

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Perusahaan

5.1.1 Profil Singkat Perusahaan

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) yang selanjutnya disebut PTPN XII merupakan Badan Usaha Milik Negara bergerak di bidang perkebunan dengan status perseroan terbatas yang keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia. PTPN XII (Persero) didirikan berdasarkan PP nomor 17 tahun 1996, dituangkan dalam akte notaries Harn Kamil, SH nomor 45 tanggal 11 Maret 1996 dan disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan SK nomor C.2-8340 HT.01.01 tanggal 8 Agustus 1996.

PTPN XII (Persero) mengelola berbagai komoditi utama perkebunan seperti karet, kopi arabika, kopi robusta, kakao edel, kakao bulk, dan teh yang diekspor ke berbagai Negara di benua asia, amerika dan eropa. Selain tanaman utama perkebunan PTPN XII (Persero) juga menghasilkan berbagai tanaman sampingan seperti aneka kayu, tebu, kelapa, aneka buah-buahan dll.

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) mempunyai visi dan misi sebagai berikut :

VISI :

“ Menjadi perusahaan agribisnis yang berdaya saing tinggi dan mampu tumbuh kembang berkelanjutan “

MISI :

1. Melaksanakan reformasi bisnis, strategi, struktur dan budaya perusahaan untuk mewujudkan profesionalisme berdasarkan prinsip-prinsip GCG.
2. Meningkatkan nilai dan daya saing melalui inofasi produktivitas, efisiensi dan produk yang berkualitas tinggi.
3. Menghasilkan laba yang dapat membawa perusahaan tumbuh dan berkembang untuk meningkatkan nilai bagi *shareholders* dan *stakeholders*.
4. Mengembangkan usaha agribisnis dengan tata kelola peduli pada kelestarian alam dan tanggung jawab sosial pada lingkungan usaha.

Dari visi dan misi yang dimiliki PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) memiliki konsekuensi yang juga harus dilakukan yaitu antara lain:

1. Fokus pada komoditas yang berdaya saing tinggi dan prospektif dalam jangka waktu relatif panjang
2. Penciptaan produk baru, nilai (*value*) dan keunikan produk serta diferensiasi secara keseluruhan
3. Pengembangan pasar baru
4. Penataan struktur organisasi untuk optimalisasi sumberdaya
5. Penyederhanaan proses bisnis, pengurangan birokrasi untuk mempercepat proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tindakan di lapangan antara lain dalam pengadaan sarana produksi
6. Peningkatan produktifitas sumberdaya yang ada dan mencari potensi sumberdaya baru dan sumberdaya alternaytif
7. Peningkatan kualitas karyawan sebagai aset melalui sistem Manajemen Sumberdaya Manusia yang terpadu dan berbasis pada kompetensi
8. Penciptaan sistem penghargaan yang memuaskan serta iklim kerja yang mendorong inovasi seluruh karyawan
9. Pengembangan kerjasama dengan mitra strategis untuk meningkatkan kapabilitas bisnis perusahaan
10. Pengelolaan dampak bisnis terhadap kelestarian alam dan lingkungan
11. Pelaksanaan tanggungjawab sosial perusahaann melalui program kemitraan yang selektif dan efektif, serta bina lingkungan yang dikelola secara tepat dan professional
12. Penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*)

Selain itu juga terdapat Paduan Tata Nilai Insan N12 dimana Insan N12 dalam mewujudkan Visi Misi, perusahaan selalu menjunjung tinggi dan menerapkan nilai-nilai SPIRIT, yang terdiri dari nilai-nilai Sinergis, Profesionalitas, Integritas, Responsibilitas, Inovasi, dan Transparansi. Dengan filosofinya sebagai berikut:

1. **Sinergi** adalah selalu memadukan berbagai kekuatan yang saling mendukung untuk mencapai hasil yang terbaik.
2. **Profesionalitas** merupakan wujud dari sikap insan N12 sebagai pelaku agribisnis yang loyal kepada perusahaan dan memiliki komitmen yang

tinggi, dalam menjalankan tugas dan perannya, menghasilkan produk bernilai tinggi, dan selalu berupaya meningkatkan kompetensi.

3. Integritas adalah selalu berpegang teguh pada prinsip kebenaran dalam menjalankan tugas dan perannya sesuai peraturan yang berlaku secara jujur, konsisten, ikhlas dan sepuh hati.
4. **Responsibilitas (Tanggung Jawab)** berarti selalu menggunakan logika berpikir (untuk mempertimbangkan untung dan rugi), kesadaran diri, mengembangkan imajinasi maupun mendengarkan suara hati dalam mengambil setiap keputusan dan tindakan.
5. Inovasi merupakan kemampuan mengembangkan dan memperbaiki diri atau keadaan secara kreatif dengan semangat hari esok harus lebih baik dari hari ini dan kemarin.
6. Transparansi adalah landasan untuk menjunjung tinggi keterbukaan dan keadilan.

Setiap badan usaha memiliki logo yang menggambarkan bagaimana usaha tersebut berjalan. Demikian pula PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) memiliki logo yang berupa Globe yang terdiri dari 5 warna, yaitu biru, merah, kuning, hijau dan coklat. Serta terdapat tulisan N – XII pada globe berwarna kuning, yang terletak di tengah-tengah globe tersebut. Berikut makna dari gambar yang tertera pada logo PTPN XII (Persero)



Gambar 4. Logo PT Perkebunan Nusantara XII (Persero)

Sumber : PTPN XII (Persero) 2013

Masing-masing warna dan bentuk pada logo tersebut menggambarkan filosofi dari PTPN XII (Persero), yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. Filosofi dari logo PT Perkebunan Nusantara XII Persero

No.	Gambar logo	Filosofi
1		Bentuk dasar logo sebagai globe yang tembus pandang, bermakna bahwa PTPN XII (Persero) bercita-cita sebagai World Class ompany, senantiasa menerapkan prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> (GCG).
2		Bagian dasar bola berwarna coklat dan hijau bermakna aset utama perusahaan berupa lahan dan bergerak di bidang agribisnis (hijau), dengan memperhatikan (ramah) lingkungan.
3		Pita berwarna mengesankan bisnis yang tumbuh (growth) secara mantap dengan memperhatikan efektivitas dan efisiensi yang mengarah ke diversifikasi baik hulu maupun hilir dengan meningkatkan nilai perusahaan (value creation).
4		Semangat dan etos kerja yang kreatif memanfaatkan penerapan teknologi, ditandai dengan pita yang berwarna biru.

Sumber : PTPN XII (Persero)2013

Struktur organisasi pada PT perkebunan Nusantara XII (Persero) berbentuk lini atau garis. Pada jalur lini suatu garis komando wewenang dan tanggung jawab yang bercabang pada tiap-tiap tingkatan fungsi mulai dari pimpinan yang paling tinggi sampai tingkatan yang paling rendah.

Susunan organisasi yang terdapat pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) dibagi menjadi tiga, yaitu struktur organisasi pusat yang dimana merupakan induk dari semua kebun PTPN XII (Persero) di Jawa Timur. Kedua yaitu struktur organisasi wilayah, dimana PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) dibagi menjadi beberapa wilayah yang dimana dari satu wilayah terdiri dari beberapa perkebunan yang jaraknya relatif berdekatan dan yang terakhir yaitu organisasi perkebunan merupakan struktur organisasi suatu perkebunan yang dimana mereka bertanggung jawab kepada kantor wilayah dan kantor pusat (direksi).

1. Organisasi Pusat

Organisasi pusat PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) terletak di kantor Direksi Jalan Rajawali no.44 Surabaya, yang pengurusannya dipimpin oleh 5 orang direksi yaitu :

Direktur Utama	: Ir. Nurhidayat, M.M.
Direktur Produksi	: Ir. Danu Rianto
Direktur Keuangan	: Drs. Sahala Hutasoit
Direktur Pemasaran	: Ir. Sugeng Budi Rahardjo
Direktur SDM dan Umum	: Ir. Soewarno, M.M

Organisasi pusat PTPN XII (Persero) merupakan induk dari semua kebun PTPN XII (Persero) yang ada di Jawa Timur dengan wilayah operasinya mencakup 34 kebun yang tersebar di 11 kabupaten di Jawa Timur, dari Ngawi hingga Banyuwangi, dengan total luas areal 80.928 hektar yang kesemuanya dikelompokkan dalam 3 regional wilayah, yaitu wilayah I, wilayah II, dan wilayah III.

Dalam runtutan tanggung jawabnya organisasi pusat bertanggung jawab kepada pemerintah karena PTPN XII (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang dibawah oleh kementerian BUMN. Organisasi pusat juga mengatur tentang regulasi dari semua perkebunan XII yang ada di Jawa Timur tentang semua kebijakan dari budidaya, pengolahan hasil sampai SDM.

Organisasi pusat juga yang mengatur tentang distribusi dan penjualan hasil olahan dari semua perkebunan XII yang ada di Jawa Timur karena

Organisasi pusatlah yang mencari perusahaan-perusahaan rekanan yang membeli ataupun mengeksport hasil perkebunan dengan cara memenangkan tender yang ditawarkan

2. Organisasi Perwakilan Pusat (Wilayah)

Organisasi perwakilan pusat atau disebut dengan kantor wilayah dipimpin oleh seorang koordinator wilayah (Manajer Wilayah). Dalam runtutan tanggung jawab organisasi perwakilan pusat bertanggung jawab langsung kepada direksi pusat di Surabaya dan membawahi atau mengkoordinir beberapa perkebunan yang masuk dalam satu lingkup wilayah. Semua sistem pengorganisasian beberapa perkebunan yang masuk dalam wilayah yang sama terpusat di kantor wilayah, tetapi wewenang keputusan yang akan diambil tetap dipegang oleh kantor pusat.

Pembagian struktur organisasi pusat dan wilayah tersebut dilakukan yaitu untuk mempermudah koordinasi antara organisasi pusat dengan organisasi perkebunan karena organisasi wilayah berfungsi sebagai penghubung atau penjebaran dari kantor pusat untuk mengkoordinasi beberapa perkebunan dalam satu wilayah yang sama. Apabila tidak terdapat organisasi wilayah maka system koordinasi yang akan dilakukan kurang efisien karena organisasi pusat harus membawahi banyak perkebunan PTPN XII (Persero) yang tersebar di seluruh Jawa Timur, sehingga apabila dibentuk organisasi wilayah di setiap daerah maka organisasi pusat hanya membawahi beberapa organisasi wilayah yang mengkoordinir beberapa perkebunan.

Selain untuk mempermudah koordinasi pembagian struktur organisasi juga dilakukan untuk efisiensi waktu pemberian perintah dari organisasi pusat ke organisasi perkebunan maupun pelaporan hasil kerja dari organisasi perkebunan ke organisasi pusat. Terlepas dari itu semua, perkebunan tetap bertanggung jawab kepada organisasi pusat dan harus patuh dengan segala perintah yang diberikan oleh organisasi pusat berdasarkan surat perintah yang diberikan. Berikut pembagian wilayah kerja PTPN XII (Persero).

Tabel 3. Pembagian Wilayah Kerja PTPN XII (Persero)

Wilayah I	Wilayah II	Wilayah III
1. Kaliselogiri	1. Zeelandia	1. Tretes
2. Pasewaran	2. Banjarsari	2. Ngrangkah Pawon
3. Malang Sari	3. Renteng	3. Bantaran
4. Gunung Gumitir	4. Mumbul	4. Bangelan
5. Sungailembu	5. Kottablater	5. Pancursari
6. Sumberjambe	6. Glantanga	6. Kalibakar
7. Kalitlepak	7. Kalisanen	7. Wonosari
8. Kalikempit	8. Blawan	8. Kertowono
9. Kalirejo	9. Kalisat jampit	9. Gunung Gambir
10. Jatirono	10. Kayumas	
11. Kendenglembu	11. Pancur Anggrek	
12. Kali Sepanjang	12. Silosanen	
	13. Sumber Tengah	

Sumber : PTPN XII (Persero)2013

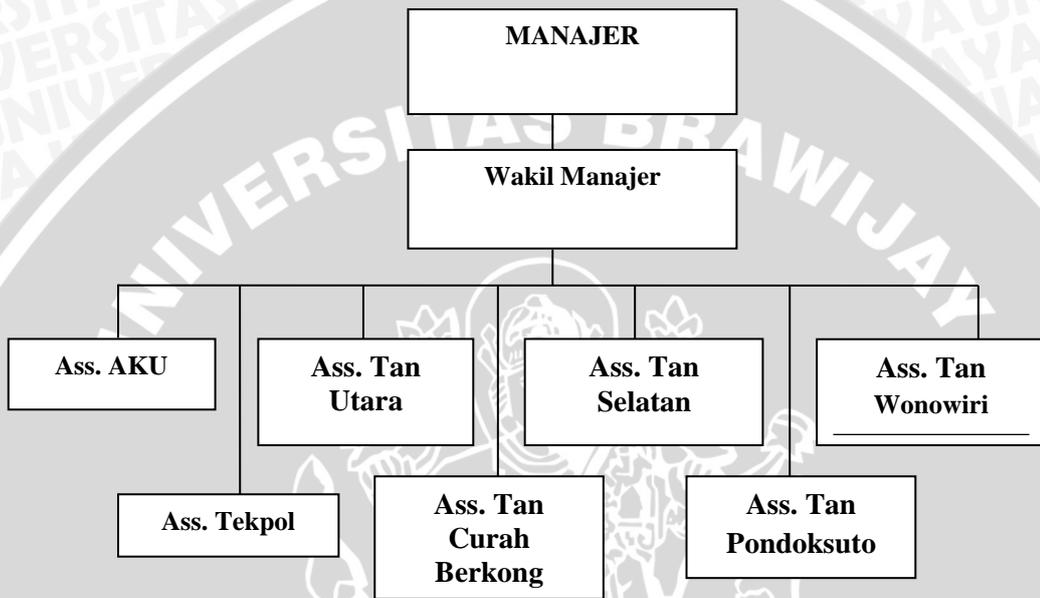
Dalam penelitian ini, sampel perusahaan yang dijadikan tujuan penelitian terdiri dari 5 perkebunan yang ada di wilayah 2 yaitu kebun kalisanen, kebun Kottablater, kebun Renteng, kebun Glantangan dan kebun Banjarsari. Berikut profil singkat dari kelima perkebunan tersebut:

1. Kebun kalisanen

Kebun Kalisanen terletak di tiga desa sekaligus yaitu Desa Curah Takir, Desa Wonoasri dan Desa Curahnongko Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember, Jawa Timur. Jarak dari kota Jember sekitar 34 km ke arah selatan dengan areal konsesi sebesar 2709,5 Ha. Saat ini komoditi utama yang diusahakan yaitu antaralain: karet 51%, aneka kayu 27%, area pembibitan 1%, emplasemen dan area pabrik 1%, lahan yang tidak bisa ditanami 12%, lahan yang diduduki rakyat atau garapan rakyat 4% dan lain-lain 1%. Kebun kalisanen memiliki masalah sengketa tanah dengan penduduk yang tinggal diperbatasan perkebunan yang mengklaim area lahan yang menurut penduduk setempat merupakan hak mereka berdasarkan asal-usul tanah tersebut dari nenek moyangnya. Tetapi kasus tersebut masih dalam proses hukum dalam kasus sengketa lahan.

PTPN XII (Persero) Kebun Kalisanen dibagi menjadi 5 afdiling yang bertanggung jawab terhadap sekian hektar lahan yang ditanami oleh tanaman

perkebunan terdiri dari Afd.Utara, Afd.Selatan, Afd.Curah Berkong, Afd.Pondoksuto, Afd.Wonowiri. Kebun Kalisanen juga memiliki afdiling kantor dimana bagian tersebut mengkoordinir semua administrasi yang berhubungan dengan semua kegiatan yang terdapat di kebun Kalisanen. PTPN XII (Persero) kebun Kalisanen juga memiliki satu unit pabrik pengolahan yaitu pabrik pengolahan karet, yang dimana pabrik tersebut dibawah tanggung jawab Asstekpol. Berikut struktur orgganisasi di PTPN XII (Persero) kebun Kalisanen :



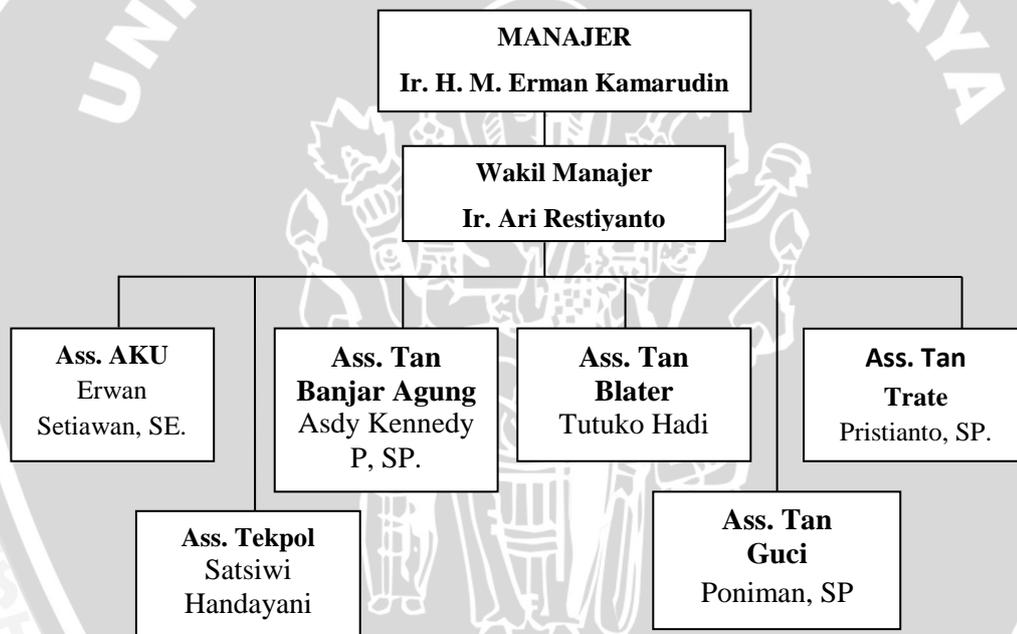
Gambar 5. Struktur organisasi kebun Kalisanen

2. Kebun Kottablater

Kebun Kotta Blater terletak di desa CuraNongko Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember Jawa Timur. Jarak dari kota Jember sekitar 30 km ke arah selatan dengan areal konsesi seluas 2783,4 Ha. Saat ini komoditi utama yang diusahakan yaitu antarlain : karet 41 %, kakao 12%, aneka kayu 25%, tebu 4%, dan lain-lain 18%. Dalam rangka optimalisasi lahan dan menghadapi perkembangan era bisnis terkini maka Kebun Kotta Blater mengembangkan tanaman kelapa yang dimana juga terdapat pengolahan nira kelapa menjadi gula kelapa atau gula jawa.

PTPN XII (Persero) Kebun Kotta Blater dibagi menjadi empat afdiling yang bertanggung jawab terhadap sekian hektar lahan yang ditanami oleh tanaman perkebunan terdiri dari Afd.Blater yang memiliki luas areal konsesi sebesar

820,72 Ha, Afd.Trate yang memiliki luas areal konsesi sebesar 680,08 Ha, Afd.Guci putih yang memiliki luas areal konsesi sebesar 830,86 Ha, Afd.Banjaragung yang memiliki luas areal konsesi sebesar 4551,74 Ha. Selain terdapat 4 afdiling didalamnya, kebun Kotta Blater juga memiliki afdiling kantor dimana bagian tersebut mengkoordinir semua administrasi yang berhubungan dengan semua kegiatan yang terdapat di kebun Kotta Blater. PTPN XII (Persero) kebun Kotta Blater juga memiliki dua unit pabrik pengolahan yaitu pabrik pengolahan kakao dan karet, yang dimana kedua pabrik tersebut dibawah tanggung jawab Asstekpol. Selain dua pabrik utama, kebun Kotta blater juga memiliki dua unit pabrik pengolahan gula nira atau gula jawa yang pengolahannya masih cenderung tradisional. Berikut struktur organisasi di PTPN XII (Persero) kebun Kotta Blater :



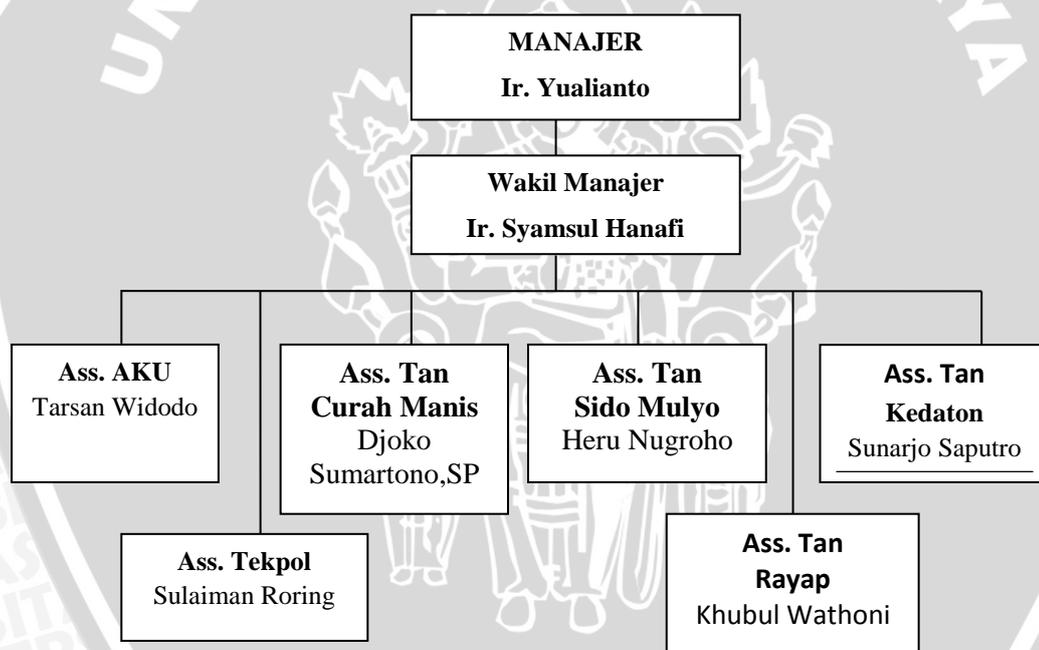
Gambar 6. Struktur organisasi kebun Kottablater

3. Kebun Renteng

Kebun Renteng terletak diantara Pegunungan Argopuro dan Pegunungan Argomulyo, diantara Kecamatan Rambipuji, Kecamatan Ajung, Kecamatan Jenggawah dan di Desa Mangaran, Kaliwining. Desa Bintoro, Kemuning Lor, Darungan, Pakis, Suci Berdampingan dengan Perkebunan kalijompo, Perkebunan Sentol, Ketajek dan Perhutani. Areal konsesi yang dimiliki yaitu seluas 1957,8 Ha dengan komoditi utama yang diusahakan yaitu karet 34%, kopi 11%, kakao 36%,

aneka kayu 9%, pembibitan 1 %, bangunan dan emplasemen seluas 7% dan tanah yang diduduki rakyat seluas 2%.

PTPN XII (Persero) kebun Renteng dibagi menjadi empat afdiling yang bertanggung jawab terhadap sekian hektar lahan yang ditanami oleh tanaman perkebunan terdiri dari Afd Curah manis Afd, Sidomulyo, Afd Rayap dan Afd kedaton. Selain terdapat 4 afdiling didalamnya, kebun Renteng juga memiliki afdiling kantor dimana bagian tersebut mengkoordinir semua administrasi yang berhubungan dengan semua kegiatan yang terdapat di kebun Renteng. PTPN XII (Persero) kebun Renteng juga memiliki dua unit pabrik pengolahan yaitu pabrik pengolahan karet dan kakao, yang dimana pabrik tersebut dibawah tanggung jawab Asstekpol. Berikut struktur organisasi di PTPN XII (Persero) kebun Renteng :



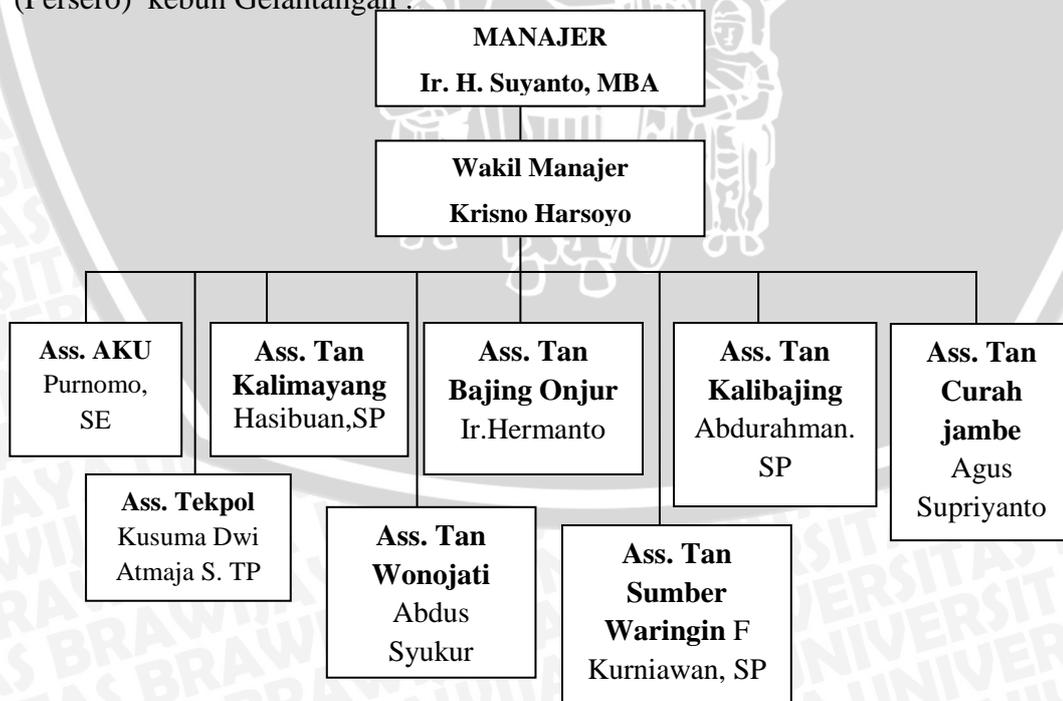
Gambar 7. Struktur organisasi kebun Renteng

4. Kebun Gelantangan

Kebun Gelantangan terletak di tiga desa sekaligus yaitu Desa Pondokrejo, desa Curah Takir dan Tempurejo, Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember Jawa Timur. Jarak dari Kota Jember sekitar 24 km ke arah selatan dengan areal konsesi seluas 3064,25 Ha. Saat ini komoditi utama yang diusahakan yaitu antarlain: karet 48%, sengon 6%, jati 6%, Mindi 1%, Tebu 11%, dan lain-lain

28%. Dalam rangka perluasan usaha, kebun gelantangan tidak hanya mengembangkan usaha di bidang perkebunan tetapi juga di bidang pariwisata, kebun Gelantangan mengembangkan tempat wisata yang diberi nama “Wisata Agro Gelantangan” (WAG) dan juga mengembangkan sarana olahraga yaitu lapangan golf.

PTPN XII (Persero) Kebun Gelantangan dibagi menjadi enam afdiling yang bertanggung jawab terhadap sekian hektar lahan yang ditanami oleh tanaman perkebunan terdiri dari Afd Kalimantan yang memiliki luas areal konsesi sebesar 449,95 Ha, Afd Bajing Onjur memiliki luas areal konsesi sebesar 380,20 Ha, Afd Kalibajing memiliki luas areal konsesi sebesar 472,55 Ha, Afd Curah Jambe memiliki luas areal konsesi sebesar 748,67 Ha, Afd Wonojati memiliki luas areal konsesi sebesar 357,2 Ha dan Afd Sumber Waringin memiliki luas areal konsesi sebesar 655,68 Ha. Selain terdapat 6 afdiling didalamnya, kebun Gelantangan juga memiliki afdiling kantor dimana bagian tersebut mengkoordinir semua administrasi yang berhubungan dengan semua kegiatan yang terdapat di kebun Gelantangan. PTPN XII (Persero) kebun Gelantangan juga memiliki satu unit pabrik pengolahan yaitu pabrik pengolahan karet, yang dimana pabrik tersebut dibawah tanggung jawab Asstekpol. Berikut struktur organisasi di PTPN XII (Persero) kebun Gelantangan :

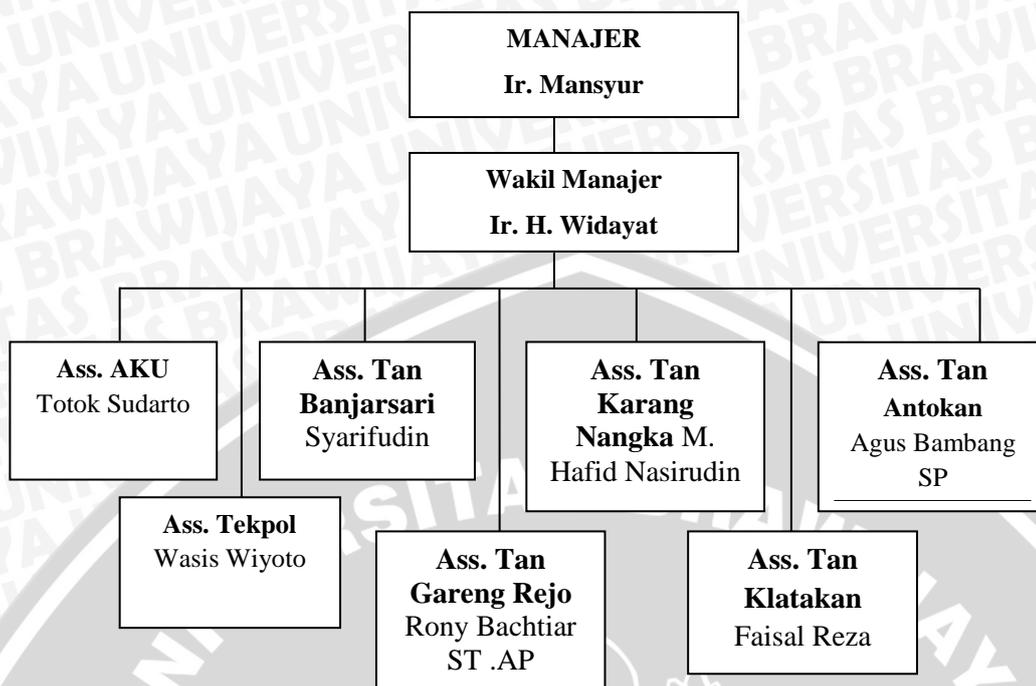


Gambar 8. Struktur organisasi kebun Glantangan

5. Kebun Banjarsari

Kebun Banjarsari merupakan salah satu Unit Usaha Kebun PTPN XII (Persero) yang terletak di 2 (dua) kecamatan yaitu Kecamatan Bangsalsari dan Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember Jawa Timur. Jarak dari Jember sekitar 20 km kearah barat, dengan areal konsensi seluas 2.388,2276 ha. Saat ini komoditi utama yang diusahakan antara lain : Karet 43%, Kakao 30%, Aneka Kayu 6%) dan sekitar 21% merupakan tanaman tebu dan hortikultura. Dalam rangka optimalisasi lahan dan menghadapi perkembangan era bisnis terkini maka Kebun Banjarsari mengembangkan tanaman buah-buahan jenis unggul yang diminati pasar seperti : durian montong, jeruk, pisang, lengkeng, srikoyo jumbo dan sawo jumbo.

PTPN XII (Persero) Keb Banjarsari dibagi menjadi lima afdiling yang bertanggung jawab terhadap sekian hektar lahan yang ditanami oleh tanaman perkebunan terdiri dari Afd.Banjarsari yang memiliki luas areal konsesi sebesar 393,68 Ha, Afd.Karangangka yang memiliki luas areal konsesi sebesar 486,18 Ha, Afd antokan yang memiliki luas areal konsesi sebesar 386,99 Ha, Afd Gerengrejo yang memiliki luas areal konsesi sebesar 493,82 Ha dan Afd klatakan memiliki luas areal konsesi sebesar 62756 Ha. Selain terdapat 5 afdiling didalamnya, kebun banjarsari juga memiliki afdiling kantor dimana bagian tersebut mengkoordinir semua administrasi yang berhubungan dengan semua kegiatan yang terdapat di kebun Banjarsari. PTPN XII (Persero) kebun Banjarsari juga memiliki dua unit pabrik pengolahan yaitu pabrik pengolahan kakao dan karet, yang dimana kedua pabrik tersebut dibawah tanggung jawab Asstekpol. Berikut struktur organisasi di PTPN XII (Persero) kebun Banjarsari.



Gambar 9. Struktur organisasi kebun Banjarsari

5.1.2 Deskripsi Jabatan

Deskripsi pembagian tugas untuk masing-masing staf pimpinan di PTPN XII (Persero) adalah sebagai berikut:

1. Manajer

- Jabatan : Manajer Kebun
 Bertanggungjawab kepada : Manajer Wilayah
 Membawahi :
- a. Wakil manajer
 - b. Asisten tanaman
 - c. Asisten Teknik dan Pengolahan
 - d. Asisten Administrasi, Keuangan dan Umum
 - e. Kepala Keamanan

Uraian tugas yang menjadi tanggungjawab manajer kebun terdiri tugas rutin, tugas incidental dan juga mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang akan dijelaskan sebagai berikut:

Tugas Rutin :

- a. Mengontrol dan melaporkan capaian produksi, mutu, rendemen
- b. Mengendalikan penggunaan modal kerja
- c. Menyusun rencana kerja bulanan kebun
- d. Mengajukan permintaan modal kerja
- e. Melaporkan kegiatan kerja kebun yang telah dilakukan, dalam bentuk laporan manajemen (LM)
- f. Menyusun rencana kerja triwulan, yaitu PPAP (Permintaan Pelaksanaan Anggaran Perusahaan)
- g. Menyusun rencana kerja tahunan, yaitu RKAP (Rencana Kebutuhan Anggaran Perusahaan)
- h. Menyusun rencana kerja jangka panjang (RJP)
- i. Merencanakan dan melaksanakan kegiatan *community development* di wilayah kerjanya

Tugas Insidental : Melakukan tugas khusus dari atasan

Wewenang dan Tanggung Jawab :

- a. Mengamankan dan memanfaatkan aset perusahaan
 - b. Memimpin, mengkoordinasi dan mengawasi serta mempertanggungjawabkan kegiatan kerja kebun
 - c. Melaksanakan pembinaan dan pengembangan SDM yang menjadi tanggung jawabnya
 - d. Melakukan penilaian terhadap kinerja bawahan
 - e. Menjaga hubungan baik dengan masyarakat sekitar
 - f. Menggunakan modal kerja sesuai PPAP yang sudah disetujui
2. Asisten Tanaman

Asstan juga memiliki wewenang dan tanggung jawab dengan pekerjaannya. Bagian tanaman Asisten Tanaman membawahi empat bagian menurut struktur organisasi. Tugas Asisten Tanaman ini adalah mengawasi kinerja karyawannya yang dibantu oleh mandor-mandor. Dimana mandor-mandor tersebut akan melaporkan kegiatan yang telah dilakukan sebagai evaluasi. Untuk itu, sebagai Asisten Tanaman memiliki tugas yang terdiri tugas rutin, tugas

incidental dan juga mempunya wewenang dan tanggung jawab yang akan dijelaskan sebagai berikut:

Tugas rutin :

- a. Mengawasi dan memeriksa pelaksanaan rol karyawan
- b. Mendelegasikan tugas kerja harian kepada mantri
- c. Mengontrol kesiapan kondisi peralatan kerja, dan bahan
- d. Mengawasi pelaksanaan kerja
- e. Menghimpun laporan hasil kerja
- f. Memeriksa dan menandatangani laporan harian pekerjaan
- g. Mengevaluasi hasil kerja hari ini dan menyusun rencana kerja untuk hari esok
- h. Membuat rencana kerja bulanan, termasuk kebutuhan alat, bahan, dan tenaga kerja
- i. Mengevaluasi hasil kerja bulanan dibandingkan dengan anggaran
- j. Menyusun, mengajukan permintaan, dan melaksanakan pembayaran upah karyawan
- k. Menyusun dan melaporkan pencapaian produksi harian, bulanan, dan tahunan
- l. Menyusun RKAP Bagian tahunan
- m. Menyusun RKO(Rencana Kerja Orang) Bagian Tahunan
- n. Menyusun PPAP Bagian triwulan

Tugas Insidental : Menjalankan tugas khusus dari atasan

Wewenang dan tanggung jawab :

- a. Mengelola tanaman budidaya sesuai dengan prosedur
- a. Mengelola keamanan afdeling
- b. Pencapaian kualitas dan kuantitas produksi
- c. Merencanakan dan mengusulkan pelatihan teknis untuk karyawan bawahannya
- d. Melakukan penilaian kinerja terhadap bawahannya per semester
- e. Menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar

Dalam satu perkebunan dibagi menjadi beberapa Afdiling dipimpin oleh seorang Asisten Tanaman yang bertanggung jawab terhadap sekian hektar lahan, pembagian tersebut dilakukan dengan tujuan agar konsentrasi pekerjaan yang dilakukan lebih sempit sehingga meminimalisir pekerjaan yang te bengkalai

sehingga terjadi efektifitas biaya dan waktu produksi. Selain itu juga untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi pekerjaan yang dilakukan karena akan terjadi persaingan prestasi yang bisa dilakukan antar Afdiling dan hal itu sangat bagus untuk perusahaan.

3. Asisten Teknik dan Pengolahan

Selain memiliki Afdiling, suatu perkebunan juga memiliki pabrik pengolahan yang dimana didalam pabrik dipimpin oleh seorang Asstekpol (Asisten Teknik dan Pengolahan). Asisten Teknik dan Pengolahan membawahi 4 bagian menurut struktur organisasi yaitu bagian juru tulis atau administrasi pabrik, bagian teknik, bagian pengolahan, bagian koordinasi kendaraan perusahaan dan bagian bangunan dan umum. Tugas Asisten Teknik Pengolahan ini adalah mengawasi kinerja karyawannya yang dibantu oleh mandor-mandor. Mandor-mandor tersebut akan melaporkan kegiatan yang telah dilakukan sebagai evaluasi. Sebagai AssTekPol memiliki tugas yang terdiri tugas rutin, tugas incidental dan juga mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang akan dijelaskan sebagai berikut:

Tugas Rutin :

- a. Mengawasi dan memeriksa pelaksanaan rol karyawan
- b. Mendelegasikan tugas kerja harian kepada mantri
- c. Mengontrol kesiapan kondisi peralatan kerja, dan bahan
- d. Mengontrol per penggal proses pengolahan untuk mencapai mutu yang sesuai standar
- e. Mengontrol hasil kerja pemeliharaan sarana dan prasarana
- f. Memeriksa dan melaporkan Laporan Harian Kerjaan
- g. Mengevaluasi hasil kerja hari ini dan menyusun rencana kerja untuk hari esok
- h. Membuat rencana kerja bulanan, termasuk kebutuhan alat, bahan, dan tenaga kerja
- i. Mengevaluasi hasil kerja bulanan dibandingkan dengan anggaran
- j. Menyusun, mengajukan permintaan, dan melaksanakan pembayaran upah karyawan
- k. Menyusun dan melaporkan pencapaian produksi harian, bulanan, dan tahunan
- l. Menyusun RKAP Bagian tahunan

- m. Menyusun RKO Bagian Tahunan
- n. Menyusun PPAP Bagian triwulan

Tugas Insidentil : Menjalankan tugas khusus dari atasan

Wewenang dan Tanggung Jawab :

- a. Mengelola proses pengolahan sesuai dengan prosedur
 - b. Mengelola keamanan pabrik
 - c. Merencanakan dan mengusulkan pelatihan teknis untuk karyawan bawahannya
 - d. Melakukan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia yang menjadi tanggung jawabnya
 - e. Melakukan penilaian kinerja terhadap bawahan
 - f. Menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar
4. Asisten Administrasi, Keuangan dan Umum

Selanjutnya yaitu bagian Akuntansi, Keuangan dan Umum yang dipimpin oleh Asisten AKU membawahi 5 bagian menurut struktur organisasi yaitu bagian produksi, bagian umum atau SDM, bagian tata buku, bagian gudang, bagian kayu dan tanaman hortikultura. Tugas dari Asisten AKU ini dibantu oleh beberapa bagian yang berada di bawahnya, dimana dalam bagian AKU ini beberapa bagian tersebut disebut sebagai Juru Tulis. Sebagai AssAKU memiliki tugas yang terdiri tugas rutin, tugas incidental dan juga mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang akan dijelaskan sebagai berikut:

Tugas rutin :

- a. Menghimpun RKAP dari masing-masing bagian
- b. Melaksanakan pengawasan bidang keuangan dan umum dengan mengontrol laporan harian
- c. Membuat laporan harian
- d. Menyusun buku kas
- e. Mengirim laporan harian produksi ke Wilayah
- f. Validasi keabsahan bukti pengeluaran dan penerimaan uang
- g. Validasi keabsahan permintaan bahan dan barang dari masing-masing bagian
- h. Stock opname kas, persediaan bahan dan hasil
- i. Mengkompilasi kebutuhan dan membuat permintaan modal kerja sepuluh harian

- j. Menyusun LM
- k. Mengambil modal kerja ke bank
- l. Memeriksa dan mengeluarkan upah karyawan tiap pertengahan dan akhir bulan
- m. Membayar pajak dan iuran jamsostek
- n. Menghimpun dan membuat PPAP triwulan
- o. Menghimpun dan membuat RKAP triwulan
- p. Membuat neraca laba/rugi triwulan dan tahunan

Tugas insidental : Menjalankan tugas khusus dari atasan

Wewenang dan Tanggung Jawab :

- a. Mengelola administrasi keuangan dan umum
- b. Merencanakan dan mengusulkan pelatihan teknis untuk karyawan bawahannya
- c. Melakukan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia yang menjadi tanggung jawabnya
- d. Melakukan penilaian kinerja terhadap bawahan
- e. Menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar
- f. Menentukan keabsahan bukti pengeluaran dan penerimaan uang bahan dan barang

5.1.3 Perekrutan Karyawan Pimpinan

Dalam perekrutan karyawan pimpinan oleh perusahaan dilakukan dengan dua cara yaitu dengan cara internal dan eksternal, berikut system perekrutan karyawan pimpinan yang dilakukan oleh perusahaan:

1. Perekrutan Secara Internal

Perekrutan secara internal dilakukan dengan cara pengangkatan mandor besar yang memiliki kredibilitas dan prestasi diatas rata-rata dibandingkan dengan mandor besar yang lain. Mandor besar disini merupakan koordinator mandor. Dalam satu afdiling terdapat Asisten yang membawahi satu mandor besar dan beberapa mandor pelaksana, tugas mandor besar disini yaitu mewakili asisten apabila berhalangan dan bertanggung jawab langsung kepada asisten atas pekerjaan para mandor pelaksana. Pada proses perekrutannya, direksi meminta

rekomendasi dari semua manajer kebun untuk mencalonkan beberapa kandidat untuk dipilih menjadi asisten, lalu manajer meranking prestasi para mandor besar yang berada pada setiap afdiling atas penilaian para asisten dan hasil kerja yang telah dicapainya. Setelah mendapatkan daftar nama kandidat yang jumlahnya ditentukan oleh direksi perkebunan, manajer hanya mengajukan daftar nama kandidat tetapi yang memutuskan untuk mengeliminasi kandidat adalah pihak direksi. Sebelum ditetapkan menjadi asisten, para kandidat terlebih dahulu melakukan tes yang diadakan oleh intern perkebunan maupun bekerjasama dengan pihak LPP (Lemabaga Pendidikan Perkebunan). Setelah dilakukan tes, maka terpilihah asisten yang selanjutnya akan ditempatkan di berbagai afdiling yang tersebar di 3 wilaya di seluruh Jawa Timur.

2. Perekrutan Secara Eksternal

Calon karyawan yang khusus harus mengikuti tes untuk masuk menjadi karyawan pimpinan di PTPN XII yang disini biasa disebut dengan “*Voluntary*”, terdapat seleksi yang sesungguhnya karena para pelamar harus mengikuti prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan sebelum dia melamar pekerjaan. Tes dilakukan oleh lembaga yang bertanggung jawab dalam penyeleksian calon pimpinan di PTPN XII. Lembaga tersebut adalah LPP (Lembaga Pendidikan Perkebunan) yaitu pusat pengembangan SDM dan Manajemen Agribisnis Perkebunan yang beranggotakan (konsorsium) BUMN Perkebunan (PTP Nusantara I sampai dengan XIV dan PT Rajawali Nusantara Indonesia). Tahapan tes rekruietmen dan seleksi calon karyawan PTPN XII (Persero) yaitu mula-mula LPP melakukan pengumuman lowongan di berbagai media, selanjutnya pelamar melakukan seleksi administrasi, lalu dilakukan tes tahap I (tes tertulis psikologi dan bidang studi), lalu dilakukan tes tahap II (tes wawancara psikologi dan bidang studi), lalu tes tahap III (tes observasi) dan tes terakhir yaitu tes kesehatan dan wawancara direksi. Seleksi dilaksanakan dengan sistem gugur, artinya setiap tahapan tes akan nada peserta yang tidak dapat melanjutkan ke tes tahap berikutnya jika tidak sesuai dengan kriteria dan persyaratan yang ditentukan. Setelah peserta dinyatakan lolos pada tes terakhir maka peserta harus melakukan kegiatan pembekalan calon karyawan yang akan dilaksanakan selama sembilan bulan.

5.1.4 Penempatan Karyawan Pimpinan

Dalam menempatkan karyawan pimpinan semua wewenang berada di direksi pusat bagian SDM. Karyawan tidak akan tahu sebelumnya akan ditempatkan dimana dan harus siap ditempatkan di perkebunan manapun sesuai dengan penunjukan oleh pihak direksi. Terdapat perbedaan sistem penempatan pada karyawan pimpinan yang diterima secara internal dan eksternal. Untuk karyawan yang diterima melalui internal perusahaan, direksi akan menempatkan langsung kebagian kebun yang membutuhkan asisten, meskipun suatu karyawan pimpinan sudah berpengalaman menangani suatu komoditi perkebunan dalam suatu afdiling tetapi apabila terjadi penempatan pada kebun yang berbeda komoditas maka karyawan tersebut harus sanggup untuk menempati jabatan yang diberikan dan secara otomatis harus mempelajari terlebih dahulu pekerjaan yang sedikit berbeda dari tugas yang diemban sebelumnya. Selain beradaptasi dengan pekerjaan yang baru, karyawan pimpinan tersebut juga harus beradaptasi dengan lingkungan kerja dan partner kerja yang baru pula.

Untuk penempatan karyawan pimpinan yang direkrut secara eksternal, penempatan dilakukan setelah karyawan pimpinan tersebut dianggap sudah layak dan memenuhi standard untuk memimpin satu afdiling setelah karyawan pimpinan tersebut sudah melakukan pembekalan selama sembilan bulan di afdiling yang telah ditunjuk. Kebanyakan dari para *voluntary* yang sudah melakukan kegiatan pembekalan tidak langsung dipercaya untuk memimpin satu afdiling meskipun ada beberapa karyawan pimpinan yang sudah dirasa *qualified* langsung diberi tanggung jawab memimpin satu afdiling. Tetapi untuk karyawan pimpinan yang belum dirasa mampu, masih harus belajar lebih banyak lagi dengan menempatkan pada afdiling yang masih memiliki asisten, sehingga karyawan tersebut harus belajar bagaimana menjadi asisten pada asisten yang terlebih dahulu memimpin di afdiling tersebut.

5.1.5 Penilaian Karyawan Pimpinan

PTPN XII (Persero) memiliki sistem penilai prestasi karyawan dengan mengisikan nilai dari faktor-faktor yang menjadi penilaian prestasi pada blanko daftar penilaian prestasi kerja karyawan pimpinan. Penilaian prestasi kerja

karyawan pimpinan dilakukan oleh Manajer dalam rentang waktu enam bulan sekali (semester). Setiap karyawan pimpinan memiliki rapot tersendiri yang berisi tentang penilaian prestasi kerja yang diberikan terhadap perusahaan.

Penilaian prestasi kerja berisi tiga faktor penilaian yaitu tentang hasil kerja, usaha dan sikap karyawan pimpinan dalam melakukan pekerjaan. Faktor hasil kerja karyawan pimpinan, hal yang menjadi penilaian yaitu tentang kualitas dan kuantitas produksi yang dihasilkan. Untuk faktor usaha karyawan pimpinan, hal yang menjadi penilaian yaitu motivasi kerja, inisiatif atau kreatifitas, pengetahuan dan kemampuan atau kecakapan karyawan pimpinan. Yang terakhir untuk faktor sikap karyawan pimpinan, hal yang menjadi penilaian yaitu kerjasama, tanggung jawab dan kepekaan atau kepedulian.

Dalam melakukan penilaian, manajer mengamati tiga faktor tersebut dalam keseharian karyawan pimpinan dalam menjalankan tugasnya, setiap item penilaian diberi nilai dan bobot sesuai prestasi kerja yang diberikan lalu menjumlah nilai semua item penilaian yang selanjutnya akan menentukan indeks prestasi karyawan. Dalam menentukan indeks prestasi karyawan sudah terdapat ketentuan tersendiri yang sudah diatur oleh perusahaan.

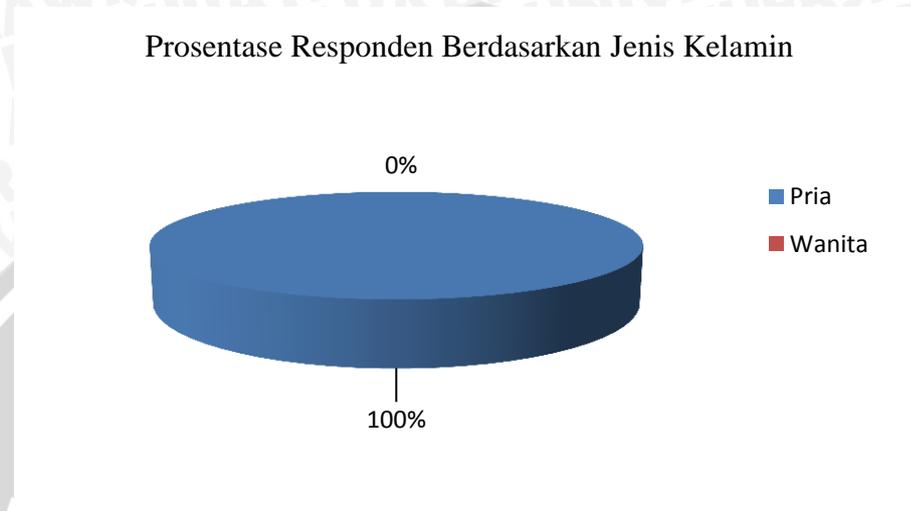
Penilaian prestasi kerja oleh manajer dilakukan dengan tujuan untuk memantau sejauh mana tingkat prestasi karyawan pimpinan tersebut, selain itu untuk pengambilan keputusan kenaikan golongan dan promosi jabatan serta untuk bukti penilaian penempatan karyawan pimpinan ketikan akan dilakukan pemindahan tempat kerja.

5.2 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan pimpinan yang terdapat pada 5 perkebunan di Wilayah II PTPN XII (Persero) di Kabupaten Jember. Dalam penelitian ini karakteristik responden dianalisa secara deskriptif seperti jenis kelamin, usia, jabatan, tingkat pendidikan, masa kerja, masa kerja menjadi asisten dan golongan jabatan.

5.2.1 Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin responden karyawan pimpinan yang terdapat pada 5 perkebunan di Wilayah II PTPN XII (Persero) di Kabupaten Jember dapat dilihat pada gambar 10.



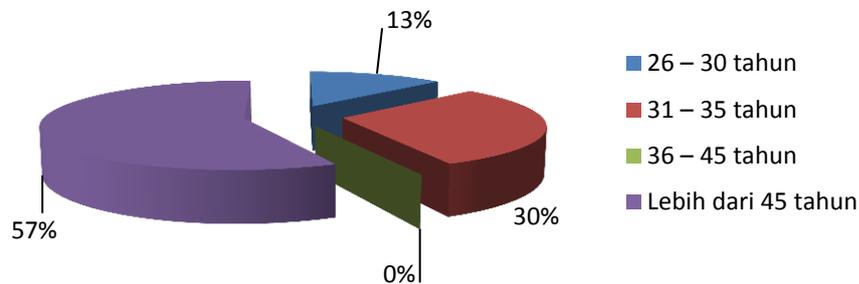
Gambar 10. Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat bahwa semua responden berjenis kelamin pria, hal ini dikarenakan karyawan pimpinan yang dijadikan responden semuanya berjenis kelamin laki-laki. Perusahaan memang sengaja memilih karyawan yang berjenis kelamin laki-laki untuk ditempatkan menjjadi karyawan pimpinan. Hal ini dikarenakan tugas dan kewajiban yang akan ditanggung oleh karyawan tersebut cukup berat, dengan medan kerja di daerah peerkebunan yang kurang cocok apabila dijalankan oleh seorang wanita. Tugas menjadi seorang asisten juga dituntut untuk siaga 24 jam kepada tugas yang diberikan, hal tersebut cukup memberatkan apabila dilakukan oleh seorang wanita. Menjadi seorang asisten juga diwajibkan untuk tinggal di rumah dinas yang telah disediakan oleh perusahaan.

5.2.2. Usia Responden

Usia responden karyawan pimpinan yang terdapat pada 5 perkebunan di Wilayah II PTPN XII (Persero) di Kabupaten Jember dapat dilihat pada gambar 11.

Prosentase Responden Berdasarkan Usia



Gambar 11. Persentase Responden Berdasarkan Usia

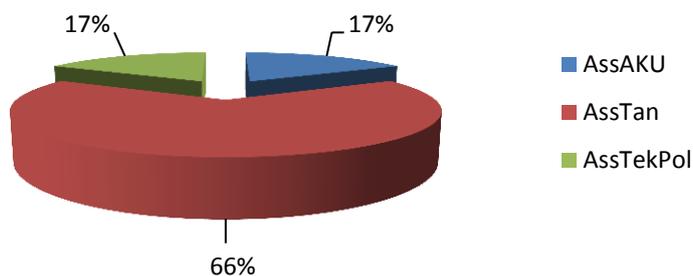
Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa responden dengan usia 26–30 tahun sebesar 13%, usia 31 – 35 tahun sebesar 30 %, usia 36-45 tahun sebesar 0 %, dan usia lebih dari 45 tahun sebesar 57 %. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa usia karyawan pimpinan 5 perkebunan di wilayah II PTPN XII (Persero) sebagian besar adalah usia lebih dari 45 tahun.

Secara garis besar karyawan pimpinan dibedakan berdasarkan umur dibawah 45 tahun dan diatas 45 tahun. Karyawan yang memiliki umur dibawah 45 tahun mayoritas diisi oleh karyawan yang dalam perekrutannya diisi dilakukan melalui tes oleh (LPP) yang jenjang kerjanya dimulai dengan menjadi *voulentary*. Karyawan pimpinan yang berumur diatas 45 tahun merupakan karyawan yang mrintis karirnya dari awal menjadi karyawan mandor yang memiliki prestasi yang bagus sehingga mendapatkan rekomendasi dari pimpinan dan akhirnya menjadi karyawan pimpinan. Oleh karena itu karyawan pimpinan yang memiliki umur lebih dari 45 tahun merupakan karyawan senior yang pererutannya secara internal perusahaan.

5.2.3. Jabatan Responden

Jabatan responden karyawan pimpinan yang terdapat pada 5 perkebunan di Wilayah II PTPN XII (Persero) di Kabupaten Jember dapat dilihat pada gambar 12.

Prosentase Responden Berdasarkan Jabatan



Gambar 12. Prosentase Responden Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa responden yang menduduki jabatan sebagai AssAKU sebesar 17%, sebagai AssTan sebesar 66%, sebagai AssTekPol sebesar 17%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar jabatankaryawan pimpinan yaitu seagai Asisten Tanaman, hal ini dikarenakan dalam satu perkebunan terdiri dari beberapa Afdiling yang dipimpin oleh AssTan, satu AssTekPol yang bertanggung jawab terhadap pabrik pengolahan dan satu AssAKU yang bertanggung jawab terhadap semua administrasi yang terjadi di perekebunan.

5.2.4. Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat pendidikan responden karyawan pimpinan yang terdapat pada 5 perkebunan di Wilayah II PTPN XII (Persero) di Kabupaten Jember dapat dilihat pada gambar 13.

Prosentase Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan



Gambar 13. Persentase Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat bahwa responden memiliki latar belakang yang beragam, latar belakang pendidikan yang dimiliki para responden yaitu tingkat pendidikan SMP sebesar 3%, SMA atau sederajat 30%, Sarjana atau S1 64%, gelar Master atau S2 3%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

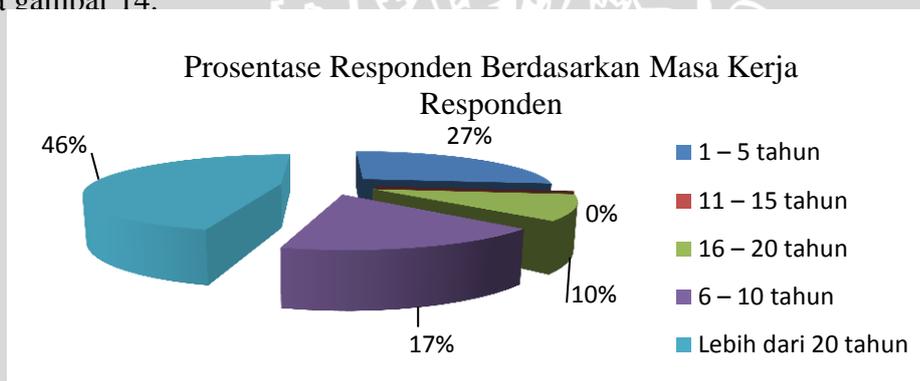


sebagian besar tingkat pendidikan yang dimiliki oleh responden yaitu sarjana atau S1.

Untuk menjadi seorang asisten, calon karyawan seharusnya memiliki tingkat pendidikan minimal S1 atau sarjana, ini dikhususkan untuk karyawan pimpinan yang direkrut secara eksternal. Dalam tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan pimpinan sangatlah beragam, hal ini dikarenakan karyawan pimpinan yang direkrut secara internal dimana untuk menjadi seorang karyawan mandor tidak diperlukan memiliki tingkat pendidikan yang tinggi (Sarjana) sehingga pada saat karyawan tersebut dipromosikan menjadi Asisten, masih memiliki tingkat pendidikan yang rendah.

5.2.5 Masa Kerja Responden

Masa kerja responden karyawan pimpinan yang terdapat pada 5 perkebunan di Wilayah II PTPN XII (Persero) di Kabupaten Jember dapat dilihat pada gambar 14.



Gambar 14. Prosentase Responden Berdasarkan Masa Kerja

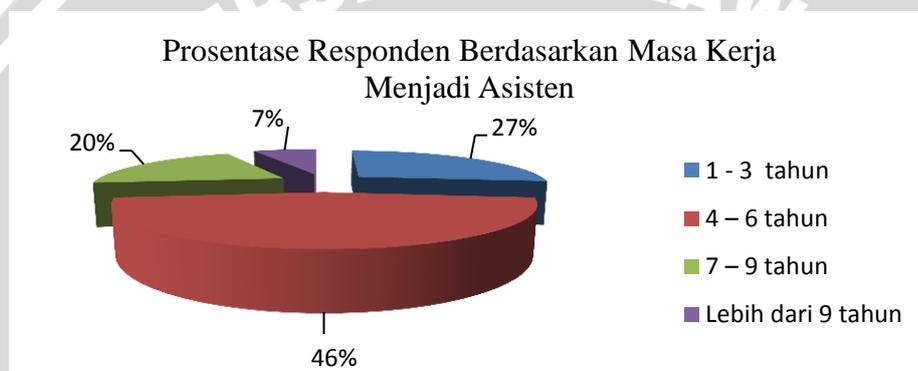
Masa kerja disini dihitung dari tahun responden bekerja di PTPN XII (Persero). Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat bahwa responden memiliki masa kerja yang beragam, responden dengan masa kerja 1-5 tahun sebesar 27%, 6-10 tahun sebesar 17%, 11-15 tahun sebesar 0%, 16-20 tahun sebesar 10% dan yang lebih dari 20 tahun sebesar 46%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar masa kerja yang telah dilewati oleh responden yaitu masa kerja lebih dari 20 tahun.

Untuk masa kerja karyawan pimpinan, karyawan yang memiliki masa kerja 1-10 tahun merupakan karyawan pimpinan yang baru dilakukan

pengangkatan dan perekrutannya secara eksternal. Untuk karyawan pimpinan yang memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun merupakan karyawan pimpinan yang dari awal sudah merintis karir dari karyawan mandor, karena untuk mendapatkan promosi karyawan harus memiliki pengalaman dan prestasi kerja yang mengagumkan.

5.2.6. Masa Kerja Menjadi Karyawan Pimpinan

Masa kerja selama menjadi asisten para responden karyawan pimpinan yang terdapat pada 5 perkebunan di Wilayah II PTPN XII (Persero) di Kabupaten Jember dapat dilihat pada gambar 15.



Gambar 15. Prosentase Responden Berdasarkan Masa Kerja Menjadi Asisten

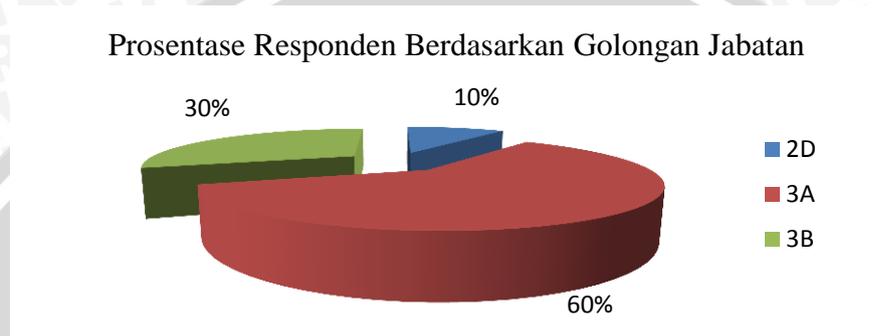
Masa kerja menjadi asisten disini dihitung dari tahun responden ditempatkan menjadi asisten di PTPN XII (Persero). Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat bahwa responden memiliki masa kerja yang beragam, responden dengan masa kerja 1-3 tahun sebesar 27%, 4-6 tahun sebesar 46%, 7-9 tahun sebesar 20%, dan yang lebih dari 9 tahun sebesar 7%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar masa kerja sebagai asisten yang telah dilewati oleh responden yaitu masa kerja lebih dari 4-6 tahun.

Dalam masa kerja karyawan menjadi asisten sangat beragam karena dihitung dari tahun responden menjadi seorang asisten. Meskipun karyawan memiliki masa kerja belasan tahun maupun puluhan tahun, tidak menjamin karyawan tersebut memiliki masa kerja yang lama menjadi asisten. Untuk karyawan pimpinan yang perekrutannya melalui eksternal, karyawan tersebut ditempatkan langsung menjadi asisten sehingga masa kerja sama dengan masa kerja menjadi asisten tetapi untuk karyawan yang direkrut menjadi karyawan

pimpinan secara internal, memiliki masa kerja yang sangat beragam tergantung pada saat karyawan tersebut mendapatkan promosi.

5.2.7 Golongan Jabatan Responden

Golongan jabatan responden karyawan pimpinan yang terdapat pada 5 perkebunan di Wilayah II PTPN XII (Persero) di Kabupaten Jember dapat dilihat pada gambar 16.



Gambar 16. Prosentase Responden Berdasarkan Golongan Jabatan

Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat bahwa responden memiliki golongan jabatan yang bervariasi, responden dengan golongan 2C sebanyak 23%, golongan 2D sebanyak 9%, golongan 3A sebanyak 59%, dan golongan 3B sebanyak 29%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar golongan jabatan yang dimiliki responden yaitu golongan 3A.

Golongan karyawan dibagi dari 1A-4D, untuk para karyawan pimpinan golongan karyawan berada pada golongan 2C-3B. Golongan jabatan disini tidak dipengaruhi oleh masa kerja yang telah dilakukan oleh karyawan, pemberian golongan karyawan dilakukan oleh keputusan direksi berdasarkan jabatan yang dimiliki dan prestasi kerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Apabila karyawan selalu memiliki prestasi kerja yang baik maka perusahaan berhak untuk menaikkan tingkatan golongan yang berarti semakin tinggi tingkatan golongan maka gaji yang diperoleh juga semakin tinggi, begitupun juga apabila karyawan tidak berprestasi dalam pekerjaan atau bahkan melakukan kesalahan maka perusahaan juga berhak menurunkan golongan jabatan karyawan.

5.3 Analisis Responden

5.3.1 Perhitungan Skala

Skala yang digunakan untuk melihat pengaruh keputusan penempatan karyawan pimpinan terhadap prestasi kerja karyawan adalah skala likert, untuk mempermudah penilaian dari jawaban responden, maka dibuat kriteria penilaian sebagai berikut :

1. Sangat Sesuai (SS) : diberi bobot 5
2. Sesuai (S) : diberi bobot 4
3. Cukup Sesuai (CS) : diberi bobot 3
4. Tidak Sesuai (TS) : diberi bobot 2
5. Sangat Tidak Sesuai (STS) : diberi bobot 1

Langkah selanjutnya adalah mencari rata-rata dari setiap jawaban responden untuk memudahkan penilaian dari rata-rata tersebut, maka dibuat interval sebesar 5. Rumus yang digunakan menurut Riduan (2003 : 71) adalah sebagai berikut :

$$P = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak Kelas Interval}}$$

Keterangan

Rentang : Nilai tertinggi – nilai terendah

Banyak kelas interval : 5

Berdasarkan rumus di atas, maka kita dapat menghitung panjang kelas interval sebagai berikut:

$$P = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Setelah menghitung interval dari kriteria penilaian maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- | | |
|-------------|-----------------------------|
| 4,20 – 5,00 | = Sangat Sesuai (SS) |
| 3,40 – 4,19 | = Sesuai (S) |
| 2,60 – 3,39 | = Cukup Sesuai (CS) |
| 1,80 – 2,59 | = Tidak Sesuai (TS) |
| 1,00 – 1,79 | = Sangat Tidak Sesuai (STS) |

5.3.2 Analisis Pengaruh Keputusan Penempatan Karyawan Pimpinan Terhadap Prestasi Kerja

Analisis pengaruh keputusan penempatan karyawan pimpinan terhadap prestasi kerja dilakukan berdasarkan variabel yang telah ditetapkan dalam proses penilaian prestasi kerja. Adapun variabel yang digunakan yaitu variabel kesesuaian pengetahuan, variabel kesesuaian keterampilan dan variabel kesesuaian kemampuan. Semua variabel tersebut terdiri dari beberapa indikator penyusun variabel yang selanjutnya sebagai alat penyusun kuisioner. Setelah kuesioner disebar maka dilakukan pengelompokan berdasarkan jawaban setiap pernyataan kemudian dilanjutkan dengan pembobotan berdasarkan interval yang telah ditetapkan sebelumnya. Berikut ini merupakan hasil kuesioner dari pernyataan responden:

1. Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X1)

Variable kesesuaian pengetahuan merupakan variabel yang mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu obyek tertentu. Pengetahuan seseorang dapat diperoleh melalui pendidikan formal, pendidikan informal membaca buku dan lain-lain. Pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan diharapkan dapat membantu melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Dalam analisis responden untuk item dalam variabel kesesuaian pengetahuan dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tabel 4 Persepsi Karyawan Terhadap Variabel Kesesuaian Pengetahuan

No	Pernyataan	Jawaban					Rata-rata	Ket
		STS	TS	CS	S	SS		
1	Ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikan		3	8	9	10	3,8	S
2	Ditempatkan sesuai dengan pengalaman pendidikan informal		2	9	12	7	3,8	S
3	Paham tentang prosedur pelaksanaan tugas			5	20	5	4	S
4	Paham tentang peraturan yang berkaitan dengan tugas			3	24	3	4	S
Rata-rata							3,9	S

Dilihat dari tabel persepsi karyawan terhadap variabel kesesuaian pengetahuan karyawan, penilaian karyawan terhadap sistem penempatan karyawan terhadap variabel pengetahuan dapat dikategorikan sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan setuju terhadap indikator-indikator dalam

sistem penempatan karyawan terhadap variabel kesesuaian pengetahuan. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa rata-rata keseluruhan pernyataan item 1 dan 2 memiliki nilai rata-rata yang sama yaitu 3,8, hal ini lebih rendah dari rata-rata pernyataan item 3 dan 4 yang memiliki nilai rata-rata meskipun semua termasuk golongan sesuai. Rata-rata tersebut didapat dari jumlah seluruh jawaban responden dibagi dengan jumlah responden yaitu 30.

Indikator pernyataan nomor satu dari variabel kesesuaian pengetahuan yaitu “ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikan” didapat dengan melihat tingkat pendidikan formal responden dan kemudian mencocokkan dengan indikator penetapan skor yang sudah dibuat sebelumnya, (lampiran 3), hasil yang didapat adalah terdapat 3 responden yang termasuk kategori tidak sesuai, 8 responden cukup sesuai, 9 resonden sesuai dan 10 responden sangat sesuai. Hal ini dikarenakan tingkat pendidikan yang dimiliki para responden beragam seperti SMA,SMK,S1. Karyawan pimpinan yang memiliki tingkat pendidikan SMA maupun SMK merupakan karyawan yang perekrutannya secara internal perusahaan, sedangkan keryawan pimpinan yang memiliki tingkat pendidikan S1 mayoritas merupakan karyawan pimpinan yang memulai karirnya dengan menjadi *voulentary*.

Indikator pernyataan nomor dua dari variabel kesesuaian pengetahuan yaitu “Ditempatkan sesuai dengan pengalaman pendidikan informal” didapat dengan melihat pendidikan informal apa saja yang telah dilakukan oleh responden tersebut dan kemudian mencocokkan dengan indikator penetapan skor yang sudah dibuat sebelumnya (lampiran 3), hasil yang didapat adalah terdapat 2 responden yang termasuk kategori tidak sesuai, 9 responden cukup sesuai, 12 responden sesuai dan 7 responden sangat sesuai. Hal ini dikarenakan pendidikan informal (pelatihan diluar pendidikan formal) yang telah ditempuh oleh responden juga beragam, mayoritas karyawan pimpinan tidak memmpelajari sesuatu hal diluar pekerjaannya seperti asisten tanaman mayoritas tidak mempelajari tentang pengolahan hasil perkebunan dan tentang administrasi perusahaan.

Indikator pernyataan nomor tiga yaitu “Paham tentang prosedur pelaksanaan tugas” didapat dengan wawancara secara langsung karyawan pimpinan dengan menanyakan tentang berbagai tugas yang menjadi tanggung

jawabnya, dari jawaban yang telah diberikan dapat ditarik kesimpulan tentang berapa skor yang harus diberikan kepada responden tersebut. Hasil yang didapat adalah 5 responden termasuk kategori cukup sesuai, 20 responden termasuk kategori sesuai dan 5 responden termasuk kategori sangat sesuai.

Indikator pernyataan nomor empat yaitu “Paham Paham tentang peraturan yang berkaitan dengan tugas” juga didapat dengan wawancara secara langsung karyawan pimpinan dengan menanyakan tentang bagaimana peraturan tentang tugas yang debirakn oleh perusahaan, dari jawaban yang diberikan dapat ditarik kesimpulan tentang sejauh mana karyawan tersebut paham tentang peraturan yang berkaitan dengan tugas dan menetapkan berapa skor yang harus ditetapkan. Hasil yang didapat adalah 3 responden termasuk kategori cukup sesuai, 24 responden termasuk kategori sesuai dan 3 responden termasuk kategori sangat sesuai.

2. Variabel Kesesuaian Keterampilan (X2)

Variable kesesuaian keterampilan merupakan variabel yang mencakup suatu tindakan psikomotor yang dipelajari dan dapat mencakup suatu manipulasi tangan, lisan atau mental daripada data, orang atau benda-benda. Dengan meningkatnya keterampilan karyawan maka diharapkan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan rencana. Dalam analisis responden untuk item dalam variabel kesesuaian keterampilan dapat disimpulkan sebagai berikut.

Tabel 5 Persepsi Karyawan Terhadap Variabel Kesesuaian Keterampilan

No	Pernyataan	Jawaban					Rata-rata	Ket
		STS	TS	CS	S	SS		
1	Teknis pekerjaan yang dikuasai sesuai degan teknis pekerjaan yang diminta			4	18	8	4,1	S
2	Dapat menggunakan dengan baik peralatan yang tersedia sesuai fungsinya			7	18	5	3,9	S
3	Mempunyai sikap terbuka terhadap saran karyawan lain			8	13	9	4	S
4	Dapat bekerjasama dengan karyawan lain			3	18	9	4,2	SS
5	Selalu mempelajari tugas yang diberikan terlebih dahulu sebelum dikerjakan			3	24	3	4	S
6	Selalu siap menanggung resiko apabila dalam pekerjaan melakukan kesalahan			5	15	10	4,2	SS
Rata-rata							4,06	S

Dilihat dari tabel persepsi karyawan terhadap variabel kesesuaian keterampilan, penilaian karyawan terhadap sistem penempatan karyawan terhadap variabel pengetahuan dapat dikategorikan sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan setuju terhadap indikator-indikator dalam sistem penempatan karyawan terhadap variabel kesesuaian keterampilan. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa rata-rata nilai tertinggi terdapat pada item pernyataan “Dapat bekerjasama dengan karyawan lain” dan “Selalu siap menanggung resiko apabila dalam pekerjaan melakukan kesalahan” dengan kategori sangat sesuai, dan nilai rata-rata terendah berada pada item pernyataan “Dapat menggunakan dengan baik peralatan yang tersedia sesuai fungsinya” dengan nilai rata-rata 3,9 tetapi masih termasuk kategori sesuai. Rata-rata tersebut didapat dari jumlah seluruh jawaban responden dibagi dengan jumlah responden yaitu 30.

Indikator pernyataan nomor satu dari variabel kesesuaian keterampilan yaitu “Teknis pekerjaan yang dikuasai sesuai dengan teknis pekerjaan yang diminta” didapat dengan wawancara secara langsung kepada karyawan pimpinan dengan menanyakan tentang bagaimana pengalaman pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya apakah pekerjaan yang dilakukan sekarang sudah sesuai dengan teknis pekerjaan yang dikuasainya. Hasil yang didapat adalah 4 responden termasuk kategori cukup sesuai, 18 responden termasuk kategori sesuai dan 8 responden termasuk kategori sangat sesuai.

Indikator pernyataan nomor dua dari variabel kesesuaian keterampilan yaitu “Dapat menggunakan dengan baik peralatan yang tersedia sesuai fungsinya” didapat juga dengan wawancara secara langsung kepada responden dengan menanyakan tentang alat apa saja yang menunjang pekerjaannya, dan apakah responden bisa menggunakannya dengan baik. Semua responden menjawab bias menggunakan peralatan kerja yang tersedia, tetapi apabila ditanya lebih mendalam tentang beberapa alat yang ada, beberapa responden mengaku tidak bisa mahir menggunakannya karena sudah ada orang tertentu yang bertugas mengoprasikannya. Seperti ASSAku yang kurang mahir menggunakan beberapa aplikasi di microsoft karena sudah ada bagian tersendiri yang bertugas membuat laporan pembukuan, dan ASSAku tersebut hanya memeriksa hasilnya. Hasil yang

didapat adalah 7 responden termasuk kategori cukup sesuai, 18 responden termasuk kategori sesuai dan 5 responden termasuk kategori sangat sesuai.

Indikator pernyataan nomor tiga dan empat yaitu “Mempunyai sikap terbuka terhadap saran karyawan yang lain” dan “Dapat bekerjasama dengan karyawan lain” didapat dengan wawancara langsung dengan manajer kebun dengan menanyakan tentang bagaimana sikap dari responden terhadap saran dan kerjasama dengan karyawan yang lain. Hal ini dikarenakan untuk mendapatkan penilaian yang objektif dari penilaian karyawan lain dalam hal ini diwakili oleh manajer yang lebih tahu bagaimana sikap keseharian karyawan tersebut. Hasil yang didapat untuk pernyataan “mempunyai sikap terbuka terhadap saran karyawan yang lain” adalah 8 responden termasuk kategori cukup sesuai, 13 responden termasuk kategori sesuai dan 9 responden termasuk kategori sangat sesuai. Sedangkan untuk pernyataan “Dapat bekerjasama dengan karyawan lain” adalah 3 responden termasuk kategori cukup sesuai, 18 responden termasuk kategori sesuai dan 9 responden termasuk kategori sangat sesuai.

Indikator pernyataan nomor lima dan enam yaitu “Selalu mempelajari tugas yang diberikan terlebih dahulu sebelum dikerjakan” dan “Selalu siap menanggung resiko apabila dalam pekerjaan melakukan kesalahan” didapat juga dengan wawancara secara langsung kepada responden dengan menanyakan tentang apabila mendapat suatu tugas tertentu dari perusahaan apakah langsung dikerjakan atau mempelajarinya terlebih dahulu, mayoritas responden menjawab bahwa langsung dikerjakan saja karena tugas dikerjakan merupakan tugas rutin sehingga sudah tau apa yang harus dilakukan, tetapi untuk tugas yang merupakan hal baru para responden mayoritas mempelajarinya terlebih dahulu baru dikerjakan tetapi beberapa responden menjawab langsung dikerjakan saja sesuai perintah karena pasti sudah ada petunjuknya. Hasil yang didapat untuk pernyataan “Selalu mempelajari tugas yang diberikan terlebih dahulu sebelum dikerjakan” adalah 3 responden termasuk kategori cukup sesuai, 24 responden termasuk kategori sesuai dan 3 responden termasuk kategori sangat sesuai. Sedangkan untuk pernyataan nomor enam mayoritas responden menjawab siap menanggung resiko apabila dalam pekerjaan melakukan kesalahan, hal ini dikarenakan sebagai karyawan pimpinan memang dituntut untuk selalu siap menanggung segala resiko

yang timbul dalam setiap pekerjaan meskipun dengan konsekuensi penurunan golongan jabatannya. Hasil yang didapat untuk pernyataan “Selalu siap menanggung resiko apabila dalam pekerjaan melakukan kesalahan” adalah 5 responden termasuk kategori cukup sesuai, 15 responden termasuk kategori sesuai dan 10 responden termasuk kategori sangat sesuai.

3. Variabel Kesesuaian Kemampuan

Variable kesesuaian kemampuan merupakan variabel yang diperlihatkan dalam kinerja melalui perilaku yang dapat diamati atau seluruh perilaku mengarah pada suatu hasil yang diamati. Dalam analisis responden untuk item dalam variabel kesesuaian kemampuan dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tabel 6 Persepsi Karyawan Terhadap Variabel Kesesuaian Kemampuan

No	Pernyataan	Jawaban					Rata-rata	Ket
		STS	TS	CS	S	SS		
1	Kesiapan memikul tanggung jawab yang diberikan			5	18	7	4	S
2	Kesiapan mematuhi peraturan yang dibuat oleh perusahaan			7	19	4	3,9	S
3	Kesiapan menanggung segala resiko yang timbul dari pekerjaan yang dilakukan			7	18	5	3,9	S
4	Kesesuaian antara penempatan dengan kemampuan akan kecakapan dalam bekerja			4	14	12	4,2	SS
5	Kesesuaian antara penempatan dengan kemampuan akan kekuatan atau stamina tubuh			7	11	12	4,16	S
Rata-rata							4,03	S

Dilihat dari tabel persepsi karyawan terhadap variabel kesesuaian kemampuan, penilaian karyawan terhadap sistem penempatan karyawan terhadap variabel kesesuaian kemampuan dapat dikategorikan sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan setuju terhadap indikator-indikator dalam sistem penempatan karyawan terhadap variabel kesesuaian kemampuan. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa rata-rata nilai tertinggi terdapat pada item pernyataan “Kesesuaian antara penempatan dengan kemampuan akan kecakapan dalam bekerja” dengan kategori sangat sesuai, dan nilai rata-rata terendah berada pada item pernyataan “Kesiapan mematuhi peraturan yang dibuat oleh perusahaan” dan “Kesiapan menanggung segala resiko yang timbul dari pekerjaan yang dilakukan”

dengan nilai rata-rata 3,9 tetapi masih termasuk kategori sesuai. Rata-rata tersebut didapat dari jumlah seluruh jawaban responden dibagi dengan jumlah responden yaitu 30.

Indikator pernyataan nomor satu, dua dan tiga dari variabel kesesuaian kemampuan yaitu “Kesiapan memikul tanggung jawab yang diberikan”, “Kesiapan mematuhi peraturan yang dibuat oleh perusahaan” dan “Kesiapan menanggung segala resiko yang timbul dari pekerjaan yang dilakukan” didapat dengan wawancara secara langsung kepada karyawan pimpinan dengan menanyakan tentang bagaimana kemampuan karyawan tersebut dalam melakukan pekerjaan yang diberikan. Setiap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan pimpinan pasti berbeda, untuk ketiga pernyataan tersebut, manajer yang disini menjadi responden yang diminta menilai kemampuan para bawahannya (karyawan pimpinan). Rata hasil yang didapat dari ketiga pernyataan tersebut adalah sesuai karena untuk menjadi karyawan memang harus dituntut untuk selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, selalu mematuhi peraturan yang dibuat oleh perusahaan dan harus mau menanggung resiko yang timbul dari pekerjaan yang diberikan. Tetapi bobot yang dimiliki setiap karyawan pimpinan juga pasti berbeda, sehingga didapat pernyataan nomor satu adalah 5 responden termasuk kategori cukup sesuai, 18 responden termasuk kategori sesuai dan 7 responden termasuk kategori sangat sesuai. Pernyataan nomor dua adalah 7 responden termasuk kategori cukup sesuai, 19 responden termasuk kategori sesuai dan 4 responden termasuk kategori sangat sesuai. Dan untuk pernyataan nomor tiga adalah 7 responden termasuk kategori cukup sesuai, 18 responden termasuk kategori sesuai dan 5 responden termasuk kategori sangat sesuai.

Indikator pernyataan nomor empat dan lima yaitu “Kesesuaian antara penempatan dengan kemampuan akan kecakapan dalam bekerja” dan “Kesesuaian antara penempatan dengan kemampuan akan kekuatan atau stamina tubuh” didapat dengan menanyakan tentang bagaimana kemampuan responden berdasarkan kesehatan fisik yang dimiliki untuk menunjang pekerjaannya, materi yang ditanyakan seputar kekurangan dalam panca indera yang dimiliki, riwayat penyakit yang pernah diderita dan gangguan penyakit yang sekarang mengganggu stamina tubuh dalam melakukan pekerjaan. Setelah mendapatkan

hasil data kemudian mencocokkan dengan indikator penetapan skor yang sudah dibuat sebelumnya, (lampiran 3). Sehingga didapat hasil untuk pernyataan nomor empat yaitu adalah 4 responden termasuk kategori cukup sesuai, 14 responden termasuk kategori sesuai dan 12 responden termasuk kategori sangat sesuai, dan untuk pernyataan nomor lima yaitu 7 responden termasuk kategori cukup sesuai, 11 responden termasuk kategori sesuai dan 12 responden termasuk kategori sangat sesuai.

4. Variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y)

Variable prestasi kerja karyawan merupakan variabel yang mencakup semua hasil kerja yang telah dilakukan seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Dalam analisis responden untuk item dalam variabel prestasi kerja karyawan dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tabel 7 Persepsi Karyawan Terhadap Variabel Prestasi Kerja Karyawan

No	Pernyataan	Jawaban					Rata-rata	Ket
		STS	TS	CS	S	SS		
1	Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target produksi yang ditetapkan			4	19	7	4,1	S
2	Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang koonsisten dan standar			7	22	1	3,8	S
3	Selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan			6	20	4	3,7	S
4	Pekerjaan yang dilakukan selesai dengan rapi			12	15	3	3,7	S
5	Selalu hadir tepat waktu			6	20	4	3,9	S
6	Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai deadline yang diberikan			12	13	5	3,76	S
rata-rata							3,8	S

Dilihat dari tabel persepsi karyawan terhadap variabel prestasi kerja karyawan, penilaian karyawan terhadap sistem penempatan karyawan terhadap variabel prestasi kerja karyawan dapat dikategorikan sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan setuju terhadap indikator-indikator dalam sistem penempatan karyawan terhadap variabel prestasi kerja karyawan. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa rata-rata nilai tertinggi terdapat pada item pernyataan “Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target produksi yang ditetapkan” dengan kategori sangat sesuai, dan nilai rata-rata terendah berada pada item

pernyataan “Selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan” dan “Pekerjaan yang dilakukan selesai dengan rapi” dengan nilai rata-rata 3,7 tetapi masih termasuk kategori sesuai. Rata-rata tersebut didapat dari jumlah seluruh jawaban responden dibagi dengan jumlah responden yaitu 30.

Indikator pernyataan nomor satu, dari variabel prestasi kerja karyawan yaitu “Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target produksi yang ditetapkan” didapat dengan melihat persentase dari target produksi yang telah dipenuhi pada tahun 2012 dan kemudian mencocokkan dengan indikator penetapan skor yang sudah dibuat sebelumnya (lampiran 3). Hasil yang didapat adalah terdapat 4 responden cukup sesuai, 19 responden sesuai dan 7 responden sangat sesuai.

Indikator pernyataan selanjutnya yaitu nomor dua sampai nomor enam mengenai hasil pekerjaan karyawan, ketelitian, kerapian, kehadiran tepat waktu dan hasil pekerjaan dapat terselesaikan tepat waktu didapat dengan wawancara langsung dengan manajer kebun dengan menanyakan tentang bagaimana prestasi kerja yang diberikan karyawan tersebut kepada perusahaan. Hasil yang didapat yaitu rata-rata yang didapat semua termasuk sesuai tetapi untuk pernyataan “Pekerjaan yang dilakukan selesai dengan rapi” masih terdapat 12 responden yang termasuk kriteria cukup rapi hal ini dikarenakan semua karyawan pimpinan merupakan laki-laki dan hasil pekerjaan terutama laporan produksi yang diberikan kepada manajer masih banyak yang kurang rapi. Pernyataan ke enam “Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai deadline yang diberikan” juga terdapat 12 responden yang termasuk cukup sesuai, hal ini dikarenakan masih ada beberapa karyawan pimpinan yang kurang disiplin dan juga letak dari afdiling dengan kantor induk juga bisa sangat berjauhan, beberapa afdiling bahkan berada di kecamatan yang berbeda dengan kantor induk sehingga juga memperlambat pengumpulan deadline pekerjaan yang diberikan.

5.4 Analisa Data

5.4.1 Uji Instrumen

1. Uji validitas

Validitas menunjukkan kemampuan alat ukur atau instrument penelitian dalam mengukur suatu hal yang hendak didapatkan dari penggunaan instrumen tersebut. Dalam penelitian yang menggunakan instrument berupa kuisioner, uji validitas digunakan untuk melihat seberapa besar kemampuan pertanyaan dapat mengetahui jawaban responden. Semakin tinggi tingkat validitas suatu alat ukur, semakin tepat pula alat ukur tersebut mengukur (Yohanes, 2011).

Tabel 8. Uji Validitas

Variabel	No Item	r	Probabilitas	Keterangan
Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X1)	X1.1	0,770	0,000	Valid
	X1.2	0,844	0,000	Valid
	X1.3	0,566	0,001	Valid
	X1.4	0,475	0,008	Valid
Variabel Kesesuaian Keterampilan (X2)	X2.1	0,577	0,001	Valid
	X2.2	0,630	0,000	Valid
	X2.3	0,690	0,000	Valid
	X2.4	0,643	0,000	Valid
	X2.5	0,444	0,014	Valid
	X2.6	0,716	0,000	Valid
Variabel kesesuaian kemampuan (X3)	X3.1	0,579	0,001	Valid
	X3.2	0,471	0,009	Valid
	X3.3	0,637	0,000	Valid
	X3.4	0,695	0,000	Valid
	X3.5	0,788	0,000	Valid
Variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y)	Y1	0,710	0,000	Valid
	Y2	0,583	0,001	Valid
	Y3	0,528	0,003	Valid
	Y4	0,685	0,000	Valid
	Y5	0,510	0,004	Valid
	Y6	0,797	0,000	Valid

Pada uji validitas, variabel dinyatakan valid bila nilai r hitung $>$ r tabel dan nilai signifikansi harus lebih kecil dari taraf nyata (probabilitas) 0,05 Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel diatas, diketahui bahwa semua item penelitian baik pada variable dependen maupun variable independen memiliki nilai signifikansi yang lebih kecil dari taraf nyata (probabilitas) 0,05 dan. r table yang dimiliki yaitu sebesar 0,33 dan semua r hitung $>$ r tabel. Sehingga dapat

disimpulkan bahwa semua item pertanyaan dari variable yang ditentukan telah valid dan dapat dillanjutkan dengan analisis selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas instrument menunjukkan seberapa besar suatu instrument tersebut dapat dipercaya dan digunakan sebagai alat pengumpul data, reliabilitas instrument yang semakin tinggi menunjukkan hasil ukur yang didapatkan semakin terpercaya (reliabel). Instrumen dikatakan reliabel, jika nilai alpha crobach sama dengan atau di atas 0,6 atau lebih.

Tabel 9. Uji Reliabilitas

No	Indikator	Alpha Cronbach	Keterangan
1	Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X1)	0,603	Reliabel
2	Variabel Kesesuaian Keterampilan (X2)	0,683	Reliabel
3	Variabel kesesuaian kemampuan (X3)	0,642	Reliabel
4	Variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y)	0,713	Reliabel

Berdasarkan table diatas diketahui bahwa nilai alpha crobach pada variabel dependen dan independen berada di atas 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut telah reliable dan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

5.4.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable bebas (independen). Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinearitas dapat dideteksi dari besarnya VIF (Variance Inflation Factor). Bila nilai VIF lebih dari 5 maka tidak terjadi non multikolinearitas. Dari hasil analisis diperoleh nilai VIF masing-masing variabel bebas seperti yang tercantum sebagai berikut:

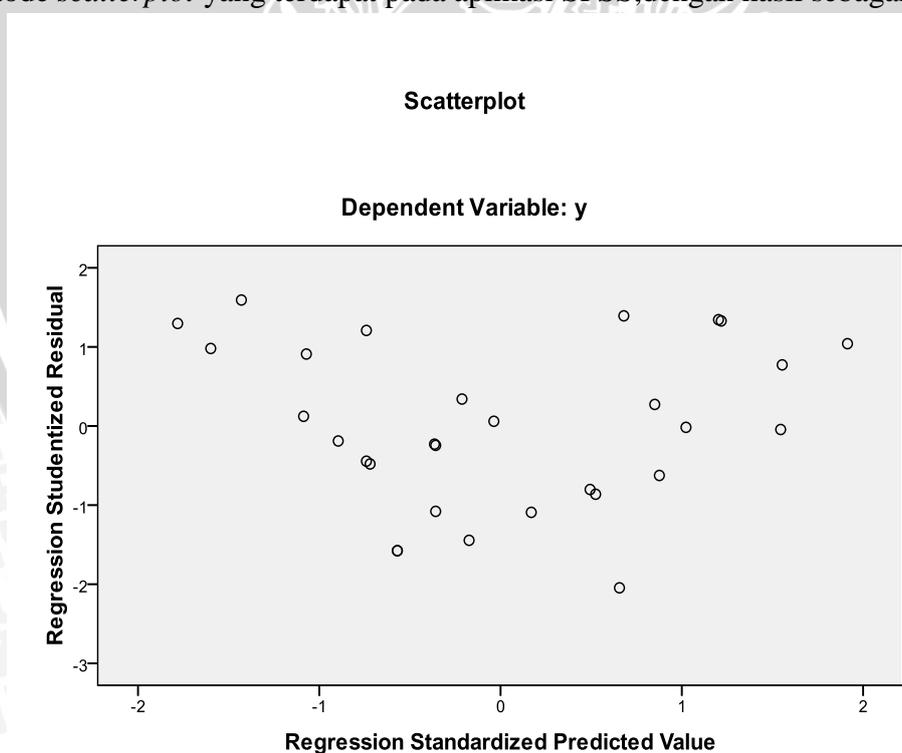
Tabel 10. Uji Multikolinearitas

Variabel Bebas	VIF	Keterangan
Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X_1)	1,020	Non Multikolinearitas
Variabel Kesesuaian Keterampilan (X_2)	1,015	Non Multikolinearitas
Variabel kesesuaian kemampuan (X_3)	1,019	Non Multikolinearitas

Berdasarkan table diatas dapat diketahui variabel bebas dalam penelitian ini memiliki Variance Inflation Factor lebih kecil dari 10, sehingga dapat dikatakan tidak terdapat gejala multikolinearitas antara variabel bebas dalam penelitian ini.

2. Heteroskedastisitas

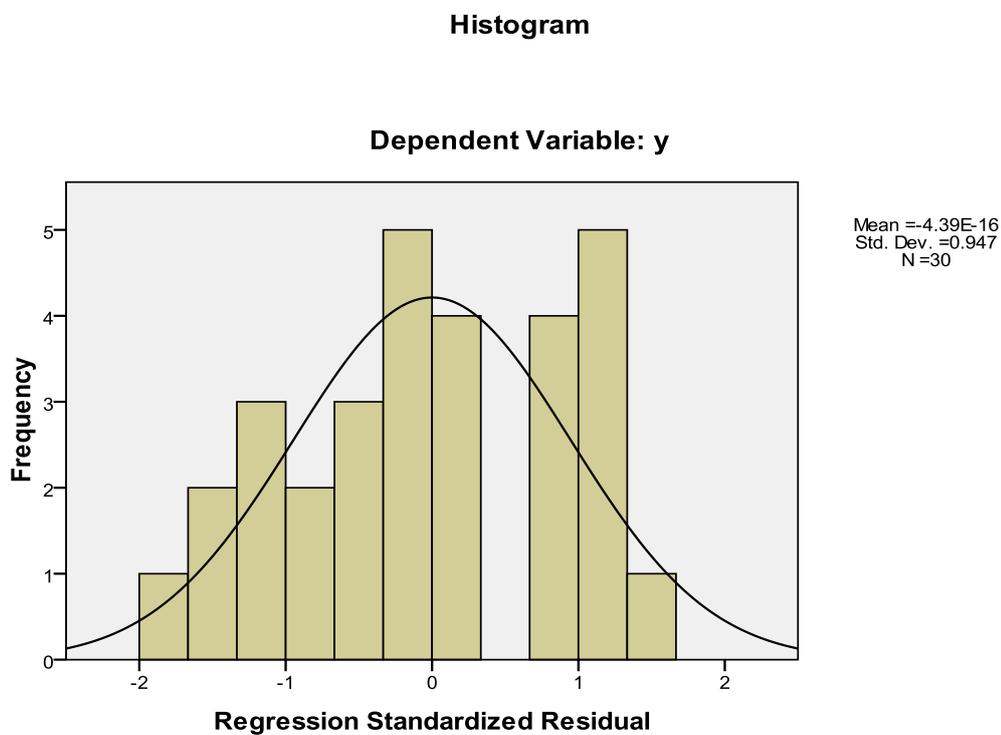
Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Dalam uji heteroskedestisitas dapat dilihat menggunakan metode *scatterplot* yang terdapat pada aplikasi SPSS, dengan hasil sebagai berikut:

Gambar 17. Uji Heteroskedestisitas Menggunakan Metode *Scatterplot*

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan, didapatkan hasil pada gambar diatas yang menunjukkan bahwa penyebaran titik menyebar dari garis lebih dari 0 maupun kuran dari 0. hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa model regresi yang digunakan tidak terjadi heteroskedestisitasan.

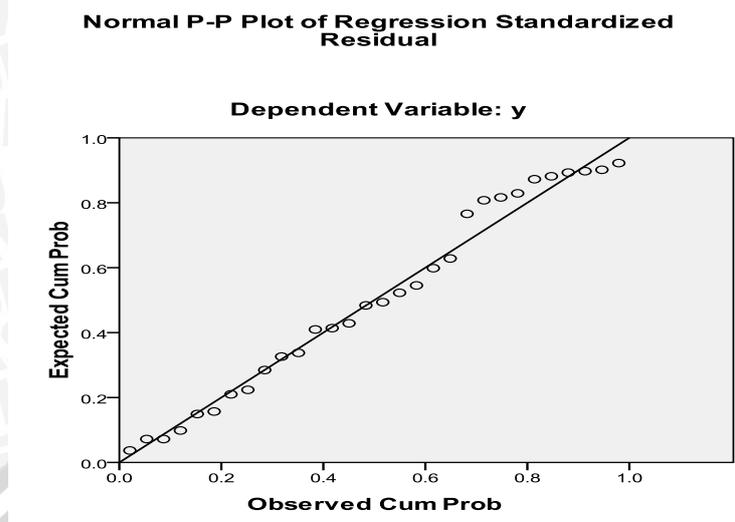
3. Uji normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal. Dalam uji normalitas menggunakan uji grafik histogram, uji grafik P-P Plot, dan uji kolmogorov sminov.



Gambar 18. Uji Grafik Histogram

Berdasarkan hasil uji yang dilakukan dapat dilihat bahwa diagram pada gambar diatas menunjukkan bahwa terjadi keseimbangan antara sisi kanan dan kiri, yang berarti sisi kiri dan kanan mempunyai lebar yang sama sehingga dapat dikatakan bahwa data yang diolah normal.



Gambar 19. Uji P-P Plot

Dalam uji P-P Plot dapat dilihat berdasarkan gambar diatas bahwa titik-titik yang berbentuk pola, menyebar sesuai dengan garis diagonal, sehingga dapat dikatakan bahwa data yang diolah normal.

Tabel 11. Uji Kolmogorov Sminov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	-.0036570
	Std. Deviation	1.23515574
Most Extreme Differences	Absolute	.096
	Positive	.094
	Negative	-.096
Kolmogorov-Smirnov Z		.525
Asymp. Sig. (2-tailed)		.946

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Besarnya nilai kolmogorov smirnov hasil dari pengolahan data adalah sebesar 0,525 dan nilai signifikansi yaitu sebesar 0,946. Berdasarkan hasil analisis tersebut, apabila Asymp Sig lebih besar dari 0,05 maka data tersebut dikatakan normal dan asumsi normalitas terpenuhi.



5.4.3 Analisis Data

Secara ringkas hasil analisis regresi linier berganda terdapat dalam table berikut ini:

Tabel 12. Ringkasan Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients (B)	Standardized Coefficients (β)	t hitung	Sig.	Keterangan
(Constant)	-3,295		-0,951	0,351	
(X1)	0,701	0,627	6,039	0,000	Signifikan
(X2)	0,337	0,347	3,352	0,002	Signifikan
(X3)	0,347	0,325	3,133	0,004	Signifikan
T tabel			= 2,05		
R			= 0,852		
Adjusted R Square			= 0,694		
F hitung			= 22,881		
F tabel			= 3,35		
Sign. F			= 0,000		
α			= 0,05		

Variable terikat pada regresi adalah prestasi kerja karyawan (Y) sedangkan variable bebasnya adalah Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X1), Variabel Kesesuaian Keterampilan (X2) dan Variabel kesesuaian kemampuan (X3). Model regresi berdasarkan hasil analisis diatas adalah:

$$Y = -3,295 + 0,701X_1 + 0,337X_2 + 0,347X_3 + e$$

Tampak pada persamaan tersebut bahwa variable menunjukkan angka yang *signifikan*. Adapun interpretasi dari persamaan tersebut adalah:

1. $b_0 = -3,297$

Nilai konstan ini menunjukkan bahwa apabila tidak ada variabel kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan dan kesesuaian kemampuan maka variabel prestasi kerja karyawan adalah sebesar -3,297. Dalam arti kata prestasi kerja karyawan menurun sebesar 3,297 satuan sebelum atau tanpa adanya variabel kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan dan kesesuaian kemampuan (X_1, X_2 dan $X_3 = 0$).

2. $b_1 = 0,701$

Nilai parameter atau koefisien regresi b_1 ini menunjukkan bahwa setiap variable kesesuaian pengetahuan meningkat 1 kali, maka prestasi kerja karyawan pimpinan akan meningkat sebesar 0,701 kali, dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap (X_2 dan $X_3 = 0$). Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Bernardin (1993) bahwa pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan diharapkan dapat membantu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Oleh karena itu, karyawan dituntut untuk memiliki pengetahuan yang sesuai dengan jenis pekerjaannya sehingga karyawan akan membutuhkan waktu yang singkat untuk mempelajari tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan mengurangi biaya dalam pelaksanaan pelatihan terhadap upaya peningkatan prestasi kerjanya. Variabel kesesuaian pengetahuan mempunyai pengaruh yang besar terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari peningkatan prestasi kerja karyawan yaitu sebesar 0,701 satuan setiap peningkatan 1 satuan dari variabel kesesuaian pengetahuan. Perusahaan dalam hal ini bagian MSDM PTPN XII (Persero) hendaknya memberi perhatian lebih pada kesesuaian pengetahuan karyawan pimpinan yang akan ditempatkan, terutama karyawan pimpinan yang perekrutannya secara internal karena untuk karyawan pimpinan yang direkrut secara eksternal mayoritas sudah sesuai dengan bidang pendidikan yang menjadi keahliannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin sesuai pengetahuan yang dimiliki dengan jenis pekerjaannya maka juga akan meningkatkan prestasi kerja karyawannya

3. $b_2 = 0,337$

Nilai parameter atau koefisien regresi b_2 ini menunjukkan bahwa setiap variable kesesuaian keterampilan meningkat 1 kali, maka prestasi kerja karyawan akan meningkat juga sebesar 0,337 kali dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap (X_1 dan $X_3 = 0$). Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Robbins (1991) bahwa meningkatnya keterampilan karyawan maka diharapkan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan rencana sebelumnya, sebab karyawan yang menguasai keterampilan tertentu dalam bekerja diharapkan tidak perlu pengawasan karena hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan dapat teratasi. Variabel kesesuaian keterampilan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan

prestasi kerja karyawan yaitu sebesar 0,337 satuan, meskipun tidak sebesar variabel kesesuaian pengetahuan tetapi hendaknya perusahaan juga memperhatikan variabel ini dalam melakukan penempatan karyawannya. Indikator yang harus diperhatikan yaitu antarlain keterampilan fisik karyawan, keterampilan komunikasi dan keterampilan konseptual. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel kesesuaian keterampilan mempengaruhi prestasi kerja karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan dan kedua variabel tersebut membentuk sebuah hubungan yang positif.

4. $b_3 = 0,347$

Nilai parameter atau koefisien regresi b_3 ini menunjukkan bahwa setiap variable kesesuaian kemampuan meningkat 1 kali, maka prestasi kerja karyawan pimpinan akan meningkat sebesar 0,347 dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap (X_1 dan $X_2 = 0$). Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Bernadin dan Russel (1993) bahwa kemampuan menunjukkan kesanggupan, kecakapan seseorang untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kemampuan sangat penting dan bertujuan untuk mengukur prestasi kerja seorang karyawan, maksudnya dapat mengukur sejauhmana karyawan bisa sukses dalam melakukan tugas dan pekerjaannya, kemampuan juga dapat digunakan sebagai dasar bahan pertimbangan pada kegiatan promosi bagi karyawan yang bersangkutan. Variabel kesesuaian kemampuan, mempunyai pengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan yaitu sebesar 0,347 satuan, meskipun tidak sebesar variabel kesesuaian pengetahuan tetapi hendaknya perusahaan juga memperhatikan variabel ini dalam melakukan penempatan karyawannya. Indikator yang harus diperhatikan yaitu antarlain kemampuan intelektual karyawan dan kemampuan fisik karyawan. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel kesesuaian kemampuan mempengaruhi prestasi kerja karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan dan kedua variabel tersebut membentuk sebuah hubungan yang positif.

5.4.4 Uji Hipotesis

1. Uji F (simultan)

Uji simultan menunjukkan bahwa apakah terdapat pengaruh dari variabel bebas atau predictor terhadap variabel terikat atau respon secara bersama-sama.

Hipotesis pada uji F yaitu:

H₀ : Seluruh variabel bebas tidak mempengaruhi variabel respon secara bersama-sama (simultan)

H₁ : Seluruh variabel bebas mempengaruhi variabel respon secara bersama-sama (simultan)

Pada regresi linier berganda, kondisi yang diharapkan adalah menerima hipotesis H₁. Hipotesis H₁ diterima apabila nilai F hitung lebih besar dari F tabel atau signifikansi lebih kecil dari α (0,005). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian koefisien model regresi secara simultan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 13. Uji Simultan Koefisien Regresi

Hipotesis Alternatif (H _a)	Nilai	Status
Diduga bahwa dalam penelitian ini Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X ₁), Variabel Kesesuaian Keterampilan (X ₂) dan Variabel kesesuaian kemampuan (X ₃) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y).	F _{hitung} = 22,881 Sig F = 0,000 F _{tabel} = 3,35	Ha diterima

Pada pengujian simultan ini diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 22,881. Nilai ini lebih besar dari F tabel ($22,881 > 3,35$) dan nilai sig. F lebih kecil dari α (0,05) maka H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X₁), Variabel Kesesuaian Keterampilan (X₂) dan Variabel kesesuaian kemampuan (X₃). secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang menyatakan bahwa adanya pengaruh simultan dari variabel kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan dan kesesuaian kemampuan terhadap prestasi kerja karyawan di PTPN XII (Persero). Dapat disimpulkan bahwa jika Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X₁), Variabel Kesesuaian Keterampilan (X₂) dan Variabel Kesesuaian Kemampuan (X₃) secara bersama-sama mengalami kenaikan maka akan berdampak pada peningkatan prestasi kerja karyawan (Y). Sebaliknya, jika Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X₁), Variabel Kesesuaian

Keterampilan (X2) dan Variabel Kesesuaian Kemampuan (X3) secara bersama-sama mengalami penurunan maka akan berdampak pada penurunan prestasi kerja karyawan (Y). Berdasarkan kondisi faktual perusahaan, dapat dilihat bahwa pihak perusahaan berusaha untuk meningkatkan kualitas karyawan pimpinannya dengan cara bekerja sama dengan lembaga lain dalam hal perekrutan karyawan pimpinan, lewat lembaga tersebut dapat disaring calon-calon karyawan pimpinan yang lebih kompetitif. Selain itu dalam penempatan karyawan juga lebih diperhatikan, karena calon karyawan pimpinan yang dinilai masih belum layak dan siap untuk ditempatkan dalam satu jabatan tidak langsung ditempatkan namun masih diberi pelatihan yang lebih agar karyawan tersebut bisa siap langsung terjun menjadi karyawan pimpinan. Semua hal tersebut dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan prestasi kerja yang akan diberikan oleh karyawan tersebut.

2. Uji t (Parsial)

Uji parsial untuk menunjukkan apakah variabel bebas secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat maka digunakan uji t. Uji ini menunjukkan bahwa apakah setiap variabel bebas atau prediktor dapat memberikan pengaruh pada variabel terikat atau respon. Hipotesis pada uji t yaitu:

H₀ : Variabel bebas/prediktor tidak mempengaruhi variabel terikat/respon

H₁ : Variabel bebas/prediktor mempengaruhi variabel terikat/respon

Pada regresi linier berganda, kondisi yang diharapkan adalah menerima hipotesis H₁. Hipotesis H₁ diterima apabila nilai mutlak t hitung bernilai lebih besar dari t tabel atau nilai signifikansi lebih kecil dari α (0,005).

a. Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X₁)

Uji parsial untuk variabel kesesuaian pengetahuan (X₁) dilakukan untuk mengetahui hubungan pengaruh terhadap variabel terikat yaitu prestasi kerja karyawan (Y), hasil yang diperoleh sebagai berikut:

Tabel 14. Uji Parsial Koefisien Regresi Variabel X₁

Hipotesis	Nilai	Keputusan
H ₀ : $\beta_1 = 0$ (variabel X ₁ tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Y)	$t_{hitung} = 6,039$	Ha diterima
H _a : $\beta_1 \neq 0$ (variabel X ₁ berpengaruh signifikan terhadap variabel Y), $\alpha = 0,05$	Sig t = 0,000	
	$t_{tabel} = 2,05$	

Variabel kesesuaian pengetahuan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 6,039. Nilai ini lebih besar dari t tabel yaitu 2,05 ($6,039 > 2,05$) atau nilai signifikansi lebih kecil dari α ($0,000 < 0,05$) maka H_a diterima. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel kesesuaian pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang menyatakan bahwa adanya pengaruh dari variabel kesesuaian pengetahuan terhadap prestasi kerja karyawan di PTPN XII (Persero). Dapat disimpulkan bahwa jika Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X_1) mengalami kenaikan maka akan berdampak pada peningkatan prestasi kerja karyawan (Y). Sebaliknya, jika Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X_1) mengalami penurunan maka akan berdampak pada penurunan prestasi kerja karyawan (Y). Hal tersebut juga sesuai dengan uji signifikansi yang telah dilakukan sebelumnya bahwa variabel kesesuaian pengetahuan mempunyai pengaruh yang besar terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan. Oleh karena itu perusahaan hendaknya memberi perhatian lebih kepada variabel ini, terutama untuk penempatan sesuai dengan latar belakang pendidikan formal karena terdapat beberapa karyawan pimpinan yang menjadi responden penempatan yang diberikan masih belum sesuai dengan latar belakang pendidikannya, begitu pula dengan pendidikan informal hendaknya perusahaan juga lebih memberi pelatihan-pelatihan mengenai semua hal yang menyangkut dengan kegiatan perusahaan. Contohnya asisten tanaman juga harusnya mendapat pelatihan mengenai bagaimana pengolahan hasil perkebunan agar karyawan tersebut juga tahu bagaimana mendapatkan bahan baku produksi yang baik.

b. Variabel Kesesuaian Keterampilan (X_2)

Uji parsial untuk variabel kesesuaian keterampilan (X_2) dilakukan untuk mengetahui hubungan pengaruh terhadap variabel terikat yaitu prestasi kerja karyawan (Y), hasil yang diperoleh sebagai berikut:

Tabel 15. Uji Parsial Koefisien Regresi Variabel X_2

Hipotesis	Nilai	Keputusan
$H_0 : \beta_2 = 0$ (variabel X_2 tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Y) $H_a : \beta_2 \neq 0$ (variabel X_2 berpengaruh signifikan terhadap variabel Y), $\alpha = 0,05$	$t_{hitung} = 3,352$ $Sig\ t = 0,002$ $t_{tabel} = 2,05$	Ha dierima

Variabel kesesuaian keterampilan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 3,352. Nilai ini lebih besar dari t tabel yaitu ($3,352 > 2,05$) atau nilai signifikansi lebih besar dari α ($0,002 < 0,05$) maka H_a diterima. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel kesesuaian keterampilan berpengaruh secara *signifikan* terhadap prestasi kerja karyawan.

Hasil ini sesuai dengan hipotesis kedua yang menyatakan bahwa adanya pengaruh parsial dari variabel kesesuaian keterampilan terhadap prestasi kerja karyawan di PTPN XII (Persero). Dapat disimpulkan bahwa jika Variabel Kesesuaian Keterampilan (X_2) mengalami kenaikan maka akan berdampak pada peningkatan prestasi kerja karyawan (Y). Sebaliknya, jika Variabel Kesesuaian Keterampilan (X_2) mengalami penurunan maka akan berdampak pada penurunan prestasi kerja karyawan (Y). Hal tersebut juga sesuai dengan uji signifikansi yang telah dilakukan sebelumnya bahwa variabel kesesuaian keterampilan mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan. Oleh karena itu perusahaan juga harus memperhatikan variabel ini dalam melakukan penempatan karyawan. Keterampilan teknis dan konseptual harus dimiliki dan dikuasai oleh setiap karyawan pimpinan karena hal ini berhubungan langsung dengan pekerjaan yang akan dilakukannya. Untuk keterampilan komunikasi juga harus lebih diperhatikan karena karyawan pimpinan harus berhubungan dengan banyak sekali karyawan yang menjadi bawahan dan juga pimpinannya selain itu karyawan pimpinan tidak hanya hanya bisa berkomunikasi dengan karyawan yang lain tetapi juga harus bisa berkomunikasi dengan masyarakat disekitar, karena pekerjaan yang dilakukan sangat rawan terhadap kecemburuan social yang ada di masyarakat.

c. Variabel Kesesuaian Kemampuan (X_3)

Uji parsial untuk variabel kesesuaian kemampuan (X_3) dilakukan untuk mengetahui hubungan pengaruh terhadap variabel terikat yaitu prestasi kerja karyawan (Y), hasil yang diperoleh sebagai berikut:

Tabel 16. Uji Parsial Koefisien Regresi Variabel X_3

Hipotesis	Nilai	Keputusan
$H_0 : \beta_3 = 0$ (variabel X_3 tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Y)	$t = 3,133$	Ha diterima
$H_a : \beta_3 \neq 0$ (variabel X_3 berpengaruh signifikan terhadap variabel Y), $\alpha = 0,05$	$Sig\ t = 0,004$	
	$t_{tabel} = 2,05$	

Variabel kesesuaian kemampuan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 3,133. Nilai ini lebih besar dari t tabel ($3,133 > 2,05$) atau nilai signifikansi lebih kecil dari α ($0,004 < 0,05$) maka H_a diterima. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel kesesuaian kemampuan berpengaruh signifikan terhadap prestasi karyawan.

Hasil ini sesuai dengan hipotesis kedua yang menyatakan bahwa adanya pengaruh parsial dari variabel kesesuaian kemampuan terhadap prestasi kerja karyawan di PTPN XII (Persero). Dapat disimpulkan bahwa jika Variabel Kesesuaian Kemampuan (X_3) mengalami kenaikan maka akan berdampak pada peningkatan prestasi kerja karyawan (Y). Sebaliknya, jika Variabel Kesesuaian Kemampuan (X_3) mengalami penurunan maka akan berdampak pada penurunan prestasi kerja karyawan (Y). Hal tersebut juga sesuai dengan uji signifikansi yang telah dilakukan sebelumnya bahwa variabel kesesuaian kemampuan mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan. Kemampuan intelektual harus dimiliki oleh setiap karyawan pimpinan karena karena hal tersebut berhubungan secara langsung terhadap pekerjaan yang akan dilakukan, untuk kemampuan fisik karyawan perusahaan harus lebih selektif dalam melakukannya dalam hal ini perusahaan sudah cukup baik dalam memberi kebijakan apabila terdapat karyawan pimpinan yang memang sudah tidak bisa melakukan pekerjaan karena kemampuan fisiknya kurang baik maka perusahaan akan menempatkannya pada bagian atau jabatan dimana karyawan tersebut bisa dan mampu untuk melakukannya. Contohnya asisten tanaman yang tiba-tiba sakit dan tidak diperkenankan bekerja terlalu keras karena dapat mengganggu kesehatannya maka perusahaan akan menempatkannya pada posisi dimana pekerjaan yang akan dilakukan tidak akan mengganggu kesehatan karyawan tersebut contohnya menjadi staff dikantor. Hal tersebut dilakukan agar semua kegiatan produksi di perusahaan tidak terganggu.

1.4.5 Koefisien determinasi (R) dan Variabel yang Paling Dominan

1. Analisis Korelasi Ganda (R)

Analisis korelasi ganda (R) digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen secara serentak. Berikut hasil perhitungan nilai korelasi ganda (R) :

Tabel 17. Hasil Uji R

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.852 ^a	.725	.694	1.28386

a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

Berdasarkan tabel diketahui bahwa nilai (R) sebesar 0,852. Jika nilai R semakin mendekati 1 berarti hubungan yang terjadi semakin kuat, sebaliknya jika nilai R semakin mendekati 0 maka hubungan yang terjadi semakin lemah.

Menurut Sugiyono (2007) pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasinya sebagai berikut:

- a. 0,00 – 0,199 = Sangat rendah
- b. 0,20 – 0,399 = Rendah
- c. 0,40 – 0,599 = Sedang
- d. 0,60 – 0,799 = Kuat
- e. 0,80 – 1,000 = Sangat kuat

Nilai (R) yang didapat yaitu sebesar 0,852 hal ini menunjukkan bahwa tersapat hubungan yang sangat kuat antara penempatan karyawan dengan variabel Variabel Kesesuaian Pengetahuan (X1), Variabel Kesesuaian Keterampilan (X2) dan Variabel kesesuaian kemampuan (X3) terhadap prestasi kerja karyawan (Y). hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sastrohadiwiryo (2002) bahwa 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 dan hal tersebut dapat meningkatkan prestasi kerja. Pelaksanaan penempatan karyawan pimpinan di PTPN XII (Persero) dapat dikatakan sudah cukup baik, hal ini dapat dilihat dari cara seleksi karyawan pimpinan yang sudah menggunakan system kompetensi sehingga bisa menyaring calon karyawan pimpinan yang terbaik meskipun dalam sistem penempatannya masih terdapat hal yang harus diperhatikan terutama dalam penempatan karyawan pimpinan yang perekrutannya secara internal.

2. Analisis Determinasi (Adjusted R Square) Dan Variabel Yang Paling Dominan

Analisis determinasi (Adjusted R square) digunakan untuk mengetahui persentasi nominal pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu prestasi kerja karyawan, berikut hasil perhitungan nilai determinasi (Adjusted R square) :

Tabel 18. Hasil Uji R²

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.852 ^a	.725	.694	1.28386

a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

Berdasarkan Tabel diketahui bahwa nilai R² adjusted = 0,694. Angka ini menunjukkan bahwa variasi nilai prestasi karyawan yang dapat dijelaskan oleh persamaan regresi yang diperoleh sebesar 69,4% sedangkan sisanya yaitu 30,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar persamaan model.

Berdasarkan Tabel diketahui pula bahwa variabel yang paling dominan mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah variabel kesesuaian pengetahuan yang ditunjukkan oleh nilai Koefisien Beta (*standardized*) terbesar yaitu sebesar 0,627. Hipotesis ini didukung oleh Sritua Arief (1993) yaitu : untuk menentukan variabel bebas yang paling dominan dalam mempengaruhi nilai dependen variabel dalam suatu model regresi linear, maka gunakanlah koefisien Beta (*Beta Coefficient*). Koefisien tersebut disebut *standardized coefficient*. Sedangkan variabel kesesuaian keterampilan menjadi variabel dominan yang ke-2 dengan koefisien sebesar 0,347 dan variabel yang berpengaruh ke-3 yaitu variabel kesesuaian kemampuan dengan koefisien sebesar 0,325.