

PENGARUH PENEMPATAN KARYAWAN TERHADAP PRESTASI KERJA

(Studi pada Karyawan PT. Telkom Kandatel Malang)

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**Satria Nuri Sandi
0910323051**



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

PRODI ADMINISTRASI BISNIS

KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

MALANG

2013

MOTTO

*“Jangan takut dan khawatir, tenang-tenang saja. Gitu aja kok repot”
(Gus Dur)*



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Prestasi Kerja
(Studi pada Karyawan PT. Telkom Kandatel Malang)

Disusun oleh : Satria Nuri Sandi

NIM : 0910323051

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 5 Juli 2013

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA
NIP. 19580501 198403 1 001

Drs. Moehammad Sa'e'od Hakam, M.Si
NIP. 19490717 197903 1 002

TANDA PENGESAHAN

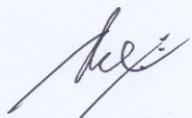
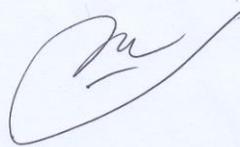
Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu
 Tanggal : 17 Juli 2013
 Jam : 10.00
 Skripsi atas nama : Satria Nuri Sandi
 Judul : Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Telkom Kandatel Malang)
 Dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota

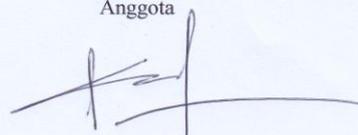



Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA
 NIP. 19580501 198403 1 001

Drs. Moehammad Soe'eod Hakam, M.Si
 NIP. 19490717 197903 1 002

Anggota

Anggota

Gunawan Eko Nurtjahjono, S.Sos, M.Si
 NIP. 19720412 200604 1 001

Muhammad Faisal Riza, S.Sos, M.Si
 NIP. 19530919 198010 2 001



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 10 Juli 2013

Mahasiswa



Nama : Satria Nuri Sandi

NIM : 0910323051

RINGKASAN

Satria Nuri Sandi, 2013, **Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Telkom Kandatel Malang)**, Pembimbing Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA dan Drs. Moehammad Soe'od Hakam, M.Si, 91 Hal + xiii.

Kata Kunci: Penempatan Karyawan, Prestasi Kerja

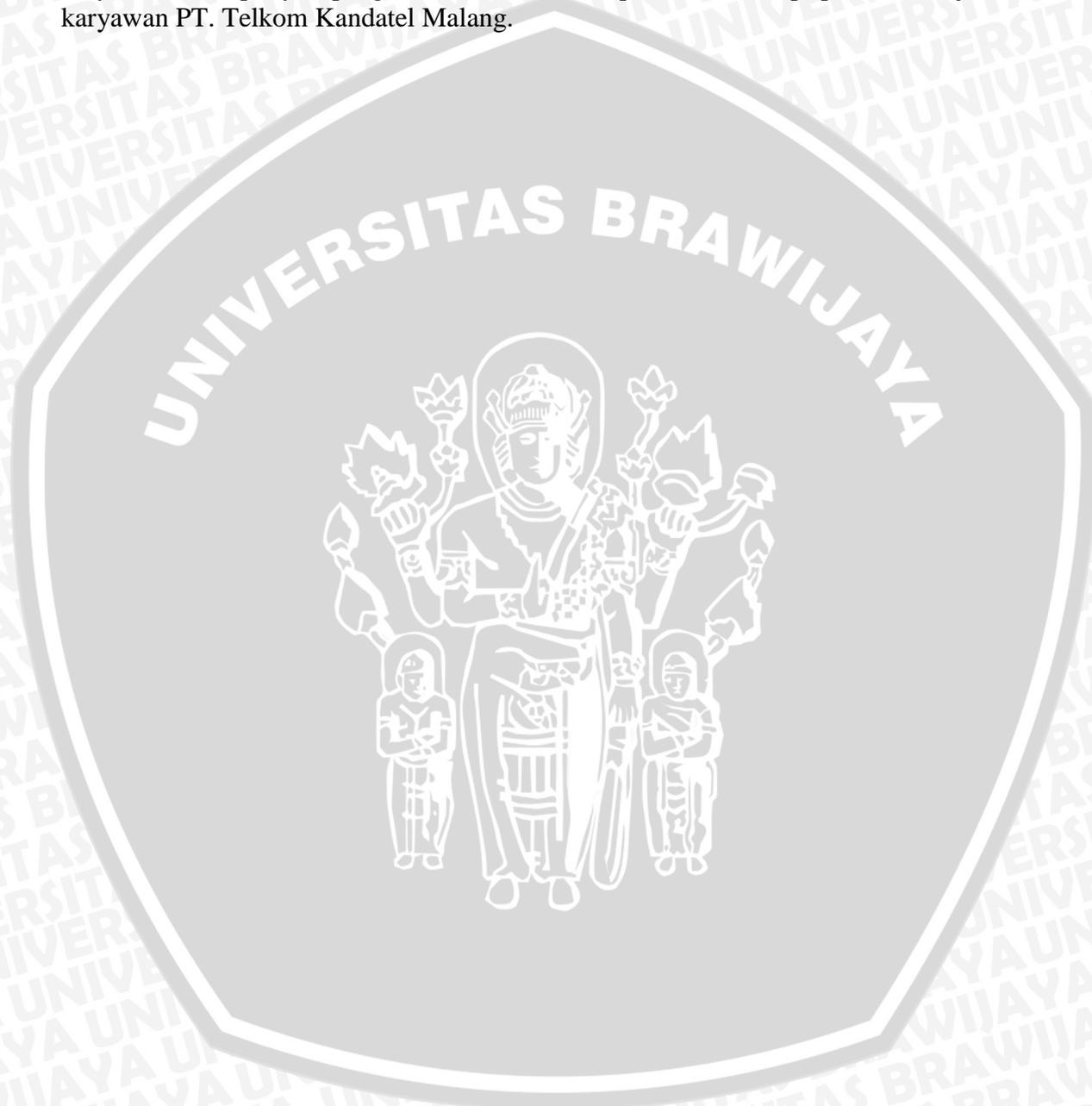
Sumber daya manusia di dalam setiap perusahaan merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasarannya melalui usaha kooperatif sekelompok orang di dalamnya, sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia adalah salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia yang dimaksud disini adalah karyawan, sehingga untuk tercapainya tujuan dari perusahaan sangat tergantung pada bagaimana karyawan dapat mengembangkan kemampuannya baik dalam mengembangkan pengetahuan, keahliannya, maupun sikapnya. Salah satu aspek penting dalam mengelola sumber daya manusia dalam perusahaan adalah penempatan karyawan. Penempatan karyawan yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap menuju prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri. Hal ini sangat penting karena 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 untuk mencapai tujuannya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh penempatan karyawan terhadap prestasi kerja. Penelitian dilaksanakan pada PT. Telkom Kandatel Malang yang beralamat di jalan A. Yani no.11 Blimbing, Malang. Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini menggunakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Jumlah sampel yang diambil berjumlah 34 orang yang berasal dari karyawan tetap PT. Telkom Kandatel Malang. Data yang digunakan adalah data primer yaitu kuesioner dan data sekunder yaitu dokumentasi.alat uji yang digunakan untuk menguji instrumen dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas. Uji hipotesis yang digunakan adalah Uji F dan Uji t. sedangkan untuk menganalisis data digunakan Regresi Linier Berganda (*Multi Regression Test*). Perhitungan statistik dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer *SPSS 15.0 for windows*.

Dari hasil penelitian, dapat diketahui variabel Penempatan Karyawan (X) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel Prestasi Kerja (Y). Hal ini berdasarkan hasil perhitungan analisa regresi berganda $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($53,946 > 2,92$) sedangkan nilai probabilitasnya lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,000 < 0,05$). nilai koefisien determinasi sebesar 0,828. Variabel Penempatan Karyawan (X) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Variabel bebas yang

berkontribusi dominan terhadap prestasi kerja yaitu kesesuaian sikap, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi tertinggi yaitu sebesar 0,496.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penempatan karyawan mempunyai pengaruh simultan dan parsial terhadap prestasi kerja karyawan PT. Telkom Kandatel Malang.



SUMMARY

Satria Nuri Sandi, 2013, **The Effect of Employee Positioning on Work Achievement (A Study of Employees at PT. Telkom Kandatel Malang).**

Advisors: Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA and Drs. Moehammad Soe'oad Hakam, M.Si, 91 pages + xiii.

Keywords: Employee Positioning, Work Achievement

Human resource in every company is one important factor for an organization or a company to achieve company goal through a cooperative work of a group of people within it. It is then said that human resource is a factor to determine the success or the failure of company in achieving the goal. Human resource defined here is employee. To achieve the goal, therefore, company always relies on how employee is developing their ability to develop knowledge, skill, and attitude. One important aspect in human resource management in the company is employee positioning. Appropriate employee positioning is by optimizing knowledge, skill and attitude toward work achievement for the employee. It must be very important to the wellbeing of company because appropriate employee positioning is closely related to employee work achievement which is then giving great benefit for the company in achieving the goal.

The objective of research is to explain the effect of employee positioning on work achievement. Research is located at PT. Telkom Kandatel Malang which is addressed at Jalan A. Yani No. 11 Blimbing Malang. Research type is *explanatory research*. The sample is 34 persons who are the regular employees of PT. Telkom Kandatel Malang. Data type includes primary and secondary. The primary data are obtained with questionnaire, while secondary data are collected with documentation. The testing instrument is validity test and reliability test. For testing the hypothesis, F-test and t-test are used. Data are analyzed using Multiple Regression Test. Statistic measurement uses a computer program *SPSS 15.0 for windows*.

Result of research indicates that the variable of employee positioning (X) is simultaneously and significantly influencing the variable of work achievement (Y). Based on the result of multiple regression analysis, $F_{\text{count}} > F_{\text{table}}$ ($53.946 > 2.92$), while the probability is smaller with $\alpha = 0.05$ ($0.000 < 0.05$). The coefficient of determination rate is 0.828. The variable of employee positioning (X) is partially and significantly influencing the variable of work achievement as shown by smaller significance with $\alpha = 0.05$. Independent variables that contribute dominantly to the suitability of job performance attitude, as indicated by the highest regression coefficient of 0.496.

Regarding to these results, it is concluded that employee positioning have simultaneous and partial influence on work achievement of employee at PT. Telkom Kandatel Malang.



KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa Allah Swt, yang telah melimpahkan berkat dan rahmatNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Telkom Kandatel Malang)”.

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

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan 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. Bambang Supriyono, MS, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Ibu Dr. Srikandi Kumadji, MS, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA, selaku dosen pembimbing I yang telah berkenan memberikan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.

4. Bapak Drs. Moehammad Soe'oad Hakam, M.Si, selaku dosen pembimbing II yang telah berkenan memberikan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
5. Staf Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
6. Bapak Bambang Hermanto selaku JOM HR Representative PT. Telkom Kandatel Malang yang telah memberikan kesempatan untuk penelitian di kantor Telkom Blimbing Malang dan memberikan data yang diperlukan serta karyawan yang turut berpartisipasi sebagai responden penelitian.
7. Abah, Mama, Abrar, Aldi serta keluarga yang telah memberikan dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini.
8. Teman-teman di Universitas Brawijaya Malang, khususnya Fakultas Ilmu Administrasi yang memberi semangat, membantu dan memberi saran dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

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

Malang, Juli 2013

Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL

MOTTO

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

TANDA PENGESAHAN

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

RINGKASAN iii

SUMMARY v

KATA PENGANTAR vii

DAFTAR ISI ix

DAFTAR TABEL xii

DAFTAR GAMBAR xiii

DAFTAR LAMPIRAN xiv

BAB I PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang 1
- B. Perumusan Masalah 5
- C. Tujuan Penelitian 6
- D. Kontribusi Penelitian 6
- E. Sistematika Pembahasan 7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

- A. Penelitian Terdahulu 9
- B. Penempatan Karyawan
 - 1. Pengertian Penempatan Karyawan 11
 - 2. Faktor-faktor Pertimbangan dalam Penempatan Karyawan. 11
 - 3. Prosedur Penempatan Karyawan 14
 - 4. Spesifikasi Jabatan Sebagai Dasar Penempatan Karyawan . 15



5. Metode Penempatan Karyawan	17
6. Bentuk-bentuk Penempatan Karyawan.....	19
C. Prestasi Kerja	
1. Pengertian Prestasi Kerja	22
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja.....	23
3. Pengukuran Prestasi Kerja	24
4. Penilaian Prestasi Kerja	25
D. Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Prestasi Kerja	28
E. Model Konsep dan Model Hipotesis	
1. Model Konsep.....	29
2. Model Hipotesis.....	30

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	32
B. Lokasi Penelitian	32
C. Konsep, Variabel dan Skala Pengukuran	
1. Konsep	32
2. Variabel.....	33
3. Definisi Operasional	34
4. Skala Pengukuran.....	38
D. Populasi dan Sampel	
1. Populasi.....	38
2. Sampel.....	39
E. Teknik Pengumpulan Data	
1. Sumber Data.....	39
2. Metode Pengumpulan Data.....	40
3. Instrumen Penelitian	41
F. Uji Validitas dan Reliabilitas	
1. Uji Validitas	41
2. Uji Reliabilitas	42
G. Hasil Uji Validitas dan reliabilitas.....	42

H. Teknik Analisis	
1. Analisis Statistik Deskriptif	44
2. Analisis Statistik Inferensial	45

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan	
1. Sejarah Singkat PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk	49
2. Visi, Misi, Etika Bisnis dan Budaya Perusahaan	53
3. Logo, Maskot dan Kredo PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.....	56
4. Kantor PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang.....	59
5. Struktur Organisasi dan Job Description PT. Telkom Kandatel Malang	59
B. Analisis Statistik	
1. Responden Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin	70
2. Responden Berdasarkan Usia dan Status	70
3. Responden Berdasarkan Masa Kerja dan Pendidikan.....	71
4. Deskripsi Variabel.....	72
5. Analisis Regresi Linier Berganda.....	80
6. Uji Hipotesis.....	82
C. Pembahasan.....	85

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	90
B. Saran.....	90

DAFTAR PUSTAKA



DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal.
1.	Tabel Konsep, Variabel, Indikator dan <i>Item</i>	37
2.	Kelas Interval Skala Likert	38
3.	Ringkasan Hasil <i>Test</i> Validitas Kuesioner	43
4.	Nilai <i>Alpha Cronbach</i> Masing-masing Variabel	44
5.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin	70
6.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia dan Status	71
7.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja dan Pendidikan	71
8.	Distribusi Frekuensi Variabel Kesesuaian Pengetahuan	72
9.	Distribusi Frekuensi Variabel Kesesuaian Ketrampilan	74
10.	Distribusi Frekuensi Variabel Kesesuaian Sikap	77
11.	Distribusi Frekuensi Variabel Prestasi Kerja	78
12.	Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	80
13.	Hasil Uji t	84



DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Hal.
1.	Model Konsep	30
2.	Model Hipotesis	30
3.	Asumsi Dasar	54
4.	Logo PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.	55
5.	Maskot Be Bee PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.	57
6.	Kredo PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.	58
7.	Bagan Struktur Organisasi Kantor Pusat PT. Telkom Kandatel Malang	61



DAFTAR LAMPIRAN

- | No. | Judul |
|-----|--------------------------------|
| 1. | Kuesioner Penelitian |
| 2. | Tabulasi Data Hasil Penelitian |
| 3. | Uji Validitas |
| 4. | Uji Reliabilitas |
| 5. | Frequency Table |
| 6. | Analisis Regresi Berganda |
| 7. | Curriculum Vitae |
| 8. | Surat Keterangan Riset |



BABI

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi yang mempermudah perusahaan asing masuk ke Indonesia menyebabkan timbulnya persaingan yang semakin ketat antar pebisnis. Persaingan ketat antara perusahaan Indonesia dengan perusahaan asing merupakan tantangan besar yang harus dihadapi karena dapat mempengaruhi eksistensi perusahaan tersebut. Jika perusahaan bisnis Indonesia tidak sanggup bertahan dalam kuatnya persaingan era globalisasi, maka satu per satu perusahaan dalam negeri tersebut akan mati atau gulung tikar. Maka dari itu, perusahaan dalam negeri dituntut untuk terus meningkatkan dan memperbaiki kinerjanya secara keseluruhan dengan memperbaiki semua bidang mulai dari bidang keuangan, produksi, pemasaran, sistem informasi, terlebih lagi perbaikan kualitas sumber daya manusia. Kualitas dari sumber daya manusia perlu ditingkatkan karena pada dasarnya manusia adalah penggerak utama dalam sebuah perusahaan, karena karyawan pada bidang masing-masing menghasilkan kinerja untuk mempertahankan eksistensi perusahaan.

Menurut Rivai (2009:2), “SDM menyebabkan sumber daya yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi/dijalankan. Di samping itu, SDM dapat menciptakan efisiensi, efektivitas, produktivitas perusahaan. Maka dari itulah perlu adanya pengelola manusia-manusia tersebut yaitu manajemen sumber daya manusia.”

Sumber daya manusia di dalam setiap perusahaan 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 sumber daya manusia adalah salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia yang dimaksud disini adalah karyawan, sehingga untuk tercapainya tujuan dari perusahaan sangat tergantung pada bagaimana karyawan dapat mengembangkan kemampuannya baik dalam mengembangkan pengetahuan, 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 sumber daya manusia dapat lebih efektif dan efisien.

Salah satu aspek penting dalam mengelola sumber daya manusia dalam perusahaan adalah penempatan karyawan. Penempatan karyawan merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah tepat atau tidaknya seorang karyawan ditempatkan pada posisi tertentu yang ada didalam perusahaan. Penempatan karyawan yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap menuju prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri. Hal ini sangat penting karena 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. Menurut Hasibuan (2007:71), “penempatan

karyawan tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal dari setiap karyawan, baik kreativitas dan prakarsanya akan berkembang.”

Mangkunegara (2007:67), menjelaskan “bahwa prestasi kerja (*job performance*) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Prestasi kerja pada dasarnya dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Arti penting prestasi kerja yaitu untuk pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi, oleh karena itu pihak manajemen harus berusaha mendorong karyawan untuk selalu bekerja dengan baik sehingga dapat mencapai prestasi yang terbaik.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka suatu perusahaan harus dapat melaksanakan penempatan karyawan sesuai prinsip “*the right man, on the right place, the right man, on the right job* “. Bagi suatu perusahaan penempatan karyawan pada posisi yang tepat merupakan suatu hal yang utama karena erat hubungannya dengan kinerja/prestasi kerja karyawan. Hal ini didukung dengan pendapat Siagian (2011:228), “bahwa jika penempatan karyawan sudah baik, sangat besar kemungkinan prestasi karyawan akan memuaskan”. Oleh karena itu, perusahaan akan mendapatkan kontribusi yang maksimal dari karyawan serta berdampak positif untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan.

Meningkatnya kebutuhan masyarakat akan layanan telekomunikasi sangat mempengaruhi persaingan antar perusahaan yang bergerak dalam penyedia jasa telekomunikasi. Di kota Malang, pasar telekomunikasi diramaikan oleh beberapa merk operator seluler baik GSM maupun CDMA, yaitu PT. Indosat Tbk., PT. XL

Axiata Tbk., PT. Axis Telekom Indonesia, PT. Smartfren Telecom Tbk., PT. Bakrie Telecom, PT. Telkom untuk Telkomsel dan Flexy. Perusahaan-perusahaan tersebut melakukan penawaran sejumlah keuntungan pada pengguna dengan tujuan untuk memperluas pasarnya, hingga terjadi perang tarif antar pesaing. Namun, ada satu perusahaan yang mampu mempertahankan eksistensinya di Indonesia, yaitu PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (Telkom) merupakan BUMN yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan. Di kota Malang, salah satu kantor daerah PT. Telkom beralamat di jalan A. Yani no. 11 Blimbing. PT. Telkom bertahun-tahun bekerja menyediakan jasa dan sarana layanan telekomunikasi dan informasi kepada masyarakat luas sampai ke pelosok daerah di seluruh Indonesia. Bertahannya PT. Telkom sampai saat ini disebabkan oleh semakin gencarnya usaha untuk menambah produk dan layanan yang dimiliki., tidak terpusat pada layanan telepon rumah saja, melainkan juga operator seluler Telkomsel, Flexy, layanan internet Speedy, televisi berlangganan Telkom Vision, transfer uang delima dan beberapa produk lainnya. Hal itu terbukti dengan kontinuitas peningkatan di sisi jumlah pelanggan, yakni mencapai 129,8 juta pelanggan per 31 Desember 2011, atau meningkat sebesar 7,8% dari tahun 2010. Dari jumlah tersebut, sebanyak 8,6 juta pelanggan merupakan pelanggan telepon kabel tidak bergerak, 14,2 juta pelanggan telepon nirkabel tidak bergerak, dan 107,0 juta pelanggan telepon seluler. Pertambahan jumlah pelanggan seluler sebesar 13,8% atau 13,0 juta pelanggan menjadi 107,0 juta pelanggan di akhir tahun 2011(<http://www.telkom.co.id/info-perusahaan/telkom/index.html?lid=id>).

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Telkom Kandatel Malang karena banyaknya divisi pada struktur organisasinya, sehingga peran penempatan karyawan yang tepat dan sesuai standar perusahaan PT. Telkom Kandatel Malang sangat vital untuk mengoptimalkan prestasi kerja. Selain pesaing yang bermunculan, adanya kemajuan teknologi pada bidang sistem informasi dan telekomunikasi juga menuntut PT. Telkom untuk selalu siap untuk bersaing dengan menyediakan layanan semaksimal mungkin. Dengan adanya tuntutan tersebut, maka PT. Telkom berusaha mengelola bisnis melalui praktik terbaik dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang unggul. Salah satu cara untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang unggul adalah dengan melakukan penempatan karyawan yang tepat dan sesuai standar PT. Telkom sehingga dapat meningkatkan atau mempertahankan prestasi kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk membahas dan mengetahui keadaan yang sebenarnya, maka peneliti mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Telkom Kandatel Malang)”**.

B. Perumusan Masalah

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

1. Bagaimana pengaruh simultan dari Kesesuaian Pengetahuan, Kesesuaian Ketrampilan, Kesesuaian Sikap terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Telkom Kandatel Malang?

2. Bagaimana pengaruh parsial dari Kesesuaian Pengetahuan, Kesesuaian Ketrampilan, Kesesuaian Sikap terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Telkom Kandatel Malang?

C. Tujuan Penelitian

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

1. Untuk menjelaskan pengaruh simultan dari Kesesuaian Pengetahuan, Kesesuaian Ketrampilan, Kesesuaian Sikap terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Telkom Kandatel Malang.
2. Untuk menjelaskan pengaruh parsial dari Kesesuaian Pengetahuan, Kesesuaian Ketrampilan, Kesesuaian Sikap terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Telkom Kandatel Malang.

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 karyawan terhadap prestasi kerja.

2. Bagi Akademik.

Untuk memberikan perbendaharaan perpustakaan, untuk ditelaah guna penelitian selanjutnya, khususnya untuk Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

3. Bagi Perusahaan.

Bagi perusahaan adalah dapat dijadikan masukan bagi pihak personalia khususnya masalah yang bersangkutan dengan pengaruh penempatan karyawan terhadap prestasi kerja.

E. Sistematika Pembahasan

Penulisan skripsi ini terdiri dari 5 bab yang merupakan suatu rangkaian yang berkaitan. Sistematika pembahasan skripsi ini adalah sebagai berikut:

BAB I: Pendahuluan

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang penelitian yang mengambil topik pengaruh penempatan karyawan terhadap prestasi kerja, 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 karyawan serta prestasi kerja, dan disamping itu diuraikan pula mengenai model konsep 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, menjelaskan konsep variabel operasionalisasi dan pengukuran yang dapat membantu mempermudah peneliti dalam mengambil data, menetapkan populasi

dan sampel dari peneliti, menjelaskan teknik penelitian yang digunakan oleh peneliti 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 menuliskan tentang gambaran perusahaan, penyajian data yang berkaitan dengan masalah yang dibahas. Selain itu juga dibahas mengenai analisis data yang berisi analisis itu sendiri serta hasil dari pengolahan data dan interpretasi data hasil 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 perusahaan dalam pelaksanaan penelitian tersebut, khususnya yang berkaitan dengan penempatan karyawan dan prestasi kerja.

BAB II

Tinjauan Pustaka

A. Penelitian Terdahulu

1. Eduard L Pesiwarissa (2008) dalam jurnalnya yang berjudul “Kesesuaian Penempatan Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Studi pada Pegawai Kantor BAPPEDA Kabupaten Nebire, Papua)”
 - a. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik analisis linier berganda.
 - b. Hasil analisis dan pengolahan data penulis menunjukkan bahwa dari ketiga dasar penempatan pegawai yaitu kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan dan kesesuaian sikap, yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap prestasi kerja yaitu kesesuaian pengetahuan. Hasil kuesioner mengenai kesesuaian penempatan kerja terhadap prestasi kerja menunjukkan bahwa variabel kesesuaian penempatan yaitu kesesuaian pengetahuan, ketrampilan dan sikap secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh bermakna terhadap prestasi kerja (teruji pada taraf nyata $\alpha=0.05$).
2. Fardanisa Yunistiya (2012) dalam skripsinya yang berjudul “Efektivitas Pelaksanaan Seleksi dalam Upaya Mendapatkan Kesesuaian Penempatan Karyawan (Studi pada Karyawan Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang)”.

- a. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif.
 - b. Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu tujuan Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang dalam melaksanakan seleksi karyawan adalah untuk memnuhi kebutuhan karyawan. Pada tujuan tersebut perusahaan dikatakan kurang efektif karena masih belum terpenuhinya kebutuhan karyawan pada Bagian Pengelolaan dikarenakan kurangnya pelamar dengan latar belakang pendidikan teknik mesin, geodesi, dan teknik pengairan.
3. Rendra Adhisetyawan (2009) dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT.BRI (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi)”
- a. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif.
 - b. Dari hasil penelitian variabel yang berpengaruh dominan dari hasil penelitian ini adalah variabel kesesuaian pengetahuan yang ditunjukkan dengan koefisien Beta sebesar 0.322. Penelitian ini menunjukkan baik secara simultan dan parsial variabel Kesesuaian Pengetahuan(X_1), Kesesuaian Ketrampilan(X_2), dan Kesesuaian Sikap(X_3), berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan(Y). Oleh karena itu dalam penerapan penempatan karyawan dalam organisasi ini harus diterapkan dengan sebaik-baiknya untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

B. Penempatan Karyawan

1. Pengertian Penempatan Karyawan

Untuk menjelaskan beberapa pengertian tentang penempatan karyawan, berikut ini kutipan dari beberapa ahli mengenai pengertian penempatan karyawan:

- a. Menurut Gomes (2003:117), “penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, tepat tidaknya seseorang ditempatkan pada satu posisi tertentu tergantung pada penempatan, jika fungsi penempatan tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.”
- b. Menurut Hasibuan (2007:71), “bahwa penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu kunci meraih prestasi kerja yang optimal dari setiap karyawan, baik kreativitas dan prakarsanya akan berkembang.”
- c. Menurut Jackson (1997:276), “bahwa penempatan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang dipegangnya berdasarkan pada kebutuhan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kepribadian karyawan tersebut.”

Dari pendapat diatas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa penempatan karyawan merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah tepat atau tidaknya seorang karyawan ditempatkan pada posisi tertentu yang ada didalam perusahaan untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal dari setiap karyawan.

2. Faktor-Faktor Pertimbangan dalam Penempatan Karyawan

Menurut Sastrohadiwiryo (2003:162) faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan karyawan adalah sebagai berikut:

a. Prestasi Akademik

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan kerja untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Prestasi akademis yang perlu dipertimbangkan tidak terbatas pada jenjang pendidikan yang pernah dialaminya, tetapi bidang pendidikan juga harus menjadi pertimbangan dalam menempatan tenaga kerja, misalnya lulusan ekonomi harus ditempatkan pada pekerjaan yang berhubungan dengan bidang ekonomi. Selain itu, pendidikan informal seperti pelatihan dan kursus-kursus juga dapat dijadikan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja.

Tenaga kerja yang memiliki prestasi akademis tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya, misalnya tugas dan pekerjaan tersebut dipandang berat serta memerlukan wewenang dan tanggung jawab yang besar.

b. Pengalaman

Pengalaman kerja pada pekerjaan yang sejenis hendaknya menjadi pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan. Pengalaman kerja menunjukkan bahwa seorang tersebut telah memiliki keahlian dan ketrampilan yang relatif cukup. Pengalaman kerja yang telah sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang disyaratkan, karyawan akan membutuhkan waktu yang relatif singkat untuk mempelajari tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan dan biaya pelatihan dapat lebih efisien.

c. Kesehatan Fisik dan Mental

Manajemen sumber daya manusia harus memperhatikan kesehatan fisik dan mental karyawan yang akan ditempatkan pada suatu bagian. Meskipun keakuratan hasil tes yang dilakukan kurang dapat dipercaya, namun dapat digunakan sebagai gambaran kondisi fisik karyawan.

d. Status Perkawinan

Status perkawinan karyawan adalah hal yang penting karena dengan mengetahui status perkawinannya dapat ditentukan dimana seseorang dapat ditempatkan. Misalnya karyawan yang belum menikah dapat ditempatkan di perusahaan cabang di luar kota, sebaliknya karyawan yang sudah menikah ditempatkan di kota dimana keluarganya bertempat tinggal.

e. Usia

Faktor usia perlu dipertimbangkan dengan maksud untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang usianya sudah tua akan memiliki produktivitas yang rendah dibandingkan dengan karyawan yang usianya lebih muda. Karyawan yang umumnya sudah tua sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak terlalu memiliki resiko tenaga fisik dan tanggung jawab yang berat. Karyawan yang masih muda dan

enerjik sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang agak berat dibandingkan dengan karyawan yang usianya lebih tua.

Menurut Mathis dan Jackson yang diterjemahkan oleh Diana Angelica (2009:307), “bahwa penempatan karyawan dilakukan berdasarkan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kinerja di masa lalu, pendidikan, minat, persyaratan gaji, nilai-nilai tes, ukuran kepribadian, referensi kerja, masa jabatan pada pekerjaan sebelumnya, pekerjaan sebelumnya, kesehatan dan berkelakuan baik”.

Berdasarkan uraian diatas maka untuk menempatkan calon karyawan, perusahaan harus memperhatikan beberapa faktor penting tersebut dan menyesuaikannya dengan posisi jabatan yang akan ditempati. Dengan penempatan yang tepat maka mental dan prestasi kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga akan mencapai hasil yang optimal. Kesesuaian sumber daya manusia dengan pekerjaan merupakan usaha untuk mencocokkan antara pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan individu dengan karakteristik pekerjaan.

Selain dari faktor-faktor tersebut, dalam penempatan karyawan ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi dalam menempatkan karyawan. Menurut Russel (1993:111), kriteria yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan penempatan karyawan antara lain:

a. Pengetahuan

Merupakan satu kesatuan informasi yang teroganisir yang biasanya terdiri 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 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 tanggung jawabnya dan mengurangi biaya dalam pelaksanaan pelatihan terhadap upaya

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

b. Ketrampilan

Ketrampilan berasal dari kata trampil yang artinya cakap, mampu, dan cekatan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. Dengan meningkatkan 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 praktek maka semakin baiklah ketrampilan yang dimilikinya. Menurut Robbins (1991:535) ketrampilan dibagi 3, yaitu:

1) Ketrampilan Teknis

Merupakan kemampuan menerapkan pengetahuan khusus atau spesialis.

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 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.

3. Prosedur Penempatan Karyawan

Prosedur penempatan merupakan suatu urutan kronologis untuk menempatkan karyawan yang tepat pada jabatan yang tepat pula. Prosedur penempatan karyawan yang diambil merupakan output pengambilan keputusan

yang dilakukan oleh manajer personalia baik yang telah diambil secara pertimbangan yang rasional maupun obyektif ilmiah. Pertimbangan rasional merupakan output pengambilan keputusan yang didasarkan atas fakta, keterangan, dan data yang dianggap representatif. Pertimbangan obyektif ilmiah merupakan output pengambilan keputusan yang didasarkan data dan keterangan tentang diri karyawan, baik atas dasar referensi dari seseorang maupun atas dasar dari seleksi karyawan yang pelaksanaannya sangat mengesampingkan metode-metode ilmiah. Dalam kaitannya dalam prosedur penempatan karyawan, maka Flippo dalam Komaruddin (1990:58), bahwa untuk memulai prosedur penempatan karyawan kita harus memenuhi tiga persyaratan pendahuluan, yaitu:

- a. Harus ada wewenang untuk menempatkan karyawan yang datang dari daftar permintaan karyawan, yang dikembangkan melalui analisa beban kerja dan analisa tenaga kerja.
- b. Kita harus mempunyai standar karyawan yang digunakan untuk membandingkan calon karyawan, standar ini dikemukakan oleh spesifikasi jabatan yang dikembangkan melalui analisa jabatan.
- c. Kita harus mempunyai calon karyawan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Setiap karyawan mempunyai karakter yang berbeda dalam menyikapi suatu pekerjaan, maka hasil yang diharapkan pada setiap perilaku kerja akan berbeda pada setiap pekerjaan, dengan demikian, salah satu tugas utama dari manajer sumber daya manusia adalah memahami dan memanfaatkan setiap karyawan yang ada, yang masing-masing mempunyai keunggulan yang berbeda dalam tiap-tiap karakter yang dia punyai seperti pengetahuannya, ketrampilannya, maupun kemampuannya, sehingga mampu untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

4. Spesifikasi Jabatan Sebagai Dasar Penempatan Karyawan

Spesifikasi jabatan merupakan hasil dari pelaksanaan analisis jabatan, selain uraian jabatan. Untuk menjelaskan beberapa pengertian tentang spesifikasi jabatan, berikut ini kutipan dari beberapa ahli mengenai pengertian spesifikasi jabatan:

- a. Menurut Martoyo (2007:26), “spesifikasi jabatan adalah catatan yang menjelaskan persyaratan yang diperlukan untuk memangku dan mengerjakan suatu pekerjaan dari jabatan tersebut.”
- b. Menurut Nitisemito (1996:17), “spesifikasi jabatan adalah informasi yang diperlukan oleh karyawan agar dapat memangku jabatan dengan baik.”

Dari pendapat berdasarkan uraian sebelumnya, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa spesifikasi jabatan merupakan standar personalia yang harus dipenuhi. Spesifikasi jabatan ini mengindikasikan kualifikasi yang meliputi kemampuan, ketrampilan dan sikap yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia yang akan ditempatkan. Syarat-syarat jabatan dapat berupa pendidikan, syarat kesehatan, syarat fisik dan syarat-syarat lain misalnya sudah berkeluarga atau belum, berpenampilan menarik, berkepribadian tertentu dan sebagainya.

Menurut Martoyo (2007:26-27), spesifikasi jabatan mengandung hal-hal sebagai berikut:

- a. Identifikasi Jabatan:
 - 1) Nama
 - 2) Kode
 - 3) Bagian
- b. Persyaratan Kerja
 - 1) Pendidikan
 - 2) Tingkat kecerdasan minimum yang diperlukan
 - 3) Pengalaman yang diperlukan

- 4) Pengetahuan dan ketrampilan
- 5) Persyaratan fisik
- 6) Status perkawinan
- 7) Jenis kelamin
- 8) Usia
- 9) Kewarganegaraan
- 10) Kualifikasi emosi
- 11) Kemampuan-kemampuan khusus
- 12) Dan sebagainya

Spesifikasi jabatan terutama berguna sebagai dasar untuk pencarian calon karyawan (perekrutan), penempatan karyawan, pemindahan karyawan, dan promosi kerja tersebut. Menurut Komaruddin (1990:40), berpendapat bahwa spesifikasi jabatan yang baik mempunyai keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

- a. Spesifikasi jabatan menentukan tugas dengan hati-hati, mendaftarkan pekerjaan yang dilaksanakan.
- b. Spesifikasi jabatan lebih mempermudah dalam menentukan golongan staf manakah yang dibutuhkan, dan mengangkat dengan layak para pelamar yang mempunyai kemampuan.
- c. Spesifikasi jabatan memungkinkan untuk pemberian gaji.
- d. Spesifikasi jabatan memungkinkan manajemen menggunakan skema latihan pada tingkat yang tepat.

5. Metode Penempatan Karyawan

Penempatan karyawan dalam pelaksanaannya dapat dilakukan melalui beberapa metode. Menurut Gomes (2003:122), langkah pertama dalam penempatan karyawan adalah proses *staffing* meliputi:

- a. Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia.
- b. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan.
- c. Mengembangkan seleksi yang valid.
- d. Mengadakan rekrutmen.
- e. Mengadakan tes atau sebaiknya *menscreening* para pelamar.
- f. Menyiapkan daftar dari pelamar yang berkualitas atau yang telah lulus.
- g. Mengadakan wawancara terhadap para pelamar yang paling berkualitas.
- h. Mengadakan seleksi pelamar yang berkualitas.

Langkah berikut dalam proses seleksi adalah menetapkan kualitas minimal bagi suatu jabatan melalui analisis jabatan. Menurut Gomes (2003:123-126), ada beberapa metode yang sering digunakan untuk mengukur kualifikasi dari calon karyawan, yaitu:

- a. Tinjauan data biografis
Pendidikan dan pengalaman merupakan catatan mengenai kualifikasi dari para calon karyawan untuk tujuan-tujuan penelitian dan pemeliharaan catatan.
- b. Test-test bakat atau ketangkasan
Jenis tes ini hanya dipakai sebagai pengukur cirri-ciri kepribadian atau karakteristik calon karyawan selanjutnya dibandingkan dengan profil dari calon karyawan yang bersangkutan terhadap ciri-ciri yang diduga keras bersangkutan dengan semangat kerja.
- c. Test-test kemampuan
Test ini untuk mengukur luasnya kemampuan umum yang berkaitan dengan kinerja pekerja.
- d. Test performensi
Test ini untuk mengetahui seberapa jauh dan merangsang calon karyawan akan tugas-tugas pekerjaan yang berhubungan dengan tugas-tugas pekerjaan berikutnya.
- e. Referensi
Referensi merupakan metode yang penting karena untuk mengetahui latar belakang pendidikan dan memperoleh keterangan tentang kepribadian calon karyawan.
- f. Evaluasi karyawan (hanya bagi karyawan yang ada)
Evaluasi ini sering dilakukan untuk menilai potensi bagi penugasan kembali atau promosi, bahkan merupakan persyaratan bagi lowongan promosi tertentu.
- g. Wawancara
Wawancara akan memberikan kesempatan pada perusahaan untuk mengamati kinerja atau kecakapan seseorang calon karyawan dan menanyakan hal-hal yang tidak termuat dalam bentuk-bentuk surat lamaran.
- h. Pusat-pusat penilaian
Memperkenalkan calon karyawan dengan keadaan-keadaan kerja yang nantinya diharapkan dapat merangsang kinerjanya pada tugas yang berkaitan dengan pekerjaan.
- i. Masa percobaan
Masa percobaan dimaksudkan agar calon karyawan dapat merasakan bagaimana melaksanakan tanggung jawabnya pada

tugas-tugas yang diembannya, dan untuk mengetahui sejauh mana kecakapannya pada jenis jabatan tersebut.

6. Bentuk-Bentuk Penempatan Karyawan

Penempatan karyawan merupakan bagian dari aktifitas pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia. Siagian (2011:168), mengemukakan “bahwa teori sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi pegawai baru, akan tetapi berlaku juga bagi pegawai lama.”

Menurut Rivai (2004:210), “penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada 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 karyawan dapat berbentuk promosi, mutasi, maupun demosi.

a. Promosi

1) Pengertian Promosi

Menurut Manullang (2004:121), “promosi dapat diartikan pemindahan seseorang ke jabatan yang lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya”. Menurut Siagian (2011:169), “promosi adalah apabila seorang pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya lebih besar pula.”

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

perbuatan. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

b) Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya serta mentaati 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 harus mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan, kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan ini dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

d) Kerjasama

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

f) Loyalitas

Karyawan harus mempunyai loyalitas dalam membela perusahaan dari tindakan yang merugikan perusahaan. Ini menunjukkan bahwa karyawan tersebut ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan.

g) Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerjasama dan bekerja secara aktif dalam mencapai tujuan perusahaan.

h) Komunikatif

Karyawan harus berkomunikasi secara efektif, menerima atau mempersepsi informasi dari atasan atau dari bawahannya dengan baik sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

i) Pendidikan

Karyawan harus memiliki ijazah dan pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan tersebut.

b. Mutasi

1) Pengertian Mutasi

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

Menurut Sastrohadiwiryono (2002:246), mutasi “adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan searua 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.”

2) Sebab-sebab Mutasi

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

a) Pemindahan pegawai karena keinginan pegawai

Pemindahan karena keinginan pegawai pada umumnya hanya 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. Hal ini terutama karena pegawai tersebut kurang tepat pada jabatannya semula, atau karena ia tidak dapat bekerjasama 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 fisiknya.

b) Pemindahan pegawai karena keinginan perusahaan

Pemindahan pegawai karena keinginan perusahaan dapat terjadi karena dua sebab, yaitu:

1) Sebab pertama, adalah untuk menjamin kepercayaan pegawai bahwa mereka tidak diberhentikan karena kekurangan kecakapan dalam jabatan yang lama. Mereka yang tidak cakap dalam sesuatu jabatan tidak selalu diberhentikan, melainkan dipindahkan ke jabatan yang sesuai dengan kecakapannya.

2) Sebab kedua, adalah agar pegawai tidak merasa bosan. Tidak dapat dipungkiri bahwa pegawai akan merasa bosan apabila mengerjakan suatu pekerjaan yang sama pada tempat-tempat terpencil, pemindahan pegawai harus dilakukan, sehingga dengan demikian stabilitas pegawai dapat dipelihara. Untuk menghilangkan rasa jenuh pegawai baik karena pekerjaannya

maupun karena tempat dia bekerja, maka pemindahan pegawai adalah salah satu cara untuk mengatasinya.

c. Demosi

1) Pengertian Demosi

Menurut Rivai (2004:213), “demosi terjadi kalau seseorang karyawan dipindahkan dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya”. Menurut Siagian (2011:173), “berarti bahwa seseorang karena berbagai pertimbangan mengalami penurunan pangkat/jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil”. Dari pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa demosi merupakan penurunan jabatan seorang pegawai ke jabatan dengan tanggung jawab dan kekuasaan lebih rendah karena berbagai pertimbangan.

2) Sebab-sebab Demosi

Menurut Mangkuprawira (2002:170), ada lima alasan terjadinya demosi, 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 perusahaan berdasarkan motif/alasan personal.

C. 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 karyawan untuk selalu bekerja dengan baik sehingga dapat dapat mencapai prestasi yang terbaik. Berikut ini kutipan dari beberapa ahli mengenai pengertian prestasi kerja:

- a. Menurut Mangkunegara (2007:67), “prestasi kerja (*job performance*) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”
- b. Menurut Hasibuan (2007:72), “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 secara kuantitas dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan berdasarkan kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan dan kesesuaian sikap demi tercapainya tujuan perusahaan.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2007:67), 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 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 terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan.”

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

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.”

3. Pengukuran Prestasi Kerja

Pengukuran prestasi kerja dapat berfungsi sebagai target atau sasaran, selain itu juga dapat sebagai informasi yang dapat digunakan para manajer dalam mengarahkan karyawan. Untuk menjamin keberhasilan dalam penilaian prestasi kerja karyawan, sebelumnya harus ditetapkan dulu suatu standar dalam mengukur prestasi kerja karyawan. Menurut Dharma (1991:44), prestasi kerja diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

- a. Kuantitas hasil kerja
Kuantitas hasil kerja merupakan jumlah yang harus diselesaikan. Pengukuran ini melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan.
- b. Kualitas hasil kerja
Kualitas hasil kerja merupakan mutu yang dihasilkan. Pengukuran ini berkaitan dengan bentuk keluaran dan mencerminkan seberapa baik penyelesaiannya.
- c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan sesuai tidaknya waktu yang direncanakan. Pengukuran ini menentukan ketepatan waktu dalam kegiatan.

4. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja dimaksudkan untuk mengukur hasil kerja para karyawan dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan agar dapat mengetahui tingkat prestasi kerja. Berikut adalah macam-macam metode penilaian prestasi kerja :

a. Di Masa Lalu

1) Metode Skala Bertingkat

Menurut Handoko (2001:142-143), “evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Formulir penilaian biasanya diisi oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan kerja. Tanggapan-tanggapan penilaian bisa diberikan dengan nilai-nilai numerik agar memungkinkan skor rata-rata dihitung dan diperbandingkan di antara para karyawan.”

2) Metode *Checklist*

Menurut Siagian (2011:235), “metode ini dilakukan dengan cara bagian kepegawaian mempersiapkan formulir isian yang mengandung:

1. Nama pegawai yang dinilai
2. Bagian dimana pegawai bekerja
3. Nama dan jabatan penilai
4. Tanggal penilaian dilakukan
5. Faktor-faktor yang dinilai dengan sorotan perhatian terutama ditujukan pada aspek-aspek kritikal dalam mengukur keberhasilan seseorang menyelesaikan tugas.”

3) Metode Pilihan Terarah

Menurut Siagian (2011:236), “metode ini mengandung serangkaian pernyataan, baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pegawai yang dinilai. Pernyataan tersebut menyangkut berbagai faktor seperti kemampuan belajar, prestasi kerja,

hubungan kerja, dan berbagai faktor lainnya yang biasanya menggambarkan sikap dan perilaku yang bersangkutan.”

4) Metode Insiden Kritisal

Menurut Siagian (2011:236), “yang dimaksud insiden kritisal adalah peristiwa tertentu yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas seorang pegawai yang menggambarkan perilaku pegawai yang bersangkutan, baik yang sifatnya positif maupun negatif. Agar metode ini bermanfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, penilaian harus secara kontinu mencatat berbagai insiden yang terjadi.

5) Metode Skala Peringkat yang Dikaitkan dengan Perilaku

Menurut Siagian (2011:238), “metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja pegawai untuk satu kurun waktu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.”

6) Metode Evaluasi Lapangan

Menurut Siagian (2011:239), “dalam metode ini ahli penilai ikut turut ke lapangan melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai. Hasil penilaian yang dilakukan kemudian disampaikan kepada dua pihak, yaitu kepada atasan langsung pegawai yang dinilai untuk diteliti, diubah atau disetujui dan kepada pegawai yang bersangkutan sendiri untuk dibicarakan, baik yang menyangkut segi-segi penilaian yang bersifat positif maupun negatif.”

7) Tes dan Observasi

Menurut Siagian (2011:240), “metode ini digunakan untuk jenis-jenis pekerjaan tertentu. Pegawai yang dinilai diuji kemampuannya, baik melalui ujian tertulis menyangkut berbagai hal seperti tingkat pengetahuan tentang prosedur dan mekanisme kerja yang telah ditetapkan dan harus ditaati atau melalui ujian praktek yang langsung diamati oleh penilai.”

8) Pendekatan-Pendekatan yang Bersifat Komparatif

Menurut Siagian (2011:241), “metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seorang dengan pegawai lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.”

b. Dengan Orientasi Masa Depan

1) Penilaian Diri Sendiri

Menurut Dharma (2010:200), “penilaian diri sendiri adalah proses dimana individu mengevaluasi kinerja mereka sendiri, menggunakan pendekatan yang terstruktur, sebagai dasar bagi pembicaraan dengan para manajer mereka dalam pertemuan-pertemuan evaluasi. Struktur dari penilaian diri sendiri biasanya menggunakan formulir penilaian diri sendiri yang diisi masing-masing individu sebelum pertemuan evaluasi.

2) Manajemen Berdasarkan Sasaran

Menurut Siagian (2011:245), “metode ini melibatkan anggota organisasi dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin dicapai oleh para pegawai, dengan kata lain seorang pegawai bersama para atasan langsungnya menetapkan sebuah prestasi kerja dalam suatu kurun waktu tertentu di masa depan.”

3) Penilaian Psikologikal

Menurut Handoko (2001:151), “metode ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan *review* evaluasi-evaluasi lainnya oleh para psikolog. Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan dan karakteristik-karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan bisa membantu untuk membuat keputusan penempatan dan pengembangan.”

4) Pusat-pusat Penilaian

Menurut Siagian (2011:247), “metode ini digunakan untuk menilai potensi para manajer tingkat menengah yang diperkirakan memiliki potensi untuk menduduki jabatan manajerial yang lebih tinggi dalam organisasi di masa depan.”

D. Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Prestasi Kerja

Di dalam suatu perusahaan, setiap karyawan mempunyai karakteristik yang berbeda satu dengan yang lainnya, perbedaaan ini menyebabkan kinerja setiap karyawan tidak sama, baik bagi karyawan baru maupun karyawan lama. Adapun yang dimaksud karakteristik adalah suatu ciri yang melekat pada diri karyawan baik dalam hal kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan dan kesesuaian sikapnya. Posisi yang tepat bagi kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan dan kesesuaian sikap sangat penting bagi perusahaan guna mencapai prestasi kerja karyawan yang optimal. Sesuai dengan pendapat dari Hasibuan (2007:72), yang menerangkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Dari pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa penempatan karyawan berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Penilaian prestasi kerja terhadap karyawan tidak akan berhasil dalam waktu singkat, oleh karena itu para pemimpin harus terus memantau penilaian yang dilakukan terhadap para karyawan secara berkesinambungan. Dengan adanya penilaian prestasi kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Kebanyakan karyawan tidak suka mengakui dirinya sendiri ataupun kepada orang lain bahwa prestasi kerja mereka tidak layak diberi ganjaran. Hal ini hendaknya mendorong untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berprestasi.

Penempatan karyawan berhubungan erat dengan kebijakan perusahaan terbaik dengan prestasi kerja. Setiap karyawan bisa mempunyai kesempatan yang sama untuk ditempatkan dengan memperhatikan dengan kriteria yang dibutuhkan perusahaan. Kriteria-kriteria tersebut dapat berupa kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan dan kesesuaian sikap. Penempatan karyawan bisa mempunyai dampak bagi seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi dapat diberikan kesempatan untuk dipromosikan. Sedangkan karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang rendah dapat diberikan kesempatan untuk memperbaiki prestasinya dengan cara 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. Hal ini disebabkan tenaga kerja yang bersangkutan dapat mengetahui ruang lingkup pekerjaan yang diberikan kepadanya. Akibat yang menguntungkan perusahaan adalah meningkatnya semangat dan gairah kerja serta disiplin tenaga kerja yang bersangkutan. Seiring meningkatnya semangat dan gairah kerja maka secara otomatis akan meningkatkan prestasi kerja.

E. Model Konsep dan Model Hipotesis

1. Model Konsep

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh penempatan karyawan terhadap prestasi kerja. Hal ini untuk mengetahui bagaimana pengaruh

penempatan karyawan yang tepat dan sesuai standar perusahaan dapat meningkatkan dan mempertahankan prestasi kerja.

Agar persoalan yang utama dalam penelitian tidak kabur, maka peneliti harus menentukan dan membuat perincian konsep penelitian dengan jelas. Berdasarkan uraian sebelumnya, maka dapat digambarkan model konsep sebagai dasar pembentukan model hipotesis seperti terlihat pada gambar 1 berikut ini:

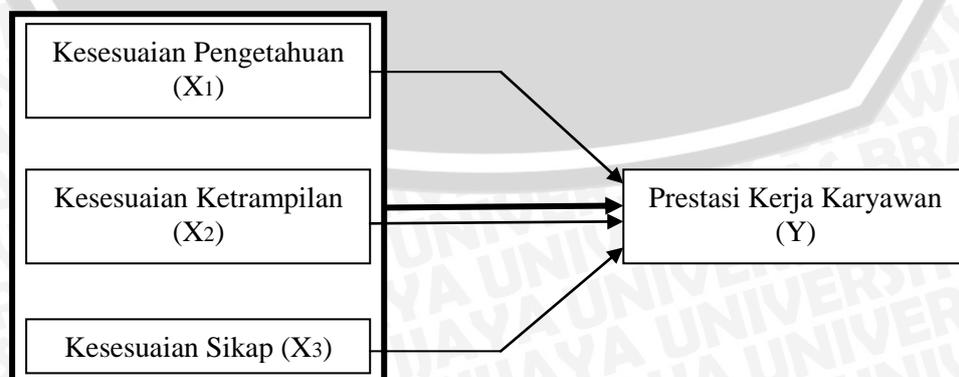
**Gambar 1
Model Konsep**



2. Model Hipotesis

Menurut Arikunto (2010:67), hipotesis merupakan 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 berikut ini:

**Gambar 2
Model Hipotesis**



Keterangan :

- : Pengaruh simultan dari Kesesuaian Pengetahuan (X_1), Kesesuaian Ketrampilan (X_2), dan Kesesuaian Sikap (X_3) terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y).
- : Pengaruh parsial dari Kesesuaian Pengetahuan (X_1), Kesesuaian Ketrampilan (X_2), dan Kesesuaian Sikap (X_3) terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y).

Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebas adalah Kesesuaian Pengetahuan (X_1), Kesesuaian Ketrampilan (X_2), dan Kesesuaian Sikap (X_3), sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah Prestasi Kerja Karyawan (Y). Berdasarkan model hipotesis tentang Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Prestasi Kerja, maka model hipotesis dari penelitian ini sebagai berikut:

- a. Terdapat pengaruh simultan dari Kesesuaian Pengetahuan (X_1), Kesesuaian Ketrampilan (X_2), dan Kesesuaian Sikap (X_3) terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y).
- b. Terdapat pengaruh parsial dari Kesesuaian Pengetahuan (X_1), Kesesuaian Ketrampilan (X_2), dan Kesesuaian Sikap (X_3) terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini menggunakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Menurut Hasan (2002:14), “penelitian penjelasan adalah penelitian yang menggunakan data yang sama, dimana peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis”. Sedangkan metode yang digunakan adalah metode kuantitatif. Menurut Kuncoro (2009:233), “metode kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan data yang diukur dalam suatu skala numerik (angka)”.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada PT. Telkom Kandatel Malang yang beralamat di jalan A. Yani no.11 Blimbing, Malang. Alasan pemilihan lokasi tersebut karena PT. Telkom Kandatel Malang mempunyai banyak divisi pada struktur organisasinya, sehingga peran penempatan karyawan yang tepat dan sesuai standar PT. Telkom Kandatel Malang sangat vital untuk mengoptimalkan prestasi kerja.

C. Konsep, Variabel dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Menurut Singarimbun (1995:33), “konsep adalah istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan kelompok/individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial”. Dalam

penelitian yang berjudul “Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Prestasi Kerja” dapat diketahui bahwa ada dua konsep yang terkandung dalam judul tersebut, yaitu:

a. Penempatan Karyawan

Penempatan karyawan adalah penempatan karyawan merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah tepat atau tidaknya seorang karyawan ditempatkan pada posisi tertentu yang ada didalam perusahaan untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal dari setiap karyawan tersebut.

b. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya baik secara kualitas maupun secara kuantitas dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan berdasarkan kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan dan kesesuaian sikap demi tercapainya tujuan perusahaan.

2. Variabel

Menurut Sekaran (2006:115), “variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai”. Nilai bisa berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda. Arikunto (2010:101), menjelaskan “bahwa variabel dibedakan menjadi variabel bebas atau independen (X) dan variabel terikat atau variabel dependen (Y).”

a. Variabel Bebas (Independen)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat atau sebagai variabel penyebab. Dalam penelitian ini variabel bebas adalah Kesesuaian Pengetahuan (X_1), Kesesuaian Ketrampilan (X_2) dan Kesesuaian Sikap (X_3).

b. Variabel Terikat (Dependen)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas atau sebagai variabel akibat. Dalam penelitian ini variabel terikat adalah Prestasi Kerja Karyawan (Y).

3. Definisi Operasional

Menurut Nazir (2003:126), “definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel atau konstruk tersebut”. Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel Bebas (X)

Variabel bebas diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

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

a) Pendidikan

Pendidikan merupakan pengetahuan yang didapat melalui pendidikan formal.

b) Tugas

Tugas merupakan 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 pekerjaan, indikatornya adalah:

a) Ketrampilan teknis

Ketrampilan teknis merupakan kemampuan menerapkan pengetahuan khusus atau spesialis.

b) Ketrampilan berhubungan

Ketrampilan berhubungan merupakan kemampuan bekerjasama dengan memahami dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun kelompok.

c) Ketrampilan konseptual

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

Menurut Hasibuan (2006:202), "kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi antara keduanya.”

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

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

b. Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

1) Kuantitas hasil kerja

Kuantitas hasil kerja merupakan jumlah yang diselesaikan karyawan.

2) Kualitas hasil kerja

Kualitas hasil kerja merupakan mutu yang dihasilkan.

3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan sesuai tidaknya waktu yang direncanakan untuk menyelesaikan tugas.

Selanjutnya konsep, variabel, indikator dan *item* dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam tabel 1, berikut:

Tabel 1
Konsep, Variabel, Indikator dan *Item*

Konsep	Variabel	Indikator	<i>Item</i>
Penempatan Karyawan	Kesesuaian Pengetahuan (X ₁)	1. Pendidikan	1. Penempatan sesuai dengan latar belakang pendidikan. 2. Pekerjaan sesuai dengan pendidikan formal.
		2. Tugas	1. Paham tentang prosedur pelaksanaan tugas pekerjaan. 2. Paham tentang aturan-aturan yang berkaitan tentang tugas.
	Kesesuaian Ketrampilan (X ₂)	1. Ketrampilan teknis	1. Dapat menerapkan teknik yang dikuasai. 2. Dapat menggunakan peralatan yang tersedia sesuai dengan fungsinya.
		2. Ketrampilan Berhubungan	1. Mempunyai sikap terbuka terhadap saran karyawan lain. 2. Dapat bekerjasama dengan karyawan lain.
		3. Ketrampilan Konseptual	1. Mempelajari tugas yang diberikan. 2. Berani menanggung resiko dalam pekerjaan.
	Kesesuaian Sikap (X ₃)	1. Kepuasan kerja	1. Prestasi kerja meningkat.
		2. Keterlibatan kerja	1. Melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab.
		3. Komitmen organisasi	1. Loyal terhadap perusahaan.
	Prestasi Kerja	Prestasi Kerja Karyawan (Y)	1. Kuantitas
2. Kualitas			1. Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas pekerjaan yang baik.
3. Waktu			1. Menyelesaikan tugas tepat waktu.

4. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Menurut Hasan (2002:72), “skala Likert merupakan jenis skala yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian (fenomena sosial spesifik), seperti sikap, pendapat, dan persepsi sosial seseorang atau sekelompok orang”. Jawaban setiap *item* instrumen ini memiliki gradasi yang tertinggi (sangat positif) sampai pada sangat terendah (sangat negatif), yang jika dinyatakan dalam bentuk kata-kata dapat berupa:

Tabel 2
Kelas Interval Skala Likert

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

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2007:152), “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang ditempatkan di kantor PT. Telkom Kandatel Malang yang berjumlah 213 orang.

2. Sampel

Menurut Arikunto (2010:109), “sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti”. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *simple random sampling*. Menurut Arikunto (2010:111), *simple random sampling* adalah proses memilih satuan sampling dari populasi sedemikian rupa sehingga setiap satuan sampling dalam populasi mempunyai peluang yang sama besar untuk terpilih ke dalam sampel, dan peluang itu diketahui sebelum pemilihan dilakukan. Cara ini dilakukan karena anggota populasi dianggap homogen. Pada penelitian ini, populasinya relatif homogen yaitu karyawan tetap PT. Telkom Kandatel Malang. Untuk menentukan banyaknya sampel dari suatu populasi, jika ukuran populasinya diketahui maka rumus yang digunakan adalah rumus Slovin:

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

Keterangan:

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

e : Kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir, misal 0,05

Jumlah sampel yang dapat diambil adalah :

$$n = \frac{213}{1 + 213(0,05)^2}$$

$$= \frac{213}{6,325}$$

$$= 33,675 \text{ dibulatkan menjadi } 34 \text{ orang.}$$

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

a. Data Primer

Menurut Kuncoro (2009:148), “data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data *original*”. Data Primer dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada sampel karyawan tetap PT. Telkom Kandatel Malang.

b. Data Sekunder

Menurut Kuncoro (2009:148), “data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data”. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari dokumentasi.

2. Metode Pengumpulan Data

a. Kuesioner

Menurut Hasan (2002:83), “kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan menyerahkan atau mengirimkan daftar pertanyaan untuk diisi oleh responden.”

b. Dokumentasi

Menurut Hasan (2002:83), “teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian, namun melalui dokumen yang dimiliki oleh perusahaan tempat penelitian dilakukan.”

3. Instrumen Penelitian

a. Pedoman kuesioner

Pedoman kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang diberikan pada karyawan sejumlah sampel (responden) untuk mendapatkan informasi mengenai variabel-variabel yang diteliti.

b. Pedoman Dokumentasi

Pedoman dokumentasi merupakan daftar data atau dokumen yang menjadi diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

F. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Menurut Kuncoro (2009:172), “suatu skala pengukuran disebut valid bila melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur”. Rumus yang digunakan adalah rumus *Pearson Product Moment* sebagai berikut:

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

Keterangan :

- r_{xy} : Koefisien korelasi tiap item
- N : Jumlah responden
- $\sum X$: Jumlah skor butir
- $\sum Y$: Jumlah skor total
- $\sum XY$: Jumlah perbaikan skor item

Menurut Hasan (2002:80), “Syarat minimum untuk dianggap suatu butir instrumen valid adalah nilai indeks validitasnya $\geq 0,3$.”

2. Uji Reliabilitas

Kuncoro (2009:175), menjelaskan “bahwa reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran)”. Reliabilitas mencakup dua hal utama, yaitu stabilitas ukuran dan stabilitas konsistensi internal ukuran. Untuk menguji tingkat reliabilitas, peneliti menggunakan rumus *Alpha Cronbach*, sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{V_t^2} \right],$$

Keterangan :

- r_{11} = Reliabilitas instrumen
- k = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal
- $\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varian butir/*item*
- V_t^2 = Varian total (Arikunto, 2010:196)

Menurut Arikunto (2010:196), “kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel jika koefisien realibilitasnya lebih besar sama dengan 0,6. Sedangkan jika koefisien reliabilitasnya lebih kecil sama dengan 0,6 maka instrumen tersebut tidak reliabel.”

G. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Pengujian Validitas dan Reliabilitas item masing-masing variabel dalam penelitian ini dilakukan dengan komputer melalui program *SPSS 15.0 for windows*. Secara keseluruhan hasil pengujian validitas masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3
Ringkasan Hasil Test Validitas Kuesioner

Variabel	Item	Koefisien korelasi	r tabel	Sig	Keterangan
Kesesuaian Pengetahuan (X1)	X1.1	0,789	0,349	0,000	Valid
	X1.2	0,829	0,349	0,000	Valid
	X1.3	0,736	0,349	0,000	Valid
	X1.4	0,751	0,349	0,000	Valid
Kesesuaian Ketrampilan (X2)	X2.1	0,744	0,349	0,000	Valid
	X2.2	0,892	0,349	0,000	Valid
	X2.3	0,854	0,349	0,000	Valid
	X2.4	0,815	0,349	0,000	Valid
	X2.5	0,830	0,349	0,000	Valid
Kesesuaian Sikap (X3)	X2.6	0,896	0,349	0,000	Valid
	X3.1	0,814	0,349	0,000	Valid
	X3.2	0,883	0,349	0,000	Valid
Prestasi Kerja (Y)	X3.3	0,859	0,349	0,000	Valid
	Y1	0,884	0,349	0,000	Valid
	Y2	0,822	0,349	0,000	Valid
	Y2	0,835	0,349	0,000	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2013.

Validitas diukur dengan membandingkan nilai korelasi masing-masing indikator dengan nilai korelasi tabel (r tabel). Nilai r tabel *product moment* pada $\alpha = 0,05$ dan $n = 34$ sebesar 0,349. Dari pengolahan data terlihat dari 16 indikator yang diuji, semua indikator memiliki nilai koefisien korelasi positif dan lebih besar dari r tabel, serta probabilitasnya lebih kecil dari $\alpha = 5\%$, artinya ada hubungan yang signifikan antara skor masing-masing indikator dengan skor total. Korelasi yang signifikan menunjukkan bahwa indikator memang benar-benar dapat digunakan untuk mengukur variabel yang akan diukur, dengan kata lain instrumen yang digunakan valid dengan demikian dapat dipakai dalam penelitian.

Sedangkan Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Menyusun suatu bentuk

instrumen tidak hanya harus berisi pernyataan-pernyataan yang berdaya diskriminasi baik akan tetapi harus memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Reliabel artinya tingkat keterpercayaan hasil suatu pengukuran-pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi yaitu yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya. Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrumen pengukuran yang baik. Pada penelitian ini digunakan reliabilitas dengan model *Alpha Cronbach*.

Tabel 4
Nilai Alpha Cronbach Masing-masing Variabel

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
Kesesuaian Pengetahuan (X1)	0,760	Reliabel
Kesesuaian Ketrampilan (X2)	0,810	Reliabel
Kesesuaian Sikap (X3)	0,915	Reliabel
Prestasi Kerja (Y)	0,796	Reliabel

Sumber : Data diolah, 2013.

Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan pada item pertanyaan yang sudah valid. Instrumen dinyatakan tidak reliabel jika nilai reliabilitas yang diperoleh tidak mencapai 0,6. Hasil uji reliabilitas yang disajikan pada tabel di atas menunjukkan bahwa masing-masing nilai koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,6 sehingga instrumen yang digunakan dinyatakan reliabel.

G. Teknik Analisis

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel Kesesuaian Pengetahuan, Kesesuaian Ketrampilan, Kesesuaian Sikap dan Prestasi Kerja Karyawan dengan mendistribusikan *item-item* dari masing-masing

variabel. Setelah mengumpulkan data, data tersebut diolah dan ditabulasikan ke dalam tabel. Kemudian dibahas atau disajikan dalam bentuk angka dan prosentase.

2. Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk pengambilan kesimpulan tentang karakteristik populasi. Menurut Sugiyono (2010:148), “teknik ini akan cocok digunakan bila sampel diambil dari populasi yang jelas dan teknik pengambilan sampel dari populasi itu diberlakukan secara *random*. Analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Uji regresi berganda (*Multi Regression Test*) adalah alat analisis peramalan nilai pengaruh variabel bebas (pengetahuan, ketrampilan, dan sikap) terhadap variabel terikat (prestasi kerja karyawan). Analisis regresi linier berganda 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

b. Uji Hipotesis

1) Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui hubungan yang positif dan signifikan antara variabel bebas (kesesuaian pengetahuan, ketrampilan dan sikap) dengan variabel terikat (prestasi kerja karyawan) secara simultan atau keseluruhan, bersamaan. Menurut Hasan (2006:107), rumus yang digunakan dalam uji F ini adalah:

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

Keterangan:

F : F hitung yang selanjutnya akan dibandingkan dengan F tabel

R² : Determinasi

k : Jumlah variabel bebas

n : Banyaknya subjek penelitian

Untuk mencari nilai R digunakan rumus:

$$R = \sqrt{\frac{b_1X_1Y + b_2X_2Y}{Y^2}}$$

Keterangan:

b₁, b₂ : koefisien regresi

X₁, X₂ : Skor item variabel X₁, X₂

Y : Skor *item* variabel Y

Berdasarkan rumus diatas, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H₀: secara simultan, Kesesuaian Pengetahuan (X₁), Kesesuaian Ketrampilan (X₂), dan Kesesuaian Sikap (X₃), tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y).

H₁: secara simultan, Kesesuaian Pengetahuan (X₁), Kesesuaian Ketrampilan (X₂), dan Kesesuaian Sikap (X₃), memiliki pengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y).

Untuk menolak atau menerima hipotesis tersebut dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dan F_{tabel}, sebagai berikut:

- a. Jika nilai F_{hitung} > F_{tabel} maka H₀ ditolak, artinya: secara simultan, Kesesuaian Pengetahuan (X₁), Kesesuaian Ketrampilan (X₂), dan Kesesuaian Sikap (X₃), memiliki pengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y).
- b. Jika nilai F_{hitung} < F_{tabel} maka H₀ diterima, artinya: secara simultan, Kesesuaian Pengetahuan (X₁), Kesesuaian Ketrampilan (X₂), dan Kesesuaian Sikap (X₃), tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y).

2) Uji t

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual 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: S

$$T_{hitung} = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Keterangan:

T_{hitung} : Nilai yang dihitung dan menunjukkan nilai standar deviasi dari distribusi t (tabel t)

b_i : Koefisien regresi ke-i

S_{b_i} : Standar *error* dari koefisien b_i

Berdasarkan rumus diatas, hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₀: secara parsial, Kesesuaian Pengetahuan (X₁), Kesesuaian Ketrampilan (X₂), dan Kesesuaian Sikap (X₃), tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y).

H₁: secara parsial, Kesesuaian Pengetahuan (X₁), Kesesuaian Ketrampilan (X₂), dan Kesesuaian Sikap (X₃), memiliki pengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y).

Untuk menolak atau menerima hipotesis tersebut dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dan t_{tabel} , sebagai berikut:

- a. Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H₀ ditolak, artinya: secara parsial, Kesesuaian Pengetahuan (X₁), Kesesuaian Ketrampilan (X₂), dan Kesesuaian Sikap (X₃), memiliki pengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y).
- b. Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H₀ diterima, artinya: secara parsial, Kesesuaian Pengetahuan (X₁), Kesesuaian Ketrampilan (X₂), dan Kesesuaian Sikap (X₃), tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Pada awalnya, PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk adalah suatu badan yang dibentuk oleh pemerintah Hindia Belanda dengan nama “*Post en Telegradients*” yang didirikan pada tahun 1884 dengan *Staatblad* no. 52 dan bertugas sebagai penyelenggara telekomunikasi di Hindia Belanda pada waktu itu. Pada awal mula usahanya, badan ini diselenggarakan oleh pihak swasta, bahkan sampai tahun 1905, tercatat 38 perusahaan telekomunikasi yang pada tahun 1906 diambil oleh pemerintah Hindia Belanda dengan *Staatblad* no. 395. Semenjak itu, berdirilah “*Post Telegraf en Telefoondiests*” atau disebut PTT-Dients. PTT-Dients ditetapkan sebagai Perusahaan Negara berdasarkan *Staatblad* no. 419 tahun 1927 tentang Indonesia *Bedrokvenwer* (I.B.W. Undang-undang Perusahaan Negara).

Selanjutnya, pada tahun 1960 pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang no. 19 tahun 1960, tentang persyaratan sebuah Perusahaan Negara (PN) dengan PERPU no. 240 tahun 1961 berubah menjadi PN POS dan TELEKOMUNIKASI. Lapangan usaha PN POS dan TELEKOMUNIKASI ternyata berkembang dengan pesat, maka pada tahun 1965 pemerintah mengadakan peninjauan kembali. Hasilnya berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) no. 29 dan 30 tahun 1965, terjadi pemecahan menjadi Perusahaan Pos dan Giro (PN Pos dan Giro) dan Perusahaan Negara

Telekomunikasi (PN Telekomunikasi). Bentuk ini kemudian dikembangkan mulai tanggal 28 April 1970 berdasarkan SK Menteri Perhubungan no. 29/U/1970 yang semula bernama PN TELEKOMUNIKASI berubah menjadi PERUSAHAAN UMUM TELEKOMUNIKASI yang disingkat PERUMTEL. Keberadaan PERUMTEL dikukuhkan dengan Peraturan Pemerintah no. 36 tahun 1974 menetapkan sebagai pengelola telekomunikasi untuk umum dalam negeri dan luar negeri.

Dalam rangka meningkatkan pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum, pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah no. 53 tahun 1980, PERUMTEL sebagai Badan Usaha yang berwenang menyelenggarakan telekomunikasi umum dalam negeri dan pemerintah mengambil kebijakan dengan membeli seluruh saham PT INDOSAT, yaitu sebuah perusahaan swasta yang didirikan dalam rangka Penanaman Modal Asing yang kemudian diubah statusnya menjadi BUMN berbentuk PERSERO. Pernyataan modal negara Republik Indonesia dalam saham PT. INDOSAT tersebut dituangkan dalam Peraturan Pemerintah no. 52 tahun 1980. Selanjutnya, untuk lebih meningkatkan pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum, maka dengan Peraturan Pemerintah no. 53 tahun 1980 diadakan perubahan atas Peraturan Pemerintah no. 22 tahun 1974, yaitu dengan menetapkan PERUMTEL sebagai badan usaha yang diberi wewenang untuk menyelenggarakan telekomunikasi untuk umum internasional. Peraturan Pemerintah no. 39 tahun 1974 tentang PERUMTEL juga diubah yang dituangkan dalam Peraturan Pemerintah no. 54 tahun 1980.

Sehubungan dengan diundangkannya Peraturan Pemerintah no. 3 tahun 1983 tentang Tata Cara Pembinaan dan Pengawasan PERJAN, PERUM, dan PERSERO, diterbitkan Peraturan Pemerintah no. 21 tahun 1984 tentang PERUMTEL sebagai pengganti dari Peraturan Pemerintah no. 36 tahun 1970. Satu hal yang sangat menggembirakan dalam sejarah perundang-undangan ini adalah ditetapkannya undang-undang no. 3 tahun 1989 tentang telekomunikasi, yang memberikan penyegaran dalam pengembangan dan pembangunan pertelekomunikasian di Indonesia. Mengingat perkembangan demikian pesat ditambah dengan pola manajemen yang lebih terbuka, pemerintah melalui Peraturan Pemerintah no. 25 tahun 1991 tanggal 1 Mei 1991 menetapkan Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (PERUM) Telekomunikasi menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Peralihan bentuk perusahaan tersebut ditandai dengan penandatanganan Akte Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia oleh Notaris Imas Fatimah, SH bersama dengan Menparpostel Soesilo Sudarman yang bertindak sebagai kuasa dari Menteri Keuangan sebagai pemegang saham, hari Selasa tanggal 24 September 1991 pukul 9.30 WIB di Depparpostel, Jl. Kebon Sirih 36, Jakarta Pusat.

Pada tanggal 1 Juli 1995 secara *de facto* diresmikan era Divisi yang merupakan pengganti struktural 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*). Perubahan kebijakan tersebut menjadikan jumlah sumber daya manusia perusahaan menjadi lebih baik. Berdasarkan akta perusahaan yang terakhir, kedudukan kantor perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk 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, secara garis besar meliputi Kantor Perusahaan, Divisi Regional I sampai dengan VII, Divisi *Network*, dan Divisi Pendukung.

Menurut KD 10/2010; Divisi *Customer Service* Timur, (DSC Timur), adalah unit operasi dengan fokus pada penyelenggaraan operasi *Sales* dan

Customer Care untuk bisnis *Fixed Wire Line* (FWL) segmen retail, khususnya pada pelanggan yang mempunyai karakteristik *location* atau *address* atau *home based customer*. Divisi *Customer Service Timur* mencakup 20 provinsi, 276 kabupaten, atau kota madya, 4 Unit *Customer Service Regional*, dan 38 *Customer Service Area* yang berada di 7 wilayah antara lain; Jawa Tengah, Jawa Timur, Kalimantan, Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, dan Kawasan Timur Indonesia.

2. Visi, Misi, Etika Bisnis dan Budaya Perusahaan

a. Visi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Visi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk adalah “*To become a leading Telecommunication, Information, Media, Edutainment & Services (TIMES) Player in the Region*”.

b. Misi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Misi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk adalah :

- 1) *To Provide TIME Services with Excellent Quality & Competitive Price.*
- 2) *To be the Role Model as the Best Managed Indonesian Corporation.*

c. Etika Bisnis

Kebijakan etika kerja Perseroan menuntut setiap karyawan untuk memahami visi dan misi TELKOM dengan tujuh tata nilai utama, yaitu kejujuran, transparan, komitmen, kerjasama, disiplin, peduli, dan tanggung jawab. Karyawan didorong untuk mendalami lima perilaku utama, yaitu *stretch the goal* (mencapai target yang tinggi), *simplify* (efisiensi dan efektifitas cara kerja), *involve everyone* (membangun kerja

sama dan sinergi), *quality is my job* (mengutamakan kualitas) dan *reward the winner* (memberikan respek dan penghargaan).

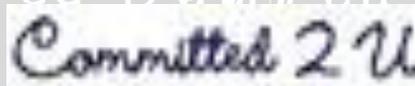
Untuk memperkuat penerapan Etika Bisnis Perusahaan, memperkokoh jiwa kebersamaan *l'esprit de corps* dan sekaligus membangun iklim pembelajaran yang sehat dikalangan pegawai, dilakukan beberapa revisi sehingga diharapkan terbentuknya pemahaman dan kesatuan gerak pada semua aspek serta fungsi perusahaan secara berkesinambungan.

d. Budaya Perusahaan

THE TELKOM WAY 135 sebagai budaya korporasi yang dikembangkan TELKOM merupakan bagian terpenting dari upaya perusahaan untuk meneguhkan hati, merajut pikiran, dan menyerasikan langkah semua Insan TELKOM dalam menghadapi persaingan bisnis InfoCom.

Di dalamnya terkandung beberapa unsur, yang secara integral harus menjiwai insan TELKOM, yakni :

1) Asumsi Dasar



Gambar 3

Asumsi Dasar

Satu asumsi dasar yang dikembangkan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk adalah perkembangan. Hal ini berarti bahwa memberikan yang terbaik

kepada para pelanggan, perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan usaha yang dijalaninya.

2) **3** (tiga) nilai inti, mencakup :

- a) *Customer Value* : Meningkatkan nilai bagi pelanggan.
- b) *Excellent Service* : Pelayanan yang istimewa untuk pelanggan.
- c) *Competent People* : Hati yang diteguhkan harus ditindaklanjuti dengan meranjut pikiran hanya dengan orang yang berkompeten untuk melayani yang terbaik.

3) **5** (lima) langkah perilaku untuk memenangkan persaingan, yang terdiri dari :

- a) *Stretch The Goals* : Merupakan langkah untuk tumbuh menjadi perusahaan yang terbaik adalah tantangan tujuan keluar atau batas-batas yang biasa / normal.
- b) *Simplify* : Merupakan langkah penyederhanaan yang perlu dilakukan untuk membayangkan TELKOM memiliki kecepatan yang diperlukan untuk merespon pasar, memecahkan masalah, mengambil keputusan dan komunikasi dengan baik pada pelanggan.
- c) *Involve Everyone* : Melibatkan setiap orang merupakan kebutuhan untuk membentuk sinergi dan terbentuknya kerja tim yang kuat. Dan dari keduanya merupakan persyaratan untuk adanya korehensi organisasi.
- d) *Quality is My Job* : Dalam iklim kompetisi, kualitas produk dan pelayanan merupakan jaminan penting untuk bersaing. Dan kualitas

ini hanya bisa dicapai dengan best practice dan indicator kinerja yang teratur.

- e) *Reward the Winners* : Merupakan konsekuensi dari keberhasilan. Hanya mereka yang telah membuktikan diri berhasil, dan mereka yang terbaik harus mendapatkan imbalan yang pantas.

3. Logo, Maskot, dan Kredo PT. Telekomunikasi Indonesia



Gambar 4
Logo PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk

- a) *Expertise* – Circle represents completeness of products/services
- b) *Empowering* – Expanding hand indicates growth and reaching out from the world
- c) *Assured* – Hand symbolizes trust and personal connection
- d) *Progressive* – Hand and circle combination suggests a sunrise reflecting new beginnings and change

- e) **Heart** – *Hand is a universal human symbol which can tell the story of one's life (e.g., life line) and implies human touch which can demonstrate care*
- f) **Heart** – *Smoother rounded lines and uppercase/lowercase combination express a natural feel, making identity approachable and friendly*



Gambar 5

Maskot Be Bee PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk

- a) Antena Lebah Sensitif terhadap segala keadaan dan perubahan
- b) Mahkota Kemenangan
- c) Mata yang Tajam dan Cerdas
- d) Sayap Lincah dan Praktis
- e) Tangan Kuning Memberikan Karya Yang Terbaik

Filosofi Dibalik Sifat dan Perilaku Be Bee

Lebah tergolong makhluk sosial yang senang bekerja sama, pekerja keras mempunyai kesisteman berupa pembagian peran operasional dan fungsional

repository.ub.ac.id

menghasilkan yang terbaik berupa madu yang bermanfaat bagi berbagai pihak. Di habitatnya lebah mempunyai dengung sebagai tanda keberadaannya dan loyal terhadap kelompok berupa perlindungan bagi koloninya, maka akan menyerang bersama bila diganggu. Lebah memiliki potensi diri yang baik berupa tubuh yang sehat, liat dan kuat sehingga bisa bergerak 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 insan TELKOM Indonesia.

the world in your hand

Gambar 6 **Kredo PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk**

Arti Kredo tersebut adalah:

PT. Telekomunikasi Indonesia dengan penuh kepercayaan diri bertujuan untuk mengubah “isi dunia” yang penuh dengan keterbatasan, sehingga memungkinkan setiap orang untuk mengubah dunia.

PT. Telekomunikasi Indonesia yang baru mempermudah masyarakat untuk menjangkau dunia, mengerti, mempelajari, dan bersuara didalamnya. PT. Telekomunikasi Indonesia memungkinkan masyarakat untuk melakukan hal yang lebih dan mengantarkan dunia kedalam genggam tangan. Pesan sederhana untuk masyarakat bahwa dunia adalah milik mereka.

4. Kantor PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang

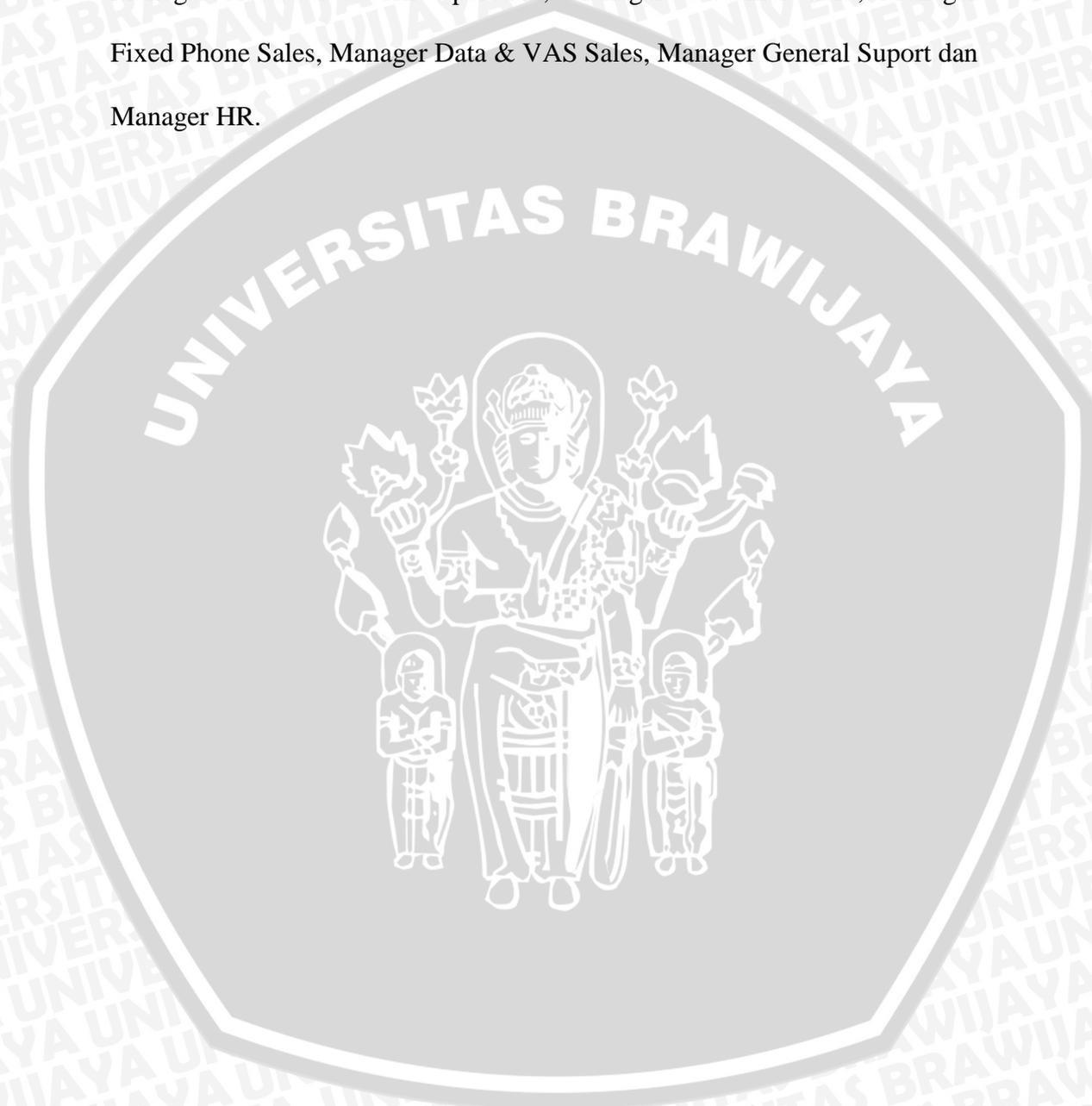
Kantor Pusat Daerah Telekomunikasi Malang yang terletak di Jalan A. Yani no. 11, Malang, merupakan salah satu dari lima Kandatel yang berada di bawah jajaran PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divre V Jawa Timur. Sejak tanggal 18 Desember 1995, sesuai dengan keputusan KADIVRE V JATIM no. 167/PS. 150/RES-20/1995 tentang Struktur Kandatel Divisi V Jawa Timur yang bertanggung jawab terhadap pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum di Kandatel Malang area.

Divre 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.

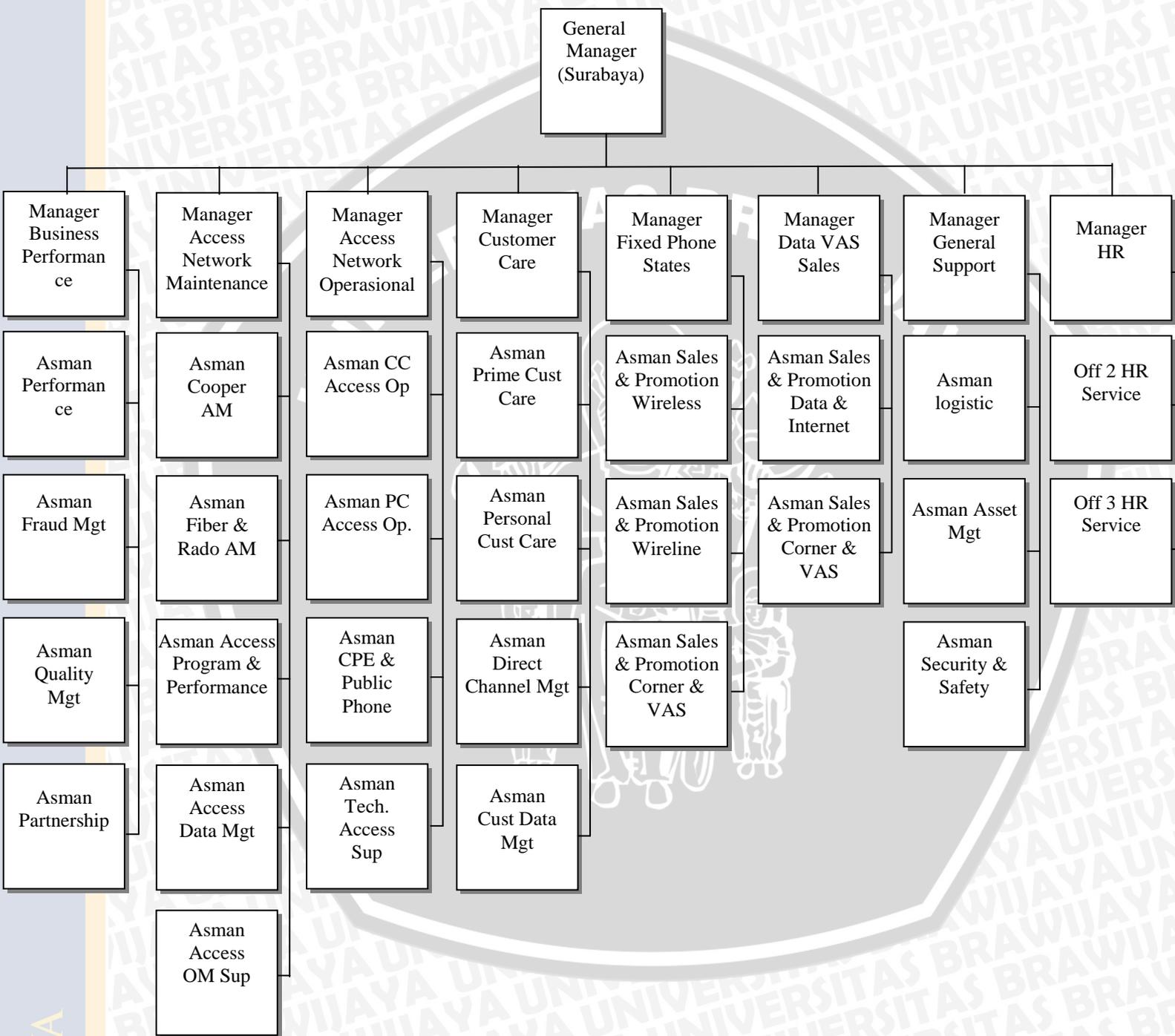
5. Struktur Organisasi dan *Job Description* pada PT. Telkom Kandatel Malang

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 setiap 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 Suport dan Manager HR.



Gambar 8
Bagan Struktur Kantor Pusat PT. TELKOM Malang



Sumber : Data PT. TELKOM Tbk, Kendatel 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 dan 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 dan 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* Swat 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* dan *OLO, Personal* dan *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 dan *voucher* di Plasa/Gerai Telkom.
- Menetapkan metode pengelolaan data pelanggan (Aplikasi, Pemberkasan, Kerjasama dengan pihak ketiga, dan sebagainya).

f) *Manager Data dan 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* dan *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* dan *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 dalam TIM penyusunan RKAP;
 - Menandatangani realisasi/pertanggung jawaban anggaran sekretariat.
 - Mengajukan usulan revisi proses bisnis untuk perbaikan kinerja Sekretariat.
- h) *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 dan 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 dan *counseling*, dan penilaian perfomansi untuk meningkatkan produktivitas kerja dan efektivitas kerja.

B. Analisis Statistik

1. Responden Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin

Adapun karakteristik responden berdasarkan usia dan jenis kelamin disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin

Usia	Jenis Kelamin			Persentase
	Laki-laki	Perempuan	Jumlah	
30-35	0	2	2	5,9%
36-40	1	0	1	2,9%
41-45	1	1	2	5,9%
46-50	9	9	18	52,9%
51-55	7	4	11	32,4%
Jumlah	18	16	34	100,0%

Sumber : Data primer diolah, 2013.

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 18 responden lebih banyak dibandingkan laki-laki yaitu sebanyak 16 responden, dan responden terbanyak berusia 46 – 50 tahun yaitu sebanyak 18 responden (52,9%).

2. Responden Berdasarkan Usia dan Status

Adapun karakteristik responden berdasarkan usia dan status disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia dan Status

Usia	Status			Persentase
	Kawin	Belum Kawin	Jumlah	
30-35	2	0	2	5,9%
36-40	1	1	2	5,9%
41-45	1	1	2	5,9%



46-50	17	1	18	52,9%
51-55	10	0	10	29,4%
Jumlah	31	3	34	100,0%

Sumber : Data primer diolah, 2013.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa responden yang sudah kawin sebanyak 31 responden dengan usia terbanyak antara 46-50 tahun sebanyak 17 responden dan yang belum kawin sebanyak 3 responden.

3. Responden Berdasarkan Masa Kerja dan Pendidikan

Adapun karakteristik responden berdasarkan masa kerja dan pendidikan disajikan pada tabel berikut.

Tabel 7

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja dan Pendidikan

Masa Kerja	Tingkat Pendidikan				Jumlah
	SLTA	D2	D3	S1	
1 – 10 tahun	0	0	0	1	1
11 – 20 tahun	1	1	1	1	4
21 – 30 tahun	8	3	1	10	22
31 – 40 tahun	3	0	1	3	7
Jumlah	12	4	3	15	34

Sumber : Data Primer diolah, 2013.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden terbanyak memiliki masa kerja antara 21 – 30 tahun sebanyak 22 tahun berpendidikan SLTA sebanyak 8 responden, D2 sebanyak 3 responden D3 sebanyak 1 responden dan S1 sebanyak 10 responden.

4. Deskripsi Variabel

a. Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X1)

Indikator yang digunakan dalam variabel kesesuaian pengetahuan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 8

Distribusi Frekuensi Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X₁)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata	Kategori
	5		4		3		2		1			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		

X1.1	13	38,2	16	47,1	4	11,8	1	2,9	0	0,0	4,2	Baik
X1.2	13	38,2	16	47,1	3	8,8	2	5,9	0	0,0	4,2	Baik
X1.3	20	58,8	14	41,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4,6	Sangat baik
X1.4	22	64,7	12	35,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4,6	Sangat baik
Rata-rata Kesesuaian Pengetahuan											4,4	Sangat baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2013.

Keterangan :

X1.1 : merasa penempatan sesuai dengan latar belakang pendidikan

X1.2 : merasa pekerjaan sesuai dengan pendidikan formal

X1.3 : paham tentang prosedur pelaksanaan tugas pekerjaan

X1.4 : paham tentang aturan-aturan yang berkaitan tentang tugas

Item pertama tentang merasa penempatan sesuai dengan latar belakang diperoleh jawaban 13 responden (38,2%) menyatakan sangat setuju, 16 responden (47,1%) menyatakan setuju, 4 responden (11,8%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (2,9%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,2 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa karyawan merasa penempatan sesuai dengan latar belakang.

Item kedua tentang merasa pekerjaan sesuai dengan pendidikan formal diperoleh jawaban 13 responden (38,2%) menyatakan sangat setuju, 16 responden (47,1%) menyatakan setuju, 3 responden (8,8%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (5,9%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,2 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa karyawan merasa pekerjaan sesuai dengan pendidikan formal.

Item ketiga tentang paham tentang prosedur pelaksanaan tugas pekerjaan diperoleh jawaban 20 responden (58,8%) menyatakan sangat

setuju, 14 responden (41,2%) menyatakan setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,6 masuk dalam kategori sangat baik yang berarti bahwa karyawan paham tentang prosedur pelaksanaan tugas pekerjaan.

Item keempat tentang paham tentang aturan-aturan yang berkaitan tentang tugas diperoleh jawaban 22 responden (64,7%) menyatakan sangat setuju, 12 responden (35,3%) menyatakan setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,6 masuk dalam kategori sangat baik yang berarti bahwa karyawan paham tentang aturan-aturan yang berkaitan tentang tugas.

Skor rata-rata pelatihan sebesar 4,4, sehingga masuk dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dalam menempatkan karyawan sudah sesuai dengan pengetahuan karyawan.

b. Variabel Kesesuaian Ketrampilan (X2)

Indikator yang digunakan dalam variabel kesesuaian ketrampilan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 9
Distribusi Frekuensi Variabel Kesesuaian Ketrampilan (X2)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata	Kategori
	5		4		3		2		1			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X2.1	14	41,2	20	58,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4,4	Sangat baik
X2.2	19	55,9	15	44,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4,6	Sangat baik
X2.3	17	50,0	17	50,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4,5	Sangat baik



X2.4	25	73,5	9	26,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4,7	Sangat baik
X2.5	17	50,0	17	50,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4,5	Sangat baik
X2.6	21	61,8	13	38,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4,6	Sangat baik
Rata-rata Kesesuaian Ketrampilan											4,6	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2013.

Keterangan :

X2.1 : dapat menerapkan teknik yang dikuasai

X2.2 : dapat menggunakan peralatan yang tersedia sesuai dengan fungsinya

X2.3 : mempunyai sikap terbuka terhadap saran karyawan lain

X2.4 : dapat bekerjasama dengan karyawan lain

X2.5 : selalu mempelajari tugas yang diberikan sebelum dikerjakan

X2.6 : berani menanggung resiko apabila dalam pekerjaan melakukan kesalahan

Item pertama tentang dapat menerapkan teknik yang dikuasai diperoleh jawaban 14 responden (41,2%) menyatakan sangat setuju, 20 responden (58,8%) menyatakan setuju, dan tidak ada responden menyatakan ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,4 masuk dalam kategori sangat baik yang berarti bahwa karyawan sangat dapat menerapkan teknik yang dikuasai.

Item kedua tentang dapat menggunakan peralatan yang tersedia sesuai dengan fungsinya diperoleh jawaban 19 responden (55,9%) menyatakan sangat setuju, 15 responden (4,1%) menyatakan setuju, dan tidak ada responden menyatakan ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,6 masuk dalam kategori sangat baik yang berarti bahwa karyawan dapat menggunakan peralatan yang tersedia sesuai dengan fungsinya.

Item ketiga tentang mempunyai sikap terbuka terhadap saran karyawan lain diperoleh jawaban 17 responden (50%) menyatakan

sangat setuju, 17 responden (50%) menyatakan setuju, dan tidak ada responden menyatakan ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,5 masuk dalam kategori sangat baik yang berarti bahwa karyawan mempunyai sikap terbuka terhadap saran karyawan lain.

Item keempat tentang dapat bekerjasama dengan karyawan lain diperoleh jawaban 25 responden (73,5%) menyatakan sangat setuju, 9 responden (26,5%) menyatakan setuju, dan tidak ada responden menyatakan ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,7 masuk dalam kategori sangat baik yang berarti bahwa karyawan dapat bekerjasama dengan karyawan lain.

Item kelima tentang selalu mempelajari tugas yang diberikan sebelum dikerjakan diperoleh jawaban 17 responden (50%) menyatakan sangat setuju, 17 responden (50%) menyatakan setuju, dan tidak ada responden menyatakan ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,5 masuk dalam kategori sangat baik yang berarti bahwa karyawan selalu mempelajari tugas yang diberikan sebelum dikerjakan.

Item keenam tentang berani menanggung resiko apabila dalam pekerjaan melakukan kesalahan diperoleh jawaban 21 responden (61,8%) menyatakan sangat setuju, 13 responden (38,2%) menyatakan setuju, dan tidak ada responden menyatakan ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,6 masuk dalam



kategori sangat baik yang berarti bahwa karyawan berani menanggung resiko apabila dalam pekerjaan melakukan kesalahan.

Skor rata-rata kesesuaian ketrampilan sebesar 4,6, sehingga masuk dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa penempatan karyawan PT. Telkom Kandatel Malang sudah sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki karyawan.

c. Variabel Kesesuaian Sikap (X3)

Indikator yang digunakan dalam variabel kesesuaian sikap disajikan pada tabel berikut :

Tabel 10
Distribusi Frekuensi Variabel Kesesuaian Sikap (X3)

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata	Kategori
	5		4		3		2		1			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X3.1	10	29,4	23	67,6	1	2,9	0	0,0	0	0,0	4,3	Baik
X3.2	16	47,1	18	52,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4,5	Sangat baik
X3.3	22	64,7	12	35,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4,6	Sangat baik
Rata-rata Kesesuaian Sikap											4,5	Sangat baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2013.

Keterangan :

X3.1 : prestasi kerja saya meningkat

X3.2 : selalu melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab

X3.3 : loyal terhadap perusahaan

Item pertama tentang prestasi kerja saya meningkat diperoleh jawaban 10 responden (29,4%) menyatakan sangat setuju, 23 responden (67,6%) menyatakan setuju, 1 responden (2,9%) menyatakan ragu-ragu,



dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,3 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa prestasi kerja karyawan meningkat.

Item kedua tentang selalu melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab diperoleh jawaban 16 responden (47,1%) menyatakan sangat setuju, 18 responden (52,9%) menyatakan setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,5 masuk dalam kategori sangat baik yang berarti bahwa karyawan selalu melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab.

Item ketiga tentang loyal terhadap perusahaan diperoleh jawaban 22 responden (64,7%) menyatakan sangat setuju, 12 responden (35,3%) menyatakan setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,6 masuk dalam kategori sangat baik yang berarti bahwa karyawan loyal terhadap perusahaan.

Skor rata-rata pelatihan sebesar 3,9, sehingga masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel memiliki kinerja yang tinggi dalam hal ketelitian, mutu pelayanan, jumlah penyelesaian, waktu penyelesaian dan penyelesaian pekerjaan melampaui target yang ditetapkan perusahaan.

d. *Variabel Prestasi Kerja (Y)*

Indikator yang digunakan dalam variabel prestasi kerja disajikan pada tabel berikut :

Tabel 11
Distribusi Frekuensi Variabel Prestasi Kerja (Y)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata	Kategori
	5		4		3		2		1			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Y1	16	47,1	18	52,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4,5	Sangat Tinggi
Y2	19	55,9	13	38,2	2	5,9	0	0,0	0	0,0	4,5	Sangat Tinggi
Y3	13	38,2	20	58,8	1	2,9	0	0,0	0	0,0	4,4	Sangat Tinggi
Rata-rata Kesesuaian Sikap											4,4	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2013.

Keterangan :

Y1 : dapat menyelesaikan tugas sesuai target

Y2 : dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas pekerjaan yang baik

Y3 : dapat menyelesaikan tugas tepat waktu

Item pertama tentang dapat menyelesaikan tugas sesuai target diperoleh jawaban 16 responden (47,1%) menyatakan sangat setuju, 18 responden (52,9%) menyatakan setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,5 masuk dalam kategori sangat tinggi yang berarti bahwa karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai target.

Item kedua tentang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas pekerjaan yang baik diperoleh jawaban 19 responden (55,9%) menyatakan sangat setuju, 13 responden (38,2%) menyatakan setuju, 2 responden (5,9%) menyatakan ragu-ragu dan tidak ada responden yang

menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,5 masuk dalam kategori sangat tinggi yang berarti bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas pekerjaan yang baik.

Item ketiga tentang dapat menyelesaikan tugas tepat waktu diperoleh jawaban 13 responden (38,2%) menyatakan sangat setuju, 20 responden (58,8%) menyatakan setuju, 1 responden (2,9%) menyatakan ragu-ragu dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 4,4 masuk dalam kategori sangat tinggi yang berarti bahwa karyawan dapat menyelesaikan tugas tepat waktu.

Skor rata-rata pelatihan sebesar 4,4, sehingga masuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Telkom, Tbk Kandatel Malang memiliki prestasi kerja yang tinggi dalam target, kualitas pekerjaan dan ketepatan waktu.

5. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari variabel kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan, dan kesesuaian sikap terhadap Prestasi kerja. Hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS Versi 15.0 *For windows* dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 12

Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Keterangan	Koefisien Regresi	t _{hitung}	Sig.
X1	Kesesuaian pengetahuan	0,216	2,587	0,015
X2	Kesesuaian ketrampilan	0,376	2,178	0,037
X3	Kesesuaian sikap	0,496	2,968	0,006
Konstanta		-0,431		
R		0,918		
R square		0,844		
Adjusted R Square		0,828		
F _{hitung}		53,946		
Sig. F		0,000		
n		34		
Variabel terikat = Prestasi kerja (Y)				

Sumber : Data primer diolah, 2013.

Hasil perhitungan regresi berganda tersebut dapat diketahui formulasinya sebagai berikut :

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

$$Y = -0,431 + 0,216X_1 + 0,376X_2 + 0,496X_3$$

Berdasarkan hasil persamaan tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Konstanta (a) = -0,431 menunjukkan besarnya prestasi kerja (Y), jika tidak ada kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan dan kesesuaian sikap, maka besarnya prestasi kerja mengalami penurunan sebesar 0,431.

- b. Koefisien regresi X_1 (Kesesuaian pengetahuan) sebesar 0,216 (b_1), menunjukkan besarnya pengaruh X_1 (Kesesuaian pengetahuan) terhadap prestasi kerja (Y), koefisien regresi bertanda positif menunjukkan X_1 (Kesesuaian pengetahuan) berpengaruh searah terhadap Prestasi kerja (Y), yang berarti semakin baik kesesuaian pengetahuan (X_1) yang diberikan perusahaan akan menyebabkan peningkatan prestasi kerja (Y).
- c. Koefisien regresi X_2 (Kesesuaian ketrampilan) sebesar 0,376 (b_2), menunjukkan besarnya pengaruh X_2 (Kesesuaian ketrampilan) terhadap prestasi kerja (Y), koefisien regresi bertanda positif menunjukkan X_2 (Kesesuaian ketrampilan) berpengaruh searah terhadap prestasi kerja (Y), yang berarti semakin baik kesesuaian ketrampilan (X_2) akan menyebabkan peningkatan prestasi kerja (Y).
- d. Koefisien regresi X_3 (Kesesuaian sikap) sebesar 0,496 (b_3), menunjukkan besarnya pengaruh X_3 (Kesesuaian sikap) terhadap prestasi kerja (Y), koefisien regresi bertanda positif menunjukkan X_3 (Kesesuaian sikap) berpengaruh searah terhadap prestasi kerja (Y), yang berarti semakin baik kesesuaian sikap (X_3) akan menyebabkan peningkatan prestasi kerja (Y).

Koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,918; menunjukkan bahwa secara bersama-sama terdapat hubungan yang sangat kuat dan searah antara kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan, dan kesesuaian sikap dengan prestasi kerja sebesar 91,8%. Hubungan ini dapat dikategorikan sangat kuat, sebagaimana diketahui bahwa suatu hubungan

dikatakan sempurna jika koefisien korelasinya mencapai angka 100% atau 1 (baik dengan angka positif atau negatif).

Dari hasil analisa regresi linier berganda di atas, dapat diketahui nilai koefisien determinasi (*adjusted R square*) sebesar 0,828. Angka ini menunjukkan bahwa variabel kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan, dan kesesuaian sikap dapat menjelaskan variasi atau mampu memberikan kontribusi terhadap variabel prestasi kerja sebesar 82,8%, sedangkan sisanya sebesar 17,2% disebabkan oleh variabel lain misalnya motivasi, kompensasi, kepuasan kerja dan lain-lain.

6. Uji Hipotesis

a. Uji Hipotesis 1

Untuk menguji hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Terdapat pengaruh simultan dari Kesesuaian Pengetahuan (X_1), Kesesuaian Ketrampilan (X_2), dan Kesesuaian Sikap (X_3) terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y), menggunakan uji F. Uji F digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas kesesuaian pengetahuan (X_1) dan kesesuaian ketrampilan (X_2) secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja (Y). Apabila besarnya $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dari hasil perhitungan analisa regresi berganda dengan SPSS Versi 15.0 For windows diperoleh F_{hitung} sebesar 53,946, sedangkan F_{tabel} pada $\alpha = 5\%$, $df_1 = 3$, dan $df_2 = 30$ sebesar 2,92; hal ini berarti $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($53,946 > 2,92$) sedangkan nilai probabilitasnya lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ (0,000

$< 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti bahwa variabel bebas : Kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan, dan kesesuaian sikap secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Prestasi kerja (Y), dengan demikian hipotesis pertama secara statistik dapat diterima atau teruji

b. Uji Hipotesis 2

Untuk menguji hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Terdapat pengaruh parsial dari Kesesuaian Pengetahuan (X_1), Kesesuaian Ketrampilan (X_2), dan Kesesuaian Sikap (X_3) terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y), menggunakan uji t.



Tabel 13
Hasil Uji t

Keterangan	Koefisien Regresi	t _{hitung}	Sig.
Kesesuaian pengetahuan	0,216	2,587	0,015
Kesesuaian ketrampilan	0,376	2,178	0,037
Kesesuaian sikap	0,496	2,968	0,006

Sumber : Data primer diolah, 2013.

Berdasarkan hasil uji t nilai t_{hitung} variabel kesesuaian pengetahuan sebesar = 2,587 sedangkan nilai $t_{tabel} = 2,042$ sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ sedangkan nilai signifikansi sebesar 0,015 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,015 < 0,05$), jadi H_0 ditolak atau H_1 diterima, sehingga variabel kesesuaian pengetahuan (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja (Y).

Hasil uji t nilai t_{hitung} variabel kesesuaian ketrampilan sebesar = 2,178 sedangkan nilai $t_{tabel} = 2,042$ sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ sedangkan nilai signifikansi sebesar 0,037 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,037 < 0,05$), jadi H_0 ditolak atau H_1 diterima, sehingga variabel kesesuaian ketrampilan (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja (Y).

Hasil uji t nilai t_{hitung} variabel kesesuaian sikap sebesar = 2,968 sedangkan nilai $t_{tabel} = 2,042$ sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ sedangkan nilai signifikansi sebesar 0,006 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,006 < 0,05$), jadi H_0 ditolak atau H_1 diterima, sehingga variabel kesesuaian sikap (X_3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja (Y).

Berdasarkan hasil uji t menunjukkan kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan, dan kesesuaian sikap secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Dengan demikian hipotesis kedua secara statistik dapat diterima.

C. Pembahasan

1. Pengaruh Kesesuaian Pengetahuan, Kesesuaian Ketrampilan dan Kesesuaian Sikap terhadap Terhadap Prestasi Kerja secara simultan

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan dan kesesuaian sikap secara simultan berpengaruh signifikan terhadap terhadap prestasi kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Pesiwarissa (2008) dan Adhisetyawan (2009) yang menyatakan bahwa penempatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Penempatan karyawan pada suatu bidang pekerjaan dengan mempertimbangkan kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan dan kesesuaian sikap dari karyawan yang bersangkutan merupakan hal yang sangat penting untuk menghasilkan kinerja yang diinginkan. Penempatan karyawan pada posisi yang tepat, bukan saja menjadi idaman perusahaan, tetapi juga menjadi keinginan karyawan. Dengan begitu, karyawan yang bersangkutan dapat mengetahui ruang lingkup pekerjaan yang diberikan kepadanya sehingga bersangkutan mengetahui ruang lingkup perusahaan. Akibat yang menguntungkan perusahaan adalah meningkatnya semangat dan kegairahan kerja serta disiplin kerja karyawan.

Mengingat setiap individu dalam perusahaan berasal dari latar belakang yang berbeda-beda, maka sangat penting bagi perusahaan untuk melihat kebutuhan dan harapan karyawannya, apa bakat dan keterampilan yang dimiliki serta bagaimana rencana karyawan tersebut pada masa mendatang. Jika perusahaan dapat mengetahui hal-hal tersebut, maka akan lebih mudah menempatkan karyawan pada posisi paling tepat, sehingga karyawan akan merasa termotivasi. Tentu saja usaha-usaha memahami kebutuhan karyawan tersebut harus disertai dengan penyusunan kebijakan perusahaan dan prosedur kerja yang efektif. Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan karyawan. Menurut Schuler dan Jacson (2000:372) menyatakan : “Tepat tidaknya penempatan seseorang bergantung pada kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang dan tuntutan pekerjaan juga kecocokan antara pribadi, minat, kesukaan serta kesempatan dan budaya yang terkait dengan perusahaan secara keseluruhan”.

Apabila ada jabatan/pekerjaan yang lowong, kemungkinan akibat ditinggalkan oleh karyawan yang pensiun atau yang mengundurkan diri, pindah kebagian lain, diturunkan pangkatnya atau pemecatan, keputusan terakhir dari penempatan adalah mungkin menerima karyawan baru atau menarik karyawan dari bagian lain.

Dengan demikian adanya program penempatan yang baik akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Menurut Hariandja (2005:157) : “Penempatan pegawai dilakukan dengan berbagai alasan yang

berhubungan dengan perencanaan sumber daya manusia atau untuk memanfaatkan tenaga kerja secara lebih efektif dan efisien, yang dapat disebabkan oleh tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi, supply dan ketersediaan pegawai secara internal maupun eksternal peningkatan karier dalam aspek pengembangan sumber daya manusia, kepuasan kerja dan motivasi kerja”.

Pemahaman perusahaan dalam menempatkan karyawan yang baik akan mampu meningkatkan loyalitas karyawan. Penempatan karyawan menjadi semakin penting karena sebagai dasar dari peningkatan kepuasan kerja karyawan dan akan meningkatkan loyalitas karyawan sehingga perusahaan mampu berkembang dan bersaing dalam jangka panjang. Faktor-faktor dalam menempatkan karyawan telah dilakukan dengan baik oleh perusahaan sehingga kesetiaan karyawan terhadap perusahaan tercipta dengan baik dan mengurangi tingkat keluhan konsumen sehingga tujuan perusahaan tercapai.

2. Pengaruh Kesesuaian Pengetahuan Terhadap Prestasi Kerja

Kesesuaian pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dengan kesesuaian pengetahuan seorang karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan mudah. Pegawai akan membutuhkan waktu yang relatif singkat untuk mempelajari tugas – tugas yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga akan mengurangi waktu dalam pelaksanaan pelatihan dan orientasi terhadap upaya peningkatan produktifitas kerja, dan biaya pelatihan dapat lebih efisien

terhadap kesesuaian keterampilan juga merupakan persyaratan penempatan pegawai yang sangat penting, karena dengan keterampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan akan lebih mudah melaksanakan tugas-tugasnya. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Pesiwarissa (2008) dan Adhisetyawan (2009) yang menyatakan bahwa kesesuaian pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

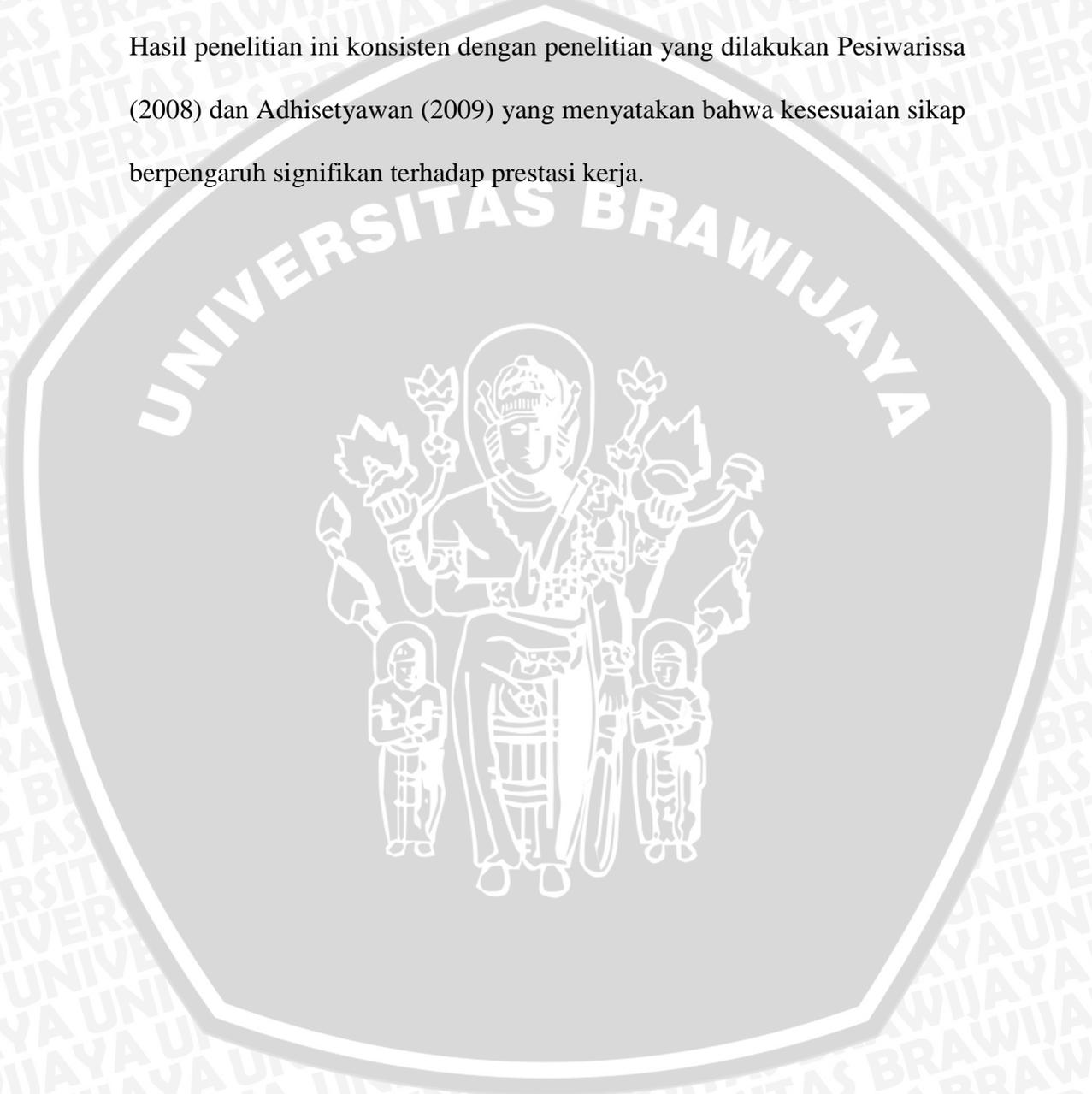
3. Pengaruh Kesesuaian Ketrampilan Terhadap Prestasi Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa kesesuaian ketrampilan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Hal ini menunjukkan ketrampilan (*skill*) merupakan suatu kompetensi yang diperlihatkan dalam kinerja melalui perilaku yang dapat diamati, atau dengan kata lain keterampilan adalah suatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya, misalnya dengan keterampilan dapat memanfaatkan alat bantu, maka pegawai akan mampu menyelesaikan tugas yang diberikan secara relatif lebih cepat. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Pesiwarissa (2008) dan Adhisetyawan (2009) yang menyatakan bahwa kesesuaian ketrampilan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

4. Pengaruh Kesesuaian Sikap Terhadap Prestasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kesesuaian sikap berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kesesuaian sikap merupakan persyaratan penting dalam penempatan pegawai untuk menghasilkan prestasi dengan baik, karena sikap merupakan

kesiapan mental yang dipelajari dan diorganisasi melalui pengalaman yang mempunyai pengaruh tertentu terhadap cara tanggap seseorang terhadap orang lain, obyek/pekerjaan dan situasi yang berhubungan dengannya. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Pesiwarissa (2008) dan Adhisetyawan (2009) yang menyatakan bahwa kesesuaian sikap berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan dan kesesuaian sikap secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Hal ini berdasarkan hasil perhitungan analisa regresi berganda $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($53,946 > 2,92$) sedangkan nilai probabilitasnya lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,000 < 0,05$). Sedangkan nilai koefisien determinasi (*adjusted R square*) sebesar 0,828. Angka ini menunjukkan bahwa variabel kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan dan kesesuaian sikap dapat menjelaskan variasi atau mampu memberikan kontribusi terhadap variabel prestasi kerja sebesar 82,8%.
2. Kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan dan kesesuaian sikap secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Berdasarkan hasil uji t, nilai t_{hitung} variabel kesesuaian pengetahuan sebesar = 2,587 sedangkan nilai $t_{tabel} = 2,042$ sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ sedangkan nilai signifikansi sebesar 0,015 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,015 < 0,05$). Hasil uji t nilai t_{hitung} variabel kesesuaian ketrampilan sebesar = 2,178 sedangkan nilai $t_{tabel} = 2,042$ sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ sedangkan nilai signifikansi sebesar

0,037 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,037 < 0,05$). Hasil uji t nilai t_{hitung} variabel kesesuaian ketrampilan sebesar = 2,968 sedangkan nilai $t_{tabel} = 2,042$ sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ sedangkan nilai signifikansi sebesar 0,006 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,006 < 0,05$). Angka ini menunjukkan bahwa variabel bebas yang berkontribusi dominan terhadap prestasi kerja yaitu kesesuaian sikap, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi tertinggi yaitu sebesar 0,496.

B. Saran

1. Pimpinan Instansi diharapkan dalam menempatkan karyawan pada suatu bidang tugas/pekerjaan tertentu memperhatikan faktor kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan, dan kesesuaian sikap yang dimiliki oleh karyawan tersebut (*The right man on the right place*), sehingga pegawai dapat lebih mudah melaksanakan tugas/pekerjaannya guna mencapai kinerja yang lebih baik.
2. Diharapkan agar pimpinan instansi memberi perhatian yang lebih besar terhadap peningkatan dan pengembangan kemampuan karyawan. Baik pengetahuan maupun sikap melalui pendidikan dan pelatihan yang relevan dengan tugas/pekerjaan karyawan guna untuk mendukung pelaksanaan pekerjaannya.
3. Instansi diharapkan menerapkan adanya suatu standar kompetensi dalam penempatan karyawan, dimana standar kompetensi tersebut meliputi kompetensi dasar dan kompetensi bidang yang dimiliki oleh seorang karyawan. Kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh setiap pemegang

jabatan meliputi integritas, kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian, kerjasama dan fleksibilitas, sedang untuk kompetensi bidang dipilih dari kompetensi yang tersedia sesuai bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawab.

4. Instansi sebaiknya lebih memperhatikan suatu sistem penghargaan baik berupa kompensasi, promosi jabatan maupun kenaikan pangkat serta perhatian dan penghargaan dari atasan
5. Disarankan kepada para pembaca yang kebetulan berminat meneliti kasus serupa, sebaiknya mengembangkan permasalahan dan mengembangkan variabel dengan disertai dukungan indikator-indikator yang lebih baik dan handal. Dengan demikian hasil yang diharapkan dapat mengungkap lebih banyak permasalahan dan memberikan temuan-temuan penelitian yang lebih berarti dan bermanfaat bagi banyak pihak.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhisetyawan, Rendra. 2009. *Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT.BRI (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi)*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dharma, Surya. 2010. *Manajemen Kinerja. Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Fathoni, H. Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalialia & Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT.Grasindo.
- Hasan, M.Iqbal. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian & Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi. Bagaimana Meneliti & Menulis Tesis?*. Edisi 3. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan S.P. Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, T.B Syafri. 2002. *Manajemen Sumber Daya Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Manullang, M. Marihot AMH. 2004. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, R. L and Jackson, J. H. 2009. *Manajemen Sumber Daya Strategik*. Diterjemahkan oleh Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.

- Nasution, S. 2007. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, Alexs. 1996. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pesiwarissa, Eduard L. 2008. *Pengaruh Kesesuaian Penempatan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan (studi pada pegawai kantor BAPPEDA Kabupaten Nabire, Papua)*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Rivai, Veithzal & E.J. Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen. 1991. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT.Indeks.
- Sastrohadiwiryo, B Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia; Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Schuler, Randal S. dan Jackson, Susan E. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*. Jakarta: Erlangga.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business. Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri dan Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: PT.Bumi Aksara
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Yuli, Sri Budi Cantika. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UMM Press.
- Yunistya, Fardanisa. 2012. *Efektivitas Pelaksanaan Seleksi dalam Upaya Mendapatkan Kesesuaian Penempatan Karyawan (Studi pada Karyawan Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang)*. Malang: Universitas Brawijaya.
-"Info Perusahaan", diakses tanggal 24 januari 2013 dari [http://www.telkom.co.id/info-perusahaan/telkom/index .html?lid=id](http://www.telkom.co.id/info-perusahaan/telkom/index.html?lid=id).

KUESIONER
PENELITIAN SKRIPSI
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG 2013

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan skripsi saya yang berjudul “**Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Prestasi Kerja** (Studi pada Karyawan PT. Telkom Kandatel Malang)”, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi daftar pertanyaan ini.

Penelitian ini adalah untuk memenuhi tugas akhir dan kewajiban dalam memperoleh gelar Sarjana (S1) di 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 Bapak/Ibu berikan saya jamin kerahasiaannya, karena semata-mata hanya untuk kepentingan akademis dalam penyusunan skripsi.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu, saya sampaikan terima kasih.



Hormat saya,

Satria Nuri Sandi



No Responden :
(diisi oleh peneliti)

Petunjuk Pengisian (A) :

1. Isilah titik-titik dan berilah tanda (√) sesuai dengan pertanyaan yang tersedia dalam mengisi identitas.

A. Identitas Responden

1. Usia :tahun
2. Jenis kelamin : 1. Pria 2. Wanita
3. Status : 1. Kawin 2. Belum Kawin
4. Jabatan :
5. Pendidikan terakhir :
6. Masa kerja :tahun

Petunjuk Pengisian (B) :

1. Berilah tanda (√) pada kolom yang sesuai dengan pilihan jawaban Bapak/Ibu.
2. Pilih hanya satu jawaban pada setiap pertanyaan.

B. Pertanyaan

No.	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
A.	Variabel Kesesuaian Pengetahuan					
1.	Saya merasa penempatan sesuai dengan latar belakang pendidikan.					
2.	Saya merasa pekerjaan sesuai dengan pendidikan formal..					
3.	Saya Paham tentang prosedur pelaksanaan tugas pekerjaan.					
4.	Saya paham tentang aturan-aturan yang berkaitan tentang tugas.					
B.	Variabel Kesesuaian Pengetahuan					
5.	Saya dapat Dapat menerapkan teknik yang dikuasai.					
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 berani menanggung resiko apabila dalam pekerjaan saya melakukan kesalahan.					

C.	Variabel Kesesuaian Sikap					
11.	Prestasi kerja saya meningkat.					
12.	Saya selalu melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab.					
13.	Saya loyal terhadap perusahaan.					
D.	Prestasi Kerja					
14.	Saya dapat menyelesaikan tugas sesuai target.					
15.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas pekerjaan yang baik.					
16.	Saya dapat menyelesaikan tugas tepat waktu.					

Keterangan :

- SS : Sangat Setuju
- S : Setuju
- RR : Ragu-Ragu
- TS : Tidak Setuju
- STS : Sangat Tidak Setuju

Malang,2013

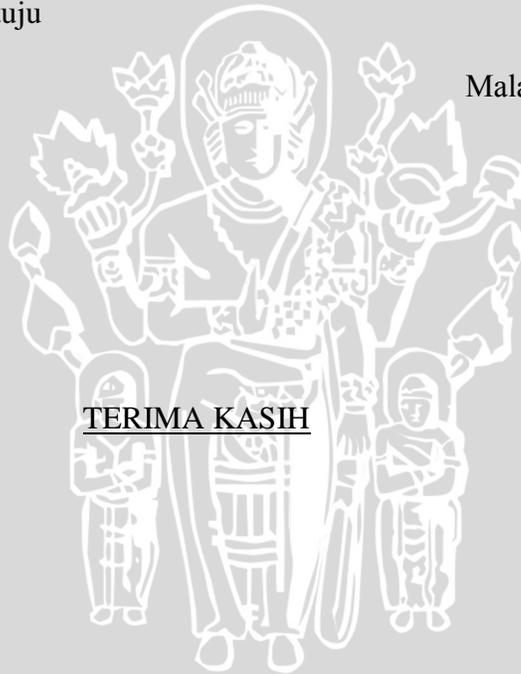
Enumerator

Responden

(.....)

(.....)

TERIMA KASIH



Lampiran 2. Tabulasi Data Hasil Penelitian

Resp	Kesesuaian Pengetahuan (X1)						Kesesuaian Ketrampilan (X2)							
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Total	Rata2	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Total	Rata2
1	5	5	5	5	20	5,0	4	4	4	5	4	4	25	4,2
2	5	5	5	5	20	5,0	4	4	4	5	4	4	25	4,2
3	5	5	5	5	20	5,0	5	5	5	5	4	5	29	4,8
4	5	5	5	5	20	5,0	5	5	5	5	5	5	30	5,0
5	5	5	5	5	20	5,0	5	5	5	5	5	5	30	5,0
6	5	5	5	5	20	5,0	5	5	5	5	5	5	30	5,0
7	4	4	5	5	18	4,5	4	5	5	5	5	5	29	4,8
8	4	4	5	5	18	4,5	5	5	5	5	5	5	30	5,0
9	4	4	5	4	17	4,3	5	5	5	5	5	5	30	5,0
10	4	4	4	5	17	4,3	5	5	5	5	4	4	28	4,7
11	4	4	4	5	17	4,3	4	5	5	5	5	5	29	4,8
12	4	4	4	4	16	4,0	4	4	4	4	4	4	24	4,0
13	3	3	4	4	14	3,5	4	4	4	4	4	4	24	4,0
14	4	4	4	4	16	4,0	4	4	4	4	4	4	24	4,0
15	4	4	5	5	18	4,5	5	5	5	5	4	5	29	4,8
16	3	2	4	4	13	3,3	4	4	4	4	4	4	24	4,0
17	4	4	5	5	18	4,5	4	5	5	5	5	5	29	4,8
18	5	3	5	5	18	4,5	5	5	5	5	5	5	30	5,0
19	5	5	5	5	20	5,0	5	5	5	5	5	5	30	5,0
20	4	4	4	4	16	4,0	4	4	4	4	4	4	24	4,0
21	5	4	4	4	17	4,3	4	4	5	5	5	5	28	4,7
22	4	4	4	4	16	4,0	4	4	4	4	4	4	24	4,0
23	4	5	4	4	17	4,3	4	5	4	5	4	5	27	4,5
24	5	5	5	5	20	5,0	5	5	5	5	5	5	30	5,0
25	5	4	5	5	19	4,8	4	5	4	5	5	5	28	4,7
26	5	5	5	5	20	5,0	5	5	4	5	5	5	29	4,8
27	4	4	5	5	18	4,5	5	5	5	5	5	5	30	5,0
28	3	3	5	5	16	4,0	4	5	5	5	5	5	29	4,8
29	4	4	4	4	16	4,0	4	4	4	4	4	4	24	4,0
30	4	4	4	4	16	4,0	4	4	4	4	4	4	24	4,0
31	3	2	4	4	13	3,3	4	4	4	4	4	4	24	4,0
32	5	5	5	5	20	5,0	4	4	4	5	4	4	25	4,2
33	4	5	4	5	18	4,5	4	4	4	5	4	5	26	4,3
34	2	5	5	5	17	4,3	5	4	4	5	5	5	28	4,7



Resp	Kesesuaian Sikap (X3)					Prestasi Kerja (Y)				
	X3.1	X3.2	X3.3	Total	Rata2	Y1	Y2	Y2	Total	Rata2
1	4	4	4	12	4,0	4	5	4	13	4,3
2	4	4	4	12	4,0	4	5	4	13	4,3
3	4	4	5	13	4,3	4	5	5	14	4,7
4	5	5	5	15	5,0	5	5	5	15	5,0
5	4	5	5	14	4,7	5	5	5	15	5,0
6	5	5	5	15	5,0	5	5	5	15	5,0
7	4	5	5	14	4,7	5	5	4	14	4,7
8	5	5	5	15	5,0	5	5	5	15	5,0
9	4	5	5	14	4,7	5	5	4	14	4,7
10	4	4	5	13	4,3	4	5	4	13	4,3
11	4	4	4	12	4,0	4	5	4	13	4,3
12	4	4	4	12	4,0	4	4	4	12	4,0
13	3	4	4	11	3,7	4	3	4	11	3,7
14	4	4	4	12	4,0	4	4	4	12	4,0
15	5	5	5	15	5,0	5	4	5	14	4,7
16	4	4	4	12	4,0	4	3	4	11	3,7
17	4	5	5	14	4,7	5	5	5	15	5,0
18	5	5	5	15	5,0	5	5	5	15	5,0
19	5	5	5	15	5,0	5	5	5	15	5,0
20	4	4	4	12	4,0	4	4	3	11	3,7
21	4	4	5	13	4,3	4	4	4	12	4,0
22	4	4	4	12	4,0	4	4	4	12	4,0
23	5	4	5	14	4,7	5	4	5	14	4,7
24	5	5	5	15	5,0	5	5	5	15	5,0
25	4	5	5	14	4,7	5	5	4	14	4,7
26	5	5	5	15	5,0	5	5	5	15	5,0
27	5	5	5	15	5,0	5	5	5	15	5,0
28	4	5	5	14	4,7	4	4	4	12	4,0
29	4	4	4	12	4,0	4	4	4	12	4,0
30	4	4	4	12	4,0	4	4	4	12	4,0
31	4	4	4	12	4,0	4	4	4	12	4,0
32	4	4	5	13	4,3	4	4	4	12	4,0
33	4	4	5	13	4,3	4	4	4	12	4,0
34	4	5	5	14	4,7	5	5	4	14	4,7



Lampiran 3. Uji Validitas

Correlations

Correlations

		Kesesuaian Pengetahuan
X1.1	Pearson Correlation	,789**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
X1.2	Pearson Correlation	,829**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
X1.3	Pearson Correlation	,736**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
X1.4	Pearson Correlation	,751**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
Kesesuaian Pengetahuan	Pearson Correlation	1
	N	34

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



Correlations

		Kesesuaian Ketrampilan
X2.1	Pearson Correlation	,744**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
X2.2	Pearson Correlation	,892**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
X2.3	Pearson Correlation	,854**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
X2.4	Pearson Correlation	,815**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
X2.5	Pearson Correlation	,830**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
X2.6	Pearson Correlation	,896**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
Kesesuaian Ketrampilan	Pearson Correlation	1
	N	34

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

Correlations

		Kesesuaian Sikap
X3.1	Pearson Correlation	,814**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
X3.2	Pearson Correlation	,883**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
X3.3	Pearson Correlation	,859**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
Kesesuaian Sikap	Pearson Correlation	1
	N	34

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

Correlations

Correlations

		Prestasi Kerja
Y1	Pearson Correlation	,884**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
Y2	Pearson Correlation	,822**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
Y3	Pearson Correlation	,835**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	34
Prestasi Kerja	Pearson Correlation	1
	N	34

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



Lampiran 4. Uji Reliabilitas

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	34	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,760	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	4,21	,770	34
X1.2	4,18	,834	34
X1.3	4,59	,500	34
X1.4	4,65	,485	34

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	34	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X3.1	4,26	,511	34
X3.2	4,47	,507	34
X3.3	4,65	,485	34

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	34	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	4,41	,500	34
X2.2	4,56	,504	34
X2.3	4,50	,508	34
X2.4	4,74	,448	34
X2.5	4,50	,508	34
X2.6	4,62	,493	34

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	34	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,796	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	4,47	,507	34
Y2	4,50	,615	34
Y3	4,35	,544	34

Lampiran 5. Frequency Table

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,9	2,9	2,9
	3	4	11,8	11,8	14,7
	4	16	47,1	47,1	61,8
	5	13	38,2	38,2	100,0
Total		34	100,0	100,0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5,9	5,9	5,9
	3	3	8,8	8,8	14,7
	4	16	47,1	47,1	61,8
	5	13	38,2	38,2	100,0
Total		34	100,0	100,0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	14	41,2	41,2	41,2
	5	20	58,8	58,8	100,0
Total		34	100,0	100,0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	12	35,3	35,3	35,3
	5	22	64,7	64,7	100,0
Total		34	100,0	100,0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	20	58,8	58,8	58,8
	5	14	41,2	41,2	100,0
Total		34	100,0	100,0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	15	44,1	44,1	44,1
	5	19	55,9	55,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	17	50,0	50,0	50,0
	5	17	50,0	50,0	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	9	26,5	26,5	26,5
	5	25	73,5	73,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	17	50,0	50,0	50,0
	5	17	50,0	50,0	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	13	38,2	38,2	38,2
	5	21	61,8	61,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	



X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,9	2,9	2,9
	4	23	67,6	67,6	70,6
	5	10	29,4	29,4	100,0
Total		34	100,0	100,0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	18	52,9	52,9	52,9
	5	16	47,1	47,1	100,0
Total		34	100,0	100,0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	12	35,3	35,3	35,3
	5	22	64,7	64,7	100,0
Total		34	100,0	100,0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	18	52,9	52,9	52,9
	5	16	47,1	47,1	100,0
Total		34	100,0	100,0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	5,9	5,9	5,9
	4	13	38,2	38,2	44,1
	5	19	55,9	55,9	100,0
Total		34	100,0	100,0	



Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,9	2,9	2,9
	4	20	58,8	58,8	61,8
	5	13	38,2	38,2	100,0
Total		34	100,0	100,0	



Lampiran 6. Analisis Regresi Berganda

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Prestasi Kerja	4,447	,4692	34
Kesesuaian Pengetahuan	4,404	,5076	34
Kesesuaian Ketrampilan	4,554	,4138	34
Kesesuaian Sikap	4,461	,4265	34

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kesesuaian Sikap, Kesesuaian Pengetahuan, Kesesuaian Ketrampilan	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Prestasi Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,918 ^a	,844	,828	,1946

a. Predictors: (Constant), Kesesuaian Sikap, Kesesuaian Pengetahuan, Kesesuaian Ketrampilan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,129	3	2,043	53,946	,000 ^a
	Residual	1,136	30	,038		
	Total	7,265	33			

a. Predictors: (Constant), Kesesuaian Sikap, Kesesuaian Pengetahuan, Kesesuaian Ketrampilan

b. Dependent Variable: Prestasi Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,431	,388		-1,110	,276
	Kesesuaian Pengetahuan	,216	,084	,234	2,587	,015
	Kesesuaian Ketrampilan	,376	,173	,331	2,178	,037
	Kesesuaian Sikap	,496	,167	,451	2,968	,006

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja



Curriculum Vitae

Nama : Satria Nuri Sandi
 Nomor Induk Mahasiswa : 0910323051
 Tempat, Tanggal Lahir : Sampit, 16 Maret 1991
 Pendidikan : 1. SDN MBH-8 Sampit Tamat Tahun 2002
 2. SMPN 1 Sampit Tamat Tahun 2005
 3. SMAN 1 Sampit Tamat Tahun 2008





Surat Keterangan

Nomor : 254 / PD530/D05.D2075000/2013

KANTOR DAERAH PELAYANAN TELEKOMUNIKASI MALANG

Menerangkan bahwa :

SATRIA NURI SANDI

NIM. 0910323051

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

Telah melaksanakan Riset / Survey di PT. TELKOM MALANG
Mulai tanggal 04 Juni 2013 sd. 10 Juni 2013

Malang, 12 Juni 2013



Telkom
Indonesia

BAMBANG HERMANTO
OFF 1 HR OPERATION MALANG

