-biaya secara efisien dalam pelaksanaan setiap program kerja untuk mencapai sasaran unit kerja yang telah ditetapkan.
- Memastikan bantuan layanan restitusi kesehatan bagi karyawan /pensiunan dan keluarganya (khusus yang tidak ada TPKK), pemeriksaan cuti, dan implementasi IBO dikelola untuk memberikan layanan SDM yang optimal pada lingkup layanannya.
- Memastikan permasalahan karyawan diidentifikasi untuk memberikan alternatif saran terhadap permasalahan yang ada.
- Memastikan kebijakan, sistem & prosedur SDM dideseminasikan kepada karyawan untuk mendapatkan tingkat pemahaman karyawan terhadap kebijakan, sistem & prosedur SDM.
- Memastikan data *outsourcing* dari unit bisnis yang dilayani dimonitor dan diupdate untuk menyajikan data *outsourcing* yang akurat dan aktual serta memiliki legalitas.
- Memastikan pemecahan permasalahan dilakukan dengan mengidentifikasi situasi dan pola hubungan antar permasalahan secara komprehensif untuk merinci alternatif-alternatif solusi yang sesuai.

- Memastikan setiap keputusan operasional terkait pengelolaan pekerjaannya yang diambil dilengkapi dengan informasi dan data atau fakta operasional yang penting dan terbatas.
- Memastikan kewenangan secara proposional kepada bawahan/staf didelegasikan untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi serta pembelajaran memikul tanggung jawab yang lebih besar.
- Memastikan nilai-nilai dalam budaya organisasi dipelihara dan dikembangkan untuk menumbuhkan partisipasi dan peran serta seluruh karyawan (staf) di unit kerjanya dalam memecahkan persoalan yang terjadi.
- Memastikan pengembangan staf dilakukan melalui pemberian pelatihan, *coaching&counseling*, dan penilaian perfoansi untuk meningkatkan produktivitas kerja dan efektivitas kerja.

8. Reward yang diberikan PT.TELKOM

- a) Gaji: gaji karyawan diberikan setiap bulan berdasarkan tingkat jabatan karyawan.
- b) Tunjangan: tunjangan yang diberikan PT.TELKOM adalah tunjangan pensiun, pemberian pesangon ketika pensiun, fasilitas kesehatan untuk karyawan beserta keluarga, jamsostek, dan pelayanan konseling bagi karyawan yang membutuhkan.
- c) Promosi: promosi diberikan bagi karyawan yang memiliki nilai evaluasi kinerja P2K3 atau P3K2 selama 2 tahun berturut-turut dan kenaikan jabatan mengikuti formasi atau struktur organisasi.

- d) Pujian dari atasan maupun rekan kerja sejawat.
- e) Tempat parkir khusus mobil karyawan yang menduduki jabatan *manager* divisi dan asisten *manager*.
- f) *Reward* ibadah haji atau umroh bagi karyawan Muslim, perjalanan ke Yerusalem bagi karyawan Nasrani, dan perjalanan ke India bagi karyawan Hindu yang memiliki nilai evaluasi kinerja P2K2 atau P2K2 selama 2 tahun berturut-turut, namun akan diseleksi kembali melalui beberapa tes untuk mewakili lingkup regional Jawa Timur.
- g) *Best Staff and Manager* bagi karyawan memiliki nilai evaluasi kinerja P2K2 atau P2K2 selama 2 tahun berturut-turut, namun akan diseleksi kembali melalui beberapa tes untuk mewakili lingkup regional Jawa Timur.
- h) *Healthiest Family* bagi karyawan yang sehat dilihat dari tingkat cuti sakit dan penggunaan fasilitas kesehatan, namun akan diseleksi kembali melalui beberapa tes untuk mewakili lingkup regional Jawa Timur.
- i) *Reward* inovasi: bagi karyawan yang menemukan inovasi yang dinilai berguna bagi perusahaan dan mampu mempresentasikannya dengan baik, namun akan diseleksi kembali melalui beberapa tes.

B. Gambaran Umum Responden

1. Prosentase Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, dapat dikemukakan secara rinci mengenai jenis kelamin responden atau sampel yang diambil seperti yang terlihat pada tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6
Prosentase Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki- laki	33	68,75 %
Perempuan	15	31,25 %
Jumlah	48	100 %

Sumber: Data Primer diolah, 2012

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa responden dalam penelitian ini yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 33 orang atau 68,75 %, sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 15 orang atau 31,25 %. Dari uraian di atas, menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan tetap Kantor Pusat PT. TELKOM, Tbk Kandatel Malang adalah berjenis kelamin laki-laki. Hal ini disebabkan oleh jenis pekerjaan di PT.TELKOM yang sebagian besar mengharuskan terjun ke lapangan (mekanis dan teknisi) dan berkaitan dengan peralatan seperti kabel, listrik, dan *tower*, yang cenderung dikerjakan oleh laki-laki.

2. Prosentase Masa Kerja, Latar Belakang Pendidikan dan Usia Responden

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, dapat dikemukakan secara rinci mengenai masa kerja, latar belakang pendidikan dan usia responden atau sampel yang diambil seperti yang terlihat pada tabel 7 sebagai berikut:

Dari tabel 7 dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. TELKOM Blimbing Malang yang paling banyak (11 orang) adalah berlatar belakang pendidikan Diploma, berusia >49-55 tahun, dan memiliki masa kerja >25-30 tahun. Karyawan tersebut berlatar belakang Diploma bisa disebabkan oleh ketika melamar pekerjaan, persyaratan untuk jabatan tersebut membutuhkan lulusan minimal Diploma. Faktor lainnya adalah dulu ketika melamar pekerjaan, latar belakang pendidikan hanya SMA sehingga karyawan tersebut mengambil kuliah minimal tingkat Diploma, sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan PT.TELKOM. Usia karyawan yang sebagian besar >49-55 tahun dan masa kerja >25-30 tahun membuktikan loyalitasnya terhadap perusahaan sehingga mereka akan bekerja di PT.TELKOM sampai batas usia pensiun. Namun, jika dilihat dari jumlah seluruh karyawan dari berbagai usia dan masa kerja, sebagian besar karyawan PT.TELKOM berlatar belakang pendidikan S1 (21 orang). Hal ini bisa disebabkan oleh ada sebagian karyawan lulusan SMA yang melanjutkan studi ke S1 karena tuntutan perusahaan dan sebagian lagi karena usia karyawan yang masih tergolong muda dimana ketika mereka melamar pekerjaan di PT.TELKOM, terdapat persyaratan latar belakang pendidikan minimal adalah S1.

Dari data responden diperoleh karyawan paling muda berusia 25 tahun, berjenis kelamin perempuan, berlatar belakang pendidikan SMA (SMK Telkom), dan memiliki masa kerja 6 tahun. Sedangkan karyawan paling tua berusia 54 tahun, berjenis kelamin laki-laki, berlatar belakang pendidikan Diploma, dan memiliki masa kerja 30 tahun.

C. Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Bagian ini membahas tentang distribusi *item-item* dari variabel *reward* karyawan (X1), kepuasan kerja karyawan (X2), serta prestasi kerja karyawan (X3) secara keseluruhan yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner, baik dalam frekuensi jumlah, angka persentase, rata-rata per *item* dan per variabel.

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban responden dapat diketahui jumlah skor untuk masing-masing *item* dan variabel yang diteliti, yaitu sebagai berikut :

1. Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
2. Jawaban Setuju (S) diberi skor 4
3. Jawaban Cukup Setuju (CS) diberi skor 3
4. Jawaban Kurang Setuju (KS) diberi skor 2
5. Jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 1

Jawaban-jawaban dari responden yang didapat dari hasil penyebaran kuesioner, dapat dilihat pada tabel berikut:

a) Distribusi Frekuensi Variabel *Reward* Karyawan (X1)

Distribusi frekuensi jawaban responden untuk *item* variabel *reward* karyawan (X1) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8
Distribusi Frekuensi Variabel *Reward* Karyawan (X1)

No.	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1 (TS)		Skor 2 (KS)		Skor 3 (CS)		Skor 4 (S)		Skor 5 (SS)		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.	X1.1	0	0	0	0	2	4,17	15	31,25	31	64,58	4,60
2.	X1.2	0	0	0	0	3	6,25	12	25	33	68,75	4,63
3.	X1.3	0	0	0	0	2	4,17	25	52,08	21	43,75	4,40
4.	X1.4	0	0	0	0	3	6,25	25	52,08	20	41,67	4,35
5.	X1.5	1	2,08	0	0	2	4,17	28	58,3	17	35,42	4,25
6.	X1.6	0	0	3	6,25	10	20,83	23	47,92	12	25	3,92
7.	X1.7	0	0	0	0	3	6,25	32	66,67	13	27,08	4,21
8.	X1.8	0	0	0	0	4	8,33	34	70,83	10	20,83	4,13
Mean Skor Variabel												4,31

Sumber : Data primer diolah, 2012

Keterangan :

X1.1: Rasa bangga jika mampu memulai dan menyelesaikan tugas.

X1.2: Rasa bangga jika mampu mencapai sasaran atau tujuan yang menantang.

X1.3: Rasa senang jika diberi kebebasan karyawan untuk melakukan hal yang dianggapnya terbaik dalam suatu situasi tertentu.

X1.4: Perasaan bahwa kemampuan yang dimilikinya dapat berkembang di tempat kerjanya.

X1.5: *Reward* finansial diberikan oleh perusahaan.

X1.6: *Reward* non finansial diberikan oleh perusahaan.

X1.7: Adanya syarat yang harus dipenuhi karyawan untuk mendapatkan *reward*.

X1.8: Waktu pemberian *reward*.

Tabel di atas menjelaskan tentang distribusi frekuensi *item-item reward* karyawan (X1) yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Pada *item* X1.1, diperoleh rata-rata jawaban responden 4,60 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 4,2 - 5$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Sangat Setuju (SS). Dapat disimpulkan bahwa karyawan di perusahaan tersebut merasa bangga jika mampu memulai dan menyelesaikan tugas. Hal ini berkaitan dengan efisiensi

waktu dan tanggung jawab karyawan dalam melakukan setiap tugasnya. Tentunya setiap karyawan akan merasa bangga dan senang jika tugasnya terselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

- 2) Pada *item* X1.2, diperoleh rata-rata jawaban responden 4,63 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 4,2 - 5$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Sangat Setuju (SS). Dapat disimpulkan bahwa karyawan di perusahaan tersebut merasa bangga jika mampu mencapai sasaran atau tujuan yang menantang. Hal ini dapat terjadi karena adanya tanggung jawab karyawan untuk memenuhi sasaran kerja yang ditetapkan, dan pertimbangan untuk hasil penilaian kerjanya. Karyawan dapat mencapai sasaran yang menantang bisa disebabkan oleh kemampuan yang sudah terasah selama bekerja di PT.TELKOM atau pengalaman kerjanya karena berdasarkan data responden pun menyatakan bahwa kebanyakan karyawan memiliki masa kerja 26 - 30 tahun. Tentunya setiap karyawan akan merasa bangga dan senang jika sasaran yang menantang itu dapat dicapai.
- 3) Pada *item* X1.3, diperoleh rata-rata jawaban responden 4,40 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 4,2 - 5$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Sangat Setuju (SS). Dapat disimpulkan bahwa karyawan di perusahaan tersebut merasa senang jika diberi kebebasan karyawan untuk melakukan hal yang dianggapnya terbaik dalam suatu situasi tertentu. Hal ini dapat terjadi ketika atasan mempercayakan pada bawahan untuk melakukan tugasnya dengan kebebasan mengatur cara kerjanya sendiri, dalam arti mana yang akan dikerjakan terlebih dahulu dan

mana yang akan dikerjakan kemudian. Karyawan tentu akan merasa senang ketika atasan tidak terlalu mengatur cara kerjanya.

- 4) Pada *item X1.4*, diperoleh rata-rata jawaban responden 4,35 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 4,2 - 5$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Sangat Setuju (SS). Dapat disimpulkan bahwa karyawan di perusahaan tersebut merasa bahwa kemampuan yang dimilikinya dapat berkembang di tempat kerjanya. Hal ini dapat terjadi karena PT.TELKOM juga menawarkan *reward* dalam bentuk promosi ke level jabatan yang lebih tinggi, yang pasti akan menuntun kemampuan yang lebih baik untuk mendudukinya karena cakupan tugasnya yang lebih besar. Selain itu, PT.TELKOM selalu berusaha menggunakan teknologi terbaru dari waktu ke waktu, sehingga para karyawan akan terus terasah untuk setiap perkembangan teknologi yang digunakan dalam standar teknis perusahaan.
- 5) Pada *item X1.5*, diperoleh rata-rata jawaban responden 4,25 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 4,2 - 5$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Sangat Setuju (SS). Dapat disimpulkan bahwa perusahaan memberikan *reward* finansial. Hal ini dapat terjadi karena PT.TELKOM memang memberikan *reward* finansial yang berupa gaji dan tunjangan. Jika terdapat karyawan yang menyatakan tidak setuju, mungkin karena tidak terlalu paham tentang jenis *reward* yang ada di perusahaan.

- 6) Pada *item* X1.6, diperoleh rata-rata jawaban responden 3,92 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 3,4 - 4,2$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Setuju (S). Dapat disimpulkan bahwa perusahaan memberikan *reward* non finansial, karena PT.TELKOM memang memberikan *reward* non finansial yang berupa promosi, pengakuan yang mencakup pujian, tempat parkir khusus, dan *reward-reward* atas prestasi kerja karyawan. Karyawan yang menyatakan cukup setuju ternyata cukup banyak yaitu 10 orang, hal ini bisa disebabkan karena karyawan merasa *reward* non finansial yang diberikan adalah biasa-biasa saja dan tidak terlalu menarik. Jika ada karyawan yang menyatakan kurang setuju, mungkin disebabkan kurangnya pengetahuan akan jenis *reward* yang diberikan perusahaan.
- 7) Pada *item* X1.7, diperoleh rata-rata jawaban responden 4,21 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 4,2 - 5$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Sangat Setuju (SS). Dapat disimpulkan bahwa ada sejumlah syarat yang harus dipenuhi karyawan untuk mendapatkan *reward*. Hal ini dapat terjadi karena PT.TELKOM memang menetapkan sejumlah syarat dalam sistem *rewardnya*. Berarti mereka memahami sistem *reward* yang ada di perusahaan tempatnya bekerja.
- 8) Pada *item* X1.8, diperoleh rata-rata jawaban responden 4,13 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 3,4 - 4,2$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Setuju (S). Dapat disimpulkan bahwa karyawan menganggap penentuan waktu pemberian *reward* oleh

perusahaan tersebut sudah tepat. Hal ini dapat terjadi karena PT.TELKOM juga menetapkan waktu dalam setiap pemberian *reward*, dan karyawan menilai waktu tersebut sudah tepat untuk memberikan *reward* untuk karyawan.

- 9) Pada hasil distribusi frekuensi variabel *reward* karyawan (X1) diperoleh *mean* / rata-rata keseluruhan yang terdiri dari *item-item* rasa bangga jika mampu memulai dan menyelesaikan tugas (X1.1), rasa bangga jika mampu mencapai sasaran atau tujuan yang menantang (X1.2), rasa senang jika diberi kebebasan karyawan untuk melakukan hal yang dianggapnya terbaik dalam suatu situasi tertentu. (X1.3), perasaan bahwa kemampuan yang dimilikinya dapat berkembang di tempat kerjanya (X1.4), *reward* finansial diberikan oleh perusahaan (X1.5), *reward* non finansial diberikan oleh perusahaan (X1.6), adanya syarat yang harus dipenuhi karyawan untuk mendapatkan *reward* (X1.7), dan waktu pemberian *reward* (X1.8) sebesar 4,31 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 4,2 - 5$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Sangat Setuju (SS). Dapat disimpulkan bahwa karyawan merasakan adanya *reward* intrinsik dan menerima *reward* yang berupa ekstrinsik dari perusahaan, selain itu karyawan sudah memahami sistem *reward* yang ada dan *reward* intrinsik mereka pun juga baik.

b) Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (X2)

Distribusi frekuensi jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja karyawan (X2) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 9
Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (X2)

No.	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1 (TS)		Skor 2 (KS)		Skor 3 (CS)		Skor 4 (S)		Skor 5 (SS)		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.	X2.1	0	0	0	0	6	12,5	23	47,92	19	39,58	4,27
2.	X2.2	0	0	0	0	7	14,58	25	52,08	16	33,33	4,19
3.	X2.3	0	0	0	0	8	16,67	26	54,17	14	29,17	4,13
4.	X2.4	0	0	0	0	4	8,33	18	37,5	26	54,17	4,46
5.	X2.5	0	0	0	0	6	12,5	24	50	18	37,5	4,25
6.	X2.6	0	0	1	2,08	8	16,67	25	52,08	14	29,17	4,08
7.	X2.7	0	0	0	0	11	22,92	22	45,83	15	31,25	4,08
8.	X2.8	0	0	3	6,25	10	20,83	22	45,83	13	27,08	3,94
9.	X2.9	0	0	1	2,08	9	18,75	21	43,75	17	35,42	4,13
10.	X2.10	0	0	1	2,08	10	20,83	24	50	13	27,08	4,02
11.	X2.11	0	0	0	0	2	4,17	25	52,08	21	43,75	4,40
12.	X2.12	0	0	0	0	4	8,33	24	50	20	41,67	4,33
13.	X2.13	0	0	0	0	3	6,25	27	56,25	18	37,5	4,31
Mean Skor Variabel												4,2

Sumber : Data primer diolah, 2012

Keterangan :

- X2.1: Keragaman pekerjaan
- X2.2: Tingkat kesulitan pekerjaan
- X2.3: Jumlah pekerjaan
- X2.4: Tanggung jawab yang dibutuhkan
- X2.5: Tuntutan kreativitas
- X2.6: Kelayakan gaji
- X2.7: Keadilan gaji yang diberikan
- X2.8: Kesesuaian gaji dengan harapan karyawan
- X2.9: Sikap pemimpin pada anak buah
- X2.10: Hubungan pemimpin dengan anak buah
- X2.11: Sikap rekan kerja
- X2.12: Hubungan dengan karyawan lain
- X2.13: Lingkungan fisik tempat kerja

Tabel di atas menjelaskan tentang distribusi frekuensi *item-item* kepuasan kerja karyawan (X2) yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Pada *item* X2.1, diperoleh rata-rata jawaban responden 4,27 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 4,2 - 5$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Sangat Setuju (SS). Dapat disimpulkan bahwa karyawan menikmati pekerjaannya yang beragam atau bervariasi. Hal ini dapat terjadi karena rata-rata karyawan sudah memiliki masa kerja yang cukup lama sehingga terbiasa dengan macam-macam pekerjaan yang harus dikerjakan dan mampu mengatur waktu dengan baik walaupun pekerjaannya bervariasi.
- 2) Pada *item* X2.2, diperoleh rata-rata jawaban responden 4,19 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 3,4 - 4,2$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Setuju (S). Dapat disimpulkan bahwa tingkat kesulitan pekerjaan dapat diatasi karyawan dengan baik. Hal ini dapat terjadi karena karyawan sudah pernah menjalani pelatihan-pelatihan untuk mendukung pekerjaannya dan cukup berpengalaman karena masa kerjanya yang cukup lama. Selain itu dapat juga karena didukung oleh bantuan atasan dan tim kerja.
- 3) Pada *item* X2.3, diperoleh rata-rata jawaban responden 4,13 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 3,4 - 4,2$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Setuju (S). Dapat disimpulkan bahwa karyawan menganggap jumlah pekerjaan yang menjadi bagiannya adalah wajar. Hal ini dapat terjadi karena waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan adalah cukup dan tingkat kesulitan pekerjaan masih

bisa teratasi, sehingga karyawan mampu menyelesaikan sejumlah pekerjaan dengan baik.

- 4) Pada *item X2.4*, diperoleh rata-rata jawaban responden 4,46 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 4,2 - 5$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Sangat Setuju (SS). Dapat disimpulkan bahwa karyawan bertanggung jawab pada setiap pekerjaannya. Hal ini dapat terjadi karena kemungkinan hasil penilaian kinerja para karyawan selama ini baik dan tidak pernah ada masalah serius yang berkaitan dengan hasil kerjanya.
- 5) Pada *item X2.5*, diperoleh rata-rata jawaban responden 4,25 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 4,2 - 5$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Sangat Setuju (SS). Dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa pekerjaannya menuntut untuk mengerahkan kreativitas yang dimilikinya. Hal ini dapat terjadi karena karakter dari pekerjaan karyawan dan mereka merasa tertantang untuk mengeluarkan ide-ide baru untuk suatu pekerjaannya.
- 6) Pada *item X2.6*, diperoleh rata-rata jawaban responden 4,08 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 3,4 - 4,2$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Setuju (S). Dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa gaji yang diterimanya adalah jumlah yang layak. Hal ini dapat terjadi karena PT.TELKOM tentu sudah menyesuaikan gaji dengan standar yang berlaku dan karyawan merasa kebutuhannya dapat tercukupi dengan gaji yang diterima. Jika masih ada responden yang menyatakan kurang

setuju, berarti masih ada karyawan yang merasa gaji yang diperoleh tidak sesuai dengan harapannya.

- 7) Pada *item X2.7*, diperoleh rata-rata jawaban responden 4,08 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 3,4 - 4,2$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Setuju (S). Dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa perusahaan sudah memberikan gaji secara adil. Hal ini dapat terjadi karena besarnya gaji yang diberikan dibedakan berdasarkan tingkat jabatan karyawan. Karyawan yang menyatakan cukup setuju ternyata cukup banyak yaitu 11 orang, hal ini mungkin disebabkan karyawan berpendapat bahwa pemberian gaji dinilai tidak benar-benar adil namun bukan juga disebut tidak adil, dan mencerminkan rasa sedikit kurang puas dengan keadilan gaji yang diberikan.
- 8) Pada *item X2.8*, diperoleh rata-rata jawaban responden 3,94 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 3,4 - 4,2$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Setuju (S). Dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa gaji yang diperoleh sudah sesuai dengan harapannya. Hal ini dapat terjadi karena karyawan merasa gaji yang didapatkan sudah dapat mencukupi kebutuhannya dan merasa puas. Karyawan yang menyatakan cukup setuju ternyata cukup banyak yaitu 10 orang, hal ini mencerminkan rasa sedikit kurang puas dengan jumlah gaji yang diberikan. Jika ada yang kurang setuju, bisa saja harapan mereka terlalu tinggi dan tidak sebanding dengan jabatan yang diduduki.

- 9) Pada *item* X2.9, diperoleh rata-rata jawaban responden 4,13 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 3,4 - 4,2$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Setuju (S). Dapat disimpulkan bahwa pemimpin bersikap baik dan mampu bertenggangrasi pada anak buah. Hal ini dapat terjadi karena atasan memahami pentingnya bersikap tenggang rasa sehingga bawahan merasa senang pada atasan yang mampu bersikap baik seperti itu. Jika ada responden yang menyatakan kurang setuju, mungkin mereka bermasalah dengan atasan mereka atau merasa kurang cocok.
- 10) Pada *item* X2.10, diperoleh rata-rata jawaban responden 4,02 dimana angka tersebut berada di kelas interval $>3,4 - 4,2$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Setuju (S). Dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang baik antara pemimpin dan anak buah. Hal ini dapat terjadi karena atasan menyadari bahwa komunikasi adalah hal penting dalam membina hubungan yang baik dengan bawahannya. Karena jika hubungan baik telah tercipta, maka lebih nyaman untuk membicarakan tentang tugas dan hasil evaluasi karyawan. Karyawan yang menyatakan cukup setuju ternyata cukup banyak yaitu 10 orang, hal ini bisa disebabkan jika karyawan memiliki komunikasi yang baik dengan atasan, namun kurang memiliki hubungan yang akrab. Jika ada responden yang menyatakan kurang setuju, mungkin mereka bermasalah dengan atasan mereka atau merasa kurang cocok, dan kurang bisa berkomunikasi dengan orang lain.
- 11) Pada *item* X2.11, diperoleh rata-rata jawaban responden 4,40 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 4,2 - 5$ yang menggambarkan bahwa

sebagian besar jawaban responden adalah Sangat Setuju (SS). Dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa rekan kerjanya bersikap baik padanya. Hal ini dapat terjadi karena dilihat dari kisaran usia responden, kebanyakan karyawan berusia tidak terlalu jauh, sehingga mempermudah untuk akrab satu sama lain.

12) Pada *item* X2.12, diperoleh rata-rata jawaban responden 4,33 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 4,2 - 5$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Sangat Setuju (SS). Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan mampu membangun hubungan yang baik dengan karyawan lain. Dari jawaban tersebut diperoleh rata-rata 4,33 di mana hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Sangat Setuju (SS). Hal ini dapat terjadi karena karyawan yang usianya tidak terlalu jauh sehingga lebih mudah berkomunikasi, sudah lama bekerja ditempat yang sama dan juga didukung oleh fasilitas kantor berupa seluler Flexi dengan jatah pulsa tertentu tiap bulannya.

13) Pada *item* (X2.13), diperoleh rata-rata jawaban responden 4,31 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 4,2 - 5$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Sangat Setuju (SS). Dapat disimpulkan bahwa lingkungan fisik tempat kerja memadai dan menunjang pekerjaan karyawan. Hal ini dapat terjadi karena fasilitas di ruang kerja karyawan memadai dan membuat karyawan nyaman, seperti terdapat AC, pencahayaan cukup, ventilasi cukup, dan kebersihan yang terjaga.

14) Pada hasil distribusi frekuensi variabel kepuasan kerja karyawan (X2) diperoleh *mean* rata-rata keseluruhan yang terdiri dari *item-item* keragaman pekerjaan (X2.1), tingkat kesulitan pekerjaan (X2.2), jumlah pekerjaan (X2.3), tanggung jawab yang dibutuhkan (X2.4), tuntutan kreativitas (X2.5), kelayakan gaji (X2.6), keadilan gaji yang diberikan (X2.7), kesesuaian gaji dengan harapan karyawan (X2.8), sikap pemimpin pada anak buah (X2.9), komunikasi pemimpin dengan anak buah (X2.10), sikap rekan kerja (X2.11), hubungan dengan karyawan lain (X2.12), dan lingkungan fisik tempat kerja (X2.13) sebesar 4,20 dimana angka tersebut berada di kelas interval $>3,4 - 4,2$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Setuju (S) atas kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dengan kata lain para karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan dengan apa yang telah perusahaan berikan selama mereka bekerja di perusahaan tersebut. Hal ini menunjukkan perusahaan bisa membuat karyawan puas dan kepuasan karyawan terbukti dengan mereka loyal sudah cukup lama bekerja di perusahaan tersebut dan memiliki komitmen pada perusahaan tempatnya bekerja.

c) Distribusi Frekuensi Variabel Prestasi Kerja Karyawan (X3)

Distribusi frekuensi jawaban responden untuk variabel prestasi kerja karyawan

(X3) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 10
Distribusi Frekuensi Variabel Prestasi Kerja Karyawan (X3)

No.	Item	Jawaban Responden										Mean
		Skor 1 (TS)		Skor 2 (KS)		Skor 3 (CS)		Skor 4 (S)		Skor 5 (SS)		
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
1.	X3.1	0	0	0	0	2	4,17	24	50	22	45,83	4,42
2.	X3.2	0	0	0	0	2	4,17	28	58,3	18	37,5	4,33
3.	X3.3	0	0	0	0	2	4,17	28	58,3	18	37,5	4,33
4.	X3.4	0	0	0	0	2	4,17	28	58,3	18	37,5	4,33
Mean Skor Variabel												4,35

Sumber : Data primer diolah, 2012

Keterangan :

X3.1: Ketepatan penyelesaian tugas dengan target waktu yang ditetapkan

X3.2: Hasil kerja yang sesuai dengan standar teknis perusahaan

X3.3: Hasil kerja yang selalu tuntas dan teliti dalam pengerjaannya

X3.4: Jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan sesuai dengan target kerja masing-masing bagian atau divisi

Tabel di atas menjelaskan tentang distribusi frekuensi *item-item* prestasi kerja karyawan (X3) yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Pada *item* X3.1, diperoleh rata-rata jawaban responden 4,42 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 4,2 - 5$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Sangat Setuju (SS). Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan target waktu yang ditetapkan atau tepat waktu. Hal ini bisa terjadi karena karyawan memiliki masa kerja cukup lama sehingga sudah terbiasa bekerja dengan waktu yang ditentukan dan akan ada teguran jika mereka terlalu lama menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu mereka mengerti jika satu

pekerjaan tidak cepat diselesaikan maka akan menumpuk dengan pekerjaan yang lain.

- 2) Pada *item X3.2*, diperoleh rata-rata jawaban responden 4,33 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 4,2 - 5$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Sangat Setuju (SS). Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan mampu memberikan hasil kerja yang sesuai dengan standar teknis perusahaan. Hal ini bisa terjadi karena standar teknis tentu sudah disosialisasikan dan dilatihkan dengan baik pada karyawan.
- 3) Pada *item X3.3*, diperoleh rata-rata jawaban responden 4,33 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 4,2 - 5$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Sangat Setuju (SS). Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan selalu mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas dan teliti. Hal ini bisa terjadi karena ada target waktu dan standar teknis yang ditetapkan sehingga karyawan dituntut untuk menuntaskan pekerjaan dengan cepat dan teliti agar tidak ada kesalahan dalam hasil kerja.
- 4) Pada *item X3.4*, diperoleh rata-rata jawaban responden 4,33 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 4,2 - 5$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Sangat Setuju (SS). Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sejumlah target kerja yang ditetapkan perusahaan masing-masing bagian atau divisi dalam satu periode. Hal ini bisa terjadi karena target untuk

kuantitas juga merupakan salah satu poin yang dinilai dalam evaluasi kinerja karyawan. Jadi karyawan akan terpacu untuk selalu memenuhi target jumlah yang harus diselesaikan agar hasil evaluasinya baik.

- 5) Pada hasil distribusi frekuensi variabel prestasi kerja karyawan (X3) diperoleh *mean*/rata-rata keseluruhan yang terdiri dari *item-item* ketepatan penyelesaian tugas dengan target waktu yang ditetapkan (X3.1), hasil kerja yang sesuai dengan standar teknis perusahaan (X3.2), hasil kerja yang selalu tuntas dan teliti dalam pengerjaannya (X3.3), jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan sesuai dengan target kerja masing-masing bagian atau divisi (X3.4) sebesar 4,35 dimana angka tersebut berada di kelas interval $> 4,2 - 5$ yang menggambarkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah Sangat Setuju (SS) atas prestasi kerja karyawan pada perusahaan atau para karyawan memiliki prestasi kerja yang baik. Hal ini bisa terjadi karena karyawan memiliki masa kerja cukup lama sehingga sudah terbiasa dan terlatih melakukan pekerjaannya dan mereka sadar akan tuntutan dan kewajibannya sebagai karyawan. Di samping itu sebagai umpan balik dari *reward* yang diberikan perusahaan, sehingga mereka memberikan yang terbaik melalui kinerjanya.

2. Analisis Statistik Inferensial

a) Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Uji ini berguna untuk mengetahui data variabel bebas dan data variabel terikat, apakah berdistribusi normal atau tidak. Persamaan regresi dikatakan baik

jika mempunyai data yang berdistribusi normal. Hasil pengujian normalitas data pada penelitian dengan menggunakan uji *Kolmogorof Smirnov* ditampilkan pada tabel berikut ini:

Tabel 11
Hasil Uji Normalitas Kolmogorof Smirnov

Nama Variabel	Nilai <i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	Taraf Signifikansi	Keputusan
<i>Reward</i> Karyawan (X1)	0,194	0,05	Normal
Kepuasan Kerja Karyawan (X2)	0,361	0,05	Normal
Prestasi Kerja Karyawan (X3)	0,071	0,05	Normal

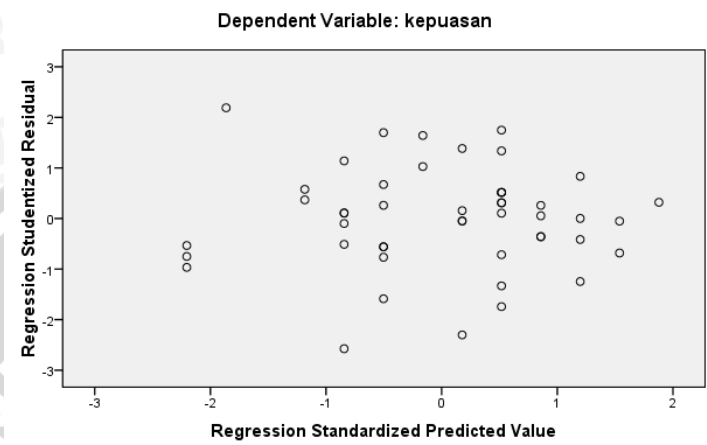
Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa signifikansi data masing-masing variabel adalah lebih besar dari $\alpha = 0,05$; sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

2) Uji Heteroskedastisitas

Uji ini berguna untuk mengetahui mengenai sama atau tidaknya varians dari residual dari observasi yang satu dengan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas. Hasil pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan *scatter plot* disajikan pada gambar berikut:

a. *Reward* Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan(X2)

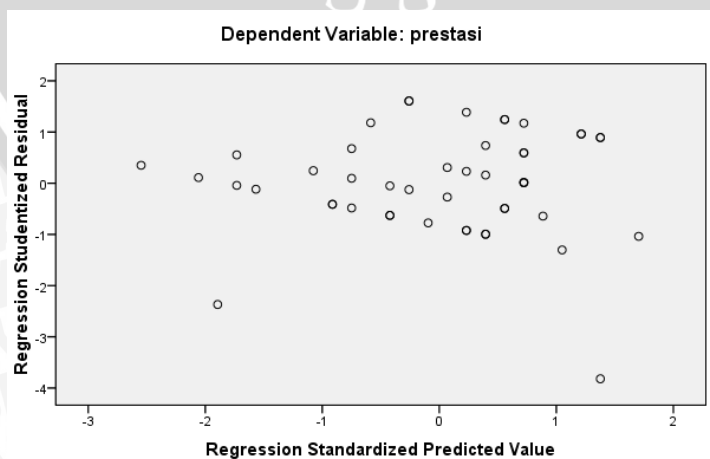
Gambar 9
Grafik Scatter Plot Reward Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan



Berdasarkan gambar tersebut, dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar tidak membentuk suatu pola dan terletak di atas dan di bawah angka 0 sumbu Y, sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

b. Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Prestasi Kerja Karyawan

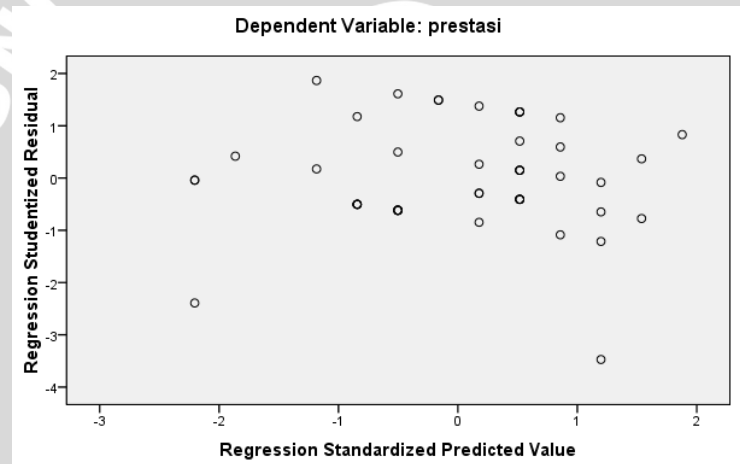
Gambar 10
Grafik Scatter Plot Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Prestasi Kerja Karyawan



Berdasarkan gambar tersebut, dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar tidak membentuk suatu pola dan terletak di atas dan di bawah angka 0 sumbu Y, sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

c. *Reward* Karyawan terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Gambar 11
Grafik Scatter Plot Reward Karyawan terhadap Prestasi Kerja Karyawan



Berdasarkan gambar tersebut, dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar tidak membentuk suatu pola dan terletak di atas dan di bawah angka 0 sumbu Y, sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

3) Uji Linearitas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak, atau apakah terdapat hubungan yang linear antara variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini. Hasil uji linearitas dengan menggunakan uji linearitas via anova disajikan pada tabel berikut:

Tabel 12
Hasil Uji Linearitas

Hubungan	Taraf Signifikansi	<i>F-Deviation from Linearity</i>	Keputusan
<i>Reward</i> Karyawan- Kepuasan Kerja Karyawan	0,05	1,169	Linear
Kepuasan Kerja Karyawan- Prestasi Kerja Karyawan	0,05	0,929	Linear
<i>Reward</i> Karyawan - Prestasi Kerja Karyawan	0,05	2,201	Linear

Berdasarkan tabel 12 dapat diketahui bahwa nilai *F-deviation from linearity* yang dihasilkan adalah lebih besar daripada 0,05; sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear atau linier antara variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini.

b) Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel yang diteliti, baik pengaruh secara langsung maupun secara tidak langsung. Hasil perhitungan analisis jalur yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Pengaruh Langsung *Reward* karyawan (X1) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan(X2)

Hasil analisis jalur pengaruh langsung *reward* karyawan (X1) terhadap kepuasan kerja karyawan (X2) disajikan pada tabel 13 sebagai berikut:

Tabel 13
Hasil Analisis Jalur Pengaruh *Reward* Karyawan (X1) terhadap Kepuasan kerja Karyawan (X2)

Variabel Bebas	Standardized Coefficients Beta	t hitung	t Tabel	Sig.	Keterangan
X1	0,602	5,114	2,013	0,000	Signifikan
Variabel terikat : X2					

Sumber : Data primer diolah, 2012

Dari hasil perhitungan secara statistik, variabel *reward* karyawan (X1) mempunyai pengaruh signifikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,602. Nilai t hitung yang diperoleh adalah sebesar 5,114 dimana angka tersebut lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 2,013 dengan taraf signifikansi 5%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *reward* karyawan (X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan(X2).

b. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Karyawan (X2) Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (X3)

Hasil analisis jalur pengaruh langsung kepuasan kerja karyawan (X2) terhadap prestasi kerja karyawan (X3) disajikan pada tabel 14 sebagai berikut:

Tabel 14
Hasil Analisis Jalur Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan (X2) Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (X3)

Variabel Bebas	Standardized Coefficients Beta	t hitung	t Tabel	Sig.	Keterangan
X2	0,409	3,040	2,013	0,004	Signifikan
Variabel terikat : X3					

Sumber : Data primer diolah, 2012

Dari hasil perhitungan secara statistik, variabel kepuasan kerja karyawan (X2) mempunyai pengaruh signifikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,409. Nilai t hitung yang diperoleh adalah sebesar 3,040 dimana angka tersebut lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 2,013 dengan taraf signifikansi 5%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja karyawan (X2) berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (X3).

c. Pengaruh Langsung *Reward* karyawan (X1) Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (X3)

Hasil analisis jalur pengaruh langsung *reward* karyawan (X1) terhadap prestasi kerja karyawan (X3) disajikan pada tabel 15 sebagai berikut:

Tabel 15
Hasil Analisis Jalur Pengaruh *Reward* Karyawan (X1) Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (X3)

Variabel Bebas	Standardized Coefficients Beta	t hitung	t Tabel	Sig.	Keterangan
X1	0,322	2,304	2,013	0,026	Signifikan
Variabel terikat : X3					

Sumber : Data primer diolah, 2012

Dari hasil perhitungan secara statistik, variabel *reward* karyawan (X1) mempunyai pengaruh signifikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,322. Nilai t hitung yang diperoleh adalah sebesar 2,304 dimana angka tersebut lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 2,013 dengan taraf signifikansi 5%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *reward* karyawan (X1) berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (X3).

d. Pengaruh Tidak Langsung *Reward* Karyawan (X1) Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (X3)

Dari hasil analisis jalur pada tabel 13, 14 dan 15 dapat diketahui pengaruh tidak langsung variabel *reward* karyawan (X1) terhadap prestasi kerja karyawan (X3) melalui kepuasan kerja karyawan (X2) bahwa :

Pengaruh tidak langsung *reward* karyawan (X1) terhadap prestasi kerja karyawan (X3) melalui variabel kepuasan kerja karyawan (X2) sebesar:

$$\begin{aligned} & (PX2X1) (PX3X2) \\ & = (0,602) (0,409) \\ & = 0,246 \end{aligned}$$

Hal ini dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh tidak langsung *reward* karyawan (X1) terhadap prestasi kerja karyawan (X3) melalui variabel kepuasan kerja karyawan (X2) sebesar 0,246.

Berdasarkan tabel 13, 14 dan 15, persamaan jalur yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

$$X2 = 0,602X1 + e1$$

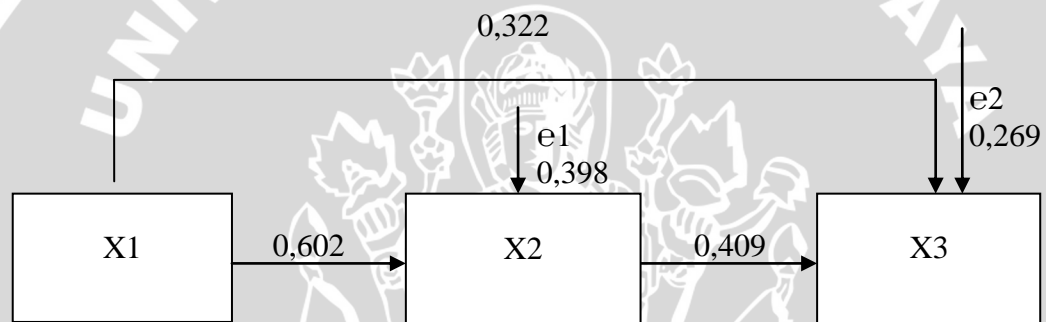
$$X3 = 0,322X1 + 0,409X2 + e2$$

Jadi, pengaruh lain untuk variabel kepuasan kerja karyawan (X2) di luar model adalah sebesar 0,398. Pengaruh lain tersebut adalah faktor kepuasan kerja selain *reward* yaitu ciri intrinsik atau karakter pekerjaan masing-masing karyawan, atasan karyawan, rekan kerja karyawan, dan lingkungan fisik perusahaan tempat mereka bekerja. Sedangkan pengaruh lain untuk variabel prestasi kerja karyawan (X3) di luar model adalah sebesar 0,269. Pengaruh lain

tersebut adalah faktor prestasi kerja selain *reward* yaitu kemampuan kerja yang dimiliki karyawan, motivasi kerja yang lain baik internal maupun eksternal, dan peluang yang ada di tempat kerja.

Model hubungan antar variabel (diagram jalur) yang dihasilkan pada penelitian ini digambarkan pada gambar 12 sebagai berikut:

Gambar 12
Diagram Jalur



Analisis pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antar variabel dalam model digunakan untuk membandingkan besarnya pengaruh setiap variabel. Pengaruh langsung adalah pengaruh yang dapat dilihat dari koefisien jalur dari satu variabel ke variabel lainnya, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang dilihat dari urutan jalur yang melalui satu atau lebih variabel *intervening*. Pengaruh total adalah pengaruh dari berbagai hubungan. Hasil uji pengaruh langsung, tidak langsung, dan total disajikan pada tabel 16 berikut ini:

Tabel 16
Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, Total Antar Variabel

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	t hitung	t tabel	Sig.	Keterangan
X1	X2	0,602	0	0,602	5,114	2,013	0,000	Signifikan
X1	X3	0,322	(0,602) (0,409) = 0,246	0,568	2,304	2,013	0,026	Signifikan
X2	X3	0,409	0	0,409	3,040	2,013	0,004	Signifikan

Tabel di atas menunjukkan bahwa pengaruh langsung *reward* karyawan terhadap prestasi kerja karyawan lebih kecil dibandingkan pengaruh totalnya. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel *intervening* mampu memperkuat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

D. Pembahasan

Hasil analisis data di atas menunjukkan bahwa variabel *reward* karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan memiliki dampak terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil perhitungan analisis statistik yang telah dipaparkan sebelumnya seperti di bawah ini:

1. Dari hasil perhitungan distribusi frekuensi nilai *mean* pada variabel *reward* karyawan (X1) sebesar 4,31 menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden pada *item-item reward* karyawan adalah sangat setuju, sehingga dapat disimpulkan bahwa *reward* yang terdiri dari *reward* intrinsik dan *reward* ekstrinsik yang dirasakan dan diterima karyawan sudah terpenuhi dengan baik. Nilai *mean* terendah pada variabel X1 ini yaitu 3,92 untuk *item reward* non finansial diberikan oleh perusahaan (X1.6). Maka dari itu perlu bagi

perusahaan untuk memperhatikan *reward* non finansial. Karena *reward* nonfinansial memfokuskan pada kebutuhan orang untuk mendapatkan pengakuan, berprestasi, bertanggung jawab, dan pengembangan yang bisa berkontribusi pada peningkatan motivasi, komitmen dan kinerja. Selain itu, bisa memiliki dampak yang sangat awet pada motivasi dan komitmen daripada sekadar *reward* berbentuk uang (Sunarto, 2006:4). Selain itu, “karyawan berharap akan diberi pengakuan setelah mampu melaksanakan tugasnya sebaik mungkin, meskipun pengakuan itu hanya berupa pujian dari rekan kerja atau atasannya” (Siagian, 2010:256).

Dari hasil secara statistik menunjukkan bahwa variabel *reward* karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,602. Nilai *t* hitung yang diperoleh adalah sebesar 5,114 dimana angka tersebut lebih besar dibandingkan *t* tabel sebesar 2,013. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *reward* karyawan (*X*1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (*X*2). Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Kreitner dan Kinicki dalam Suandy (2005:352), bahwa “sistem penghargaan atau *reward* yang baik akan lebih menarik dan memotivasi orang yang berbakat dan memuaskan mereka ketika bergabung dengan organisasi.” Selain itu menurut Rivai (2009:862-863) menyatakan bahwa sewaktu karyawan menerima *reward*, motifnya terpuaskan dan kepercayaannya pada pola yang sama di masa yang akan datang diperkuat.

Dari hasil secara statistik juga menunjukkan bahwa variabel *reward* karyawan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, dengan

nilai koefisien jalur sebesar 0,322. Nilai t hitung yang diperoleh sebesar 2,304 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 2,013. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *reward* karyawan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil ini diperkuat oleh pendapat Ivancevich dalam Isawi (2007:234), “jika *reward* yang dianggap berharga digunakan untuk memotivasi, maka *reward* tersebut dapat menghasilkan peningkatan usaha untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.”

2. Dari hasil perhitungan distribusi frekuensi nilai *mean* pada variabel kepuasan kerja karyawan (X_2) sebesar 4,20 menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden pada *item-item* kepuasan kerja karyawan adalah setuju. Dengan demikian perusahaan telah memberikan karyawan rasa puas atas pekerjaan dengan baik, sehingga akan berdampak positif terhadap prestasi kerja karyawan. Nilai *mean* terendah pada variabel X_2 ini yaitu 3,94 untuk *item* kesesuaian gaji dengan harapan karyawan ($X_{2.8}$). Maka dari itu perlu bagi perusahaan untuk memperhatikan ketidakpuasan karyawan akan gaji yang diterimanya karena dinilai kurang sesuai dengan harapan. Karena seperti menurut Ivancevich dalam Isawi (2007:226), kepuasan terhadap suatu penghargaan atau *reward* merupakan fungsi dari berapa banyak yang diterima dan berapa banyak yang menurut individu harus diterima. Ketika orang-orang menerima lebih sedikit dari apa yang menurut mereka seharusnya mereka terima, mereka akan merasa tidak puas.

Dari hasil secara statistik menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan, dengan nilai koefisien

jalur sebesar 0,409. Nilai t hitung yang diperoleh adalah sebesar 3,040 dimana angka tersebut lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 2,013. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja karyawan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (X_3). Hasil ini diperkuat oleh pendapat Kreitner dan Kinicki dalam Suandy (2005:275), bahwa “kepuasan mengarah pada prestasi yang lebih tinggi, walaupun bisa secara tidak langsung melalui tujuan atau usaha seorang karyawan.”

3. Dari hasil perhitungan analisis jalur bahwa variabel *reward* karyawan berpengaruh secara tidak langsung terhadap prestasi kerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja karyawan sebesar 0,246; dan menghasilkan pengaruh total sebesar 0,568. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan memberikan kontribusi terhadap *reward* dalam mempengaruhi prestasi kerja karyawan atau dengan kata lain kepuasan kerja karyawan mampu memperkuat pengaruh *reward* karyawan terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil ini diperkuat oleh pendapat Handoko (2001:195) bahwa apabila *reward* tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut selanjutnya menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang.
4. Pada hasil perhitungan analisis jalur diperoleh hasil bahwa pengaruh *reward* karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan lebih tinggi dibandingkan pengaruh *reward* karyawan terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini bisa

terjadi karena *reward* organisasi terhadap seseorang banyak dilihat dari berbagai faktor, tidak hanya hasil kerja yang mereka ciptakan, misalnya *reward* yang diberikan karena senioritas, mampu bekerja sama di dalam organisasi, dan hubungan baik (faktor keluarga atau persahabatan dengan atasan), sehingga karyawan merasa kebutuhannya tercukupi dan merasa puas. (Rivai, 2009:849).

