



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
TETAP NON MANAJERIAL DIVISI *COSTUMER SERVICE* PT  
TELEKOMUNIKASI INDONESIA (TELKOM) Tbk JAKARTA**

**SKRIPSI**

**VIBRIANIE PADMASWARI RACHMAWATI  
0806349296**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA  
DEPOK  
JULI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
TETAP NON MANAJERIAL DIVISI *CUSTOMER SERVICE* PT  
TELEKOMUNIKASI INDONESIA (TELKOM) Tbk JAKARTA**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana**

**VIBRIANIE PADMASWARI RACHMAWATI  
0806349296**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA  
DEPOK  
JULI 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri ,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Vibriane Padmaswari Rachmawati**

**NPM : 0806349296**

**Tanda Tangan : **

**Tanggal : 4 Juli 2012**

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh:

Nama : Vibriane Padmaswari Rachmawati  
NPM : 0806349296  
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga  
Judul Skripsi : Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Tetap Non Manajerial Divisi *Customer Service* PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk Jakarta

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dra. Tutie Hermiati, M.A. (.....)

Penguji : Dra. Eva Andayani, M.Si. (.....)

Ketua Sidang : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si. (.....)

Sekretaris : Nurul Safitri, S.sos, M.A. (.....)

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 3 Juli 2012

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA  
ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Vibriane Padmaswari Rachmawati

NPM : 0806349296

Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga

Departemen : Ilmu Administrasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jenis Karya : Skripsi

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Non Manajerial  
Divisi *Customer Service* PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk  
Jakarta**

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan skripsi saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 4 Juli 2012

Yang menyatakan



(Vibriane Padmaswari Rachmawati)

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas karunia dan rahmat-Nya yang telah diberikan, sehingga skripsi dengan judul mengenai **“Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Non Manajerial Divisi Customer Service PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk”** ini dapat diselesaikan oleh penulis tepat pada waktunya. Adapun tujuan penulis menyusun karya tulis ini, yaitu untuk memenuhi syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Niaga pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Penulis sangat menyadari bahwa penulisan karya tulis ini tidak dapat terselesaikan tanpa adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak di sekeliling penulis. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang mendalam terhadap pihak-pihak tersebut, yaitu:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc. selaku Dekan FISIP UI.
2. Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc., selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI
3. Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si. selaku Ketua Program Sarjana Reguler dan kelas paralel Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
4. Umanto Eko Prasetyo, S.Sos., M.Si. selaku Sekertaris Program Sarjana Reguler Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
5. Ixora Lundia, S. Sos. MS selaku Ketua Program Studi Administrasi Niaga.
6. Dra. Tutie Hermiati MA., selaku pembimbing skripsi yang telah mengarahkan dan memberi bimbingan selama proses pengerjaan skripsi ini.
7. Kedua orangtua penulis, Bapak Imam Marhaendi dan Ibu Anik Zubaedah, atas dukungan, kesabaran dan motivasi tiada henti yang diberikan kepada

penulis selama magang dan juga selama penulisan skripsi ini, serta kepada dua adikku tersayang Roshviana Adzani Rachmawanda dan Rezarkasih Ilham Rachmandanu

8. Bapak Sumanto sebagai mentor saya di TELKOM dan senantiasa membimbing dan membantu saya saat pengambilan data untuk pembuatan skripsi ini.
9. Teman-teman setiaku di konsentrasi SDM yaitu Iza, Cipik, Bety, Tari, dan Yanti. Selain itu juga teman-teman lain yaitu Risti dan Nora. Dan rekan-rekan Ilmu Administrasi Niaga 2008, terima kasih atas segala dukungan dan bantuannya saat penyelesaian penulisan skripsi ini.
10. Teman-teman satu daerah yang telah menjadi keluarga kedua bagi penulis yang tergabung dalam SINTESA, terutama Sintesa 2008. Terima kasih untuk dukungan dan doanya dalam pembuatan skripsi ini.
11. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang secara langsung maupun tidak langsung

Penulis berharap penyusunan karya tulis skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Non Manajerial Divisi Customer Service PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk Jakarta”** dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Depok, Juni 2012

Vibrianie Padmaswari Rachmawati

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA  
ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Vibrianie Padmaswari Rachmawati

NPM : 0806349296

Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga

Departemen : Ilmu Administrasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jenis Karya : Skripsi

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Non Manajerial  
Divisi *Customer Service* PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk  
Jakarta**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan skripsi saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal :

Yang menyatakan

(Vibrianie Padmaswari Rachmawati)



## ABSTRAK

Nama : Vibrianie Padmaswari Rachmawati  
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga  
Judul : **Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Non Manajerial Divisi *Customer Service* PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk Jakarta**

Penelitian ini menjelaskan tentang dua variabel yaitu kompetensi dan kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan tetap non manajerial divisi *customer service* PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM), Tbk Jakarta dan mengetahui dimensi kompetensi yang memiliki hubungan paling kuat dengan kinerja karyawan. Teori yang digunakan untuk menguji variabel kompetensi adalah teori kompetensi Spencer & Spencer. Sedangkan variabel kinerja sendiri akan diuji menggunakan teori kinerja oleh Gomez. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian survey yang menggunakan teknik *total sampling* terhadap seluruh karyawan divisi *customer service* TELKOM Jakarta yang berjumlah 33 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil lain yang didapat adalah dimensi *knowledge* pada kompetensi memiliki hubungan yang paling kuat dengan kinerja karyawan dibandingkan dengan dimensi yang lainnya.

**Kata kunci:** Competency, Employee Performace

## ABSTRACT

Name : Vibrianie Padmaswari Rachmawati  
Study Program : Business Administration  
Title : **The Effect of Competency on Fixed Employee Non Managerial Performance in PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk Jakarta division of Customer Service**

This study explains two variables, the variables were competency and employee performance. This study aimed to examine the influence of competency on performance of employee in PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) division of Customer Service Jakarta and to know which competency's dimension that give the strongest relationship with variable performance. This study used Spencer & Spencer Theory to assess variable of competency. While, performance were assesser using performance theory by Gomez. This study used the quantitative approach with survey method that used total sampling technique to all employee in TELKOM Jakarta division customer service which held to 33 rspndents. The result from this study showed that competency had a significant effect on employee's performance. The other result from this study showed that knowledge dimension from competency has the strongest relationship with employee performance compare the other dimension.

**Keywords:** Competency, Employee Performance

## Daftar Isi

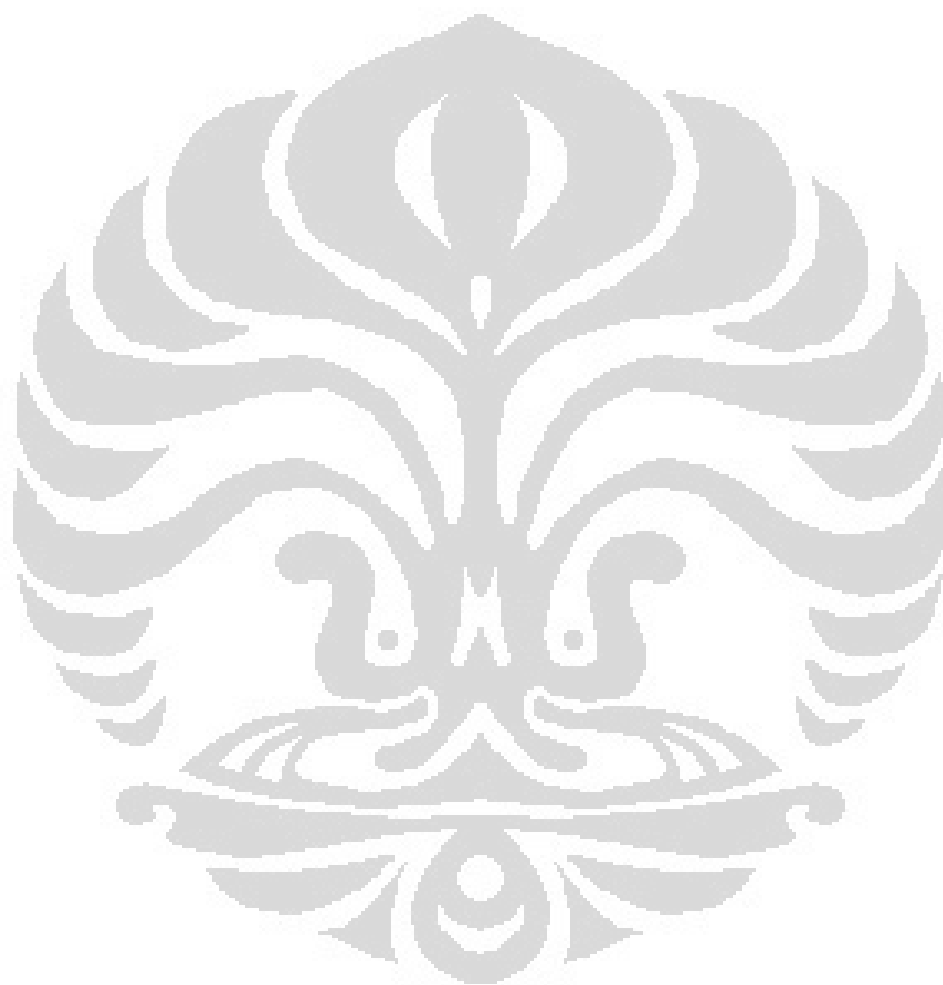
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GRAFIK .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DFTAR LAMPIRAN .....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Permasalahan .....	12
1.3 Tujuan Penelitian .....	14
1.4 Signifikansi Penelitian .....	14
1.5 Batasan Penelitian .....	15
1.6 Sistematika Penulisan .....	15
BAB 2 TINJAUAN LITERATUR .....	17
2.1 Penelitian Terdahulu .....	17
2.2 Kerangka Teori .....	26
2.2.1 Pengertian Kinerja .....	26
2.2.2 Standar Kinerja .....	28
2.2.3 Penilaian Kinerja .....	29
2.2.4 Manfaat Penilaian Kinerja .....	31
2.2.5 Pengertian Kompetensi .....	32
2.2.6 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja .....	38
2.3 Hipotesis Penelitian .....	39
2.4 Model Analisis .....	39
2.5 Operasionalisasi Konsep .....	40
BAB 3 METODE PENELITIAN .....	45
3.1 Pendekatan Penelitian .....	45
3.2 Jenis Penelitian .....	45
3.2.1 Berdasarkan Tujuan Penelitian .....	45
3.2.2 Berdasarkan Manfaat Penelitian .....	46
3.2.3 Berdasarkan Dimensi Waktu Penelitian .....	46
3.2.4 Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data .....	46
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian .....	47
3.3.1 Populasi .....	47
3.3.2 Sampel .....	47
3.4 Teknik pengumpulan Data .....	48

3.5	Teknik Analisis Data .....	48
3.5.1	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	49
3.5.2	Analisis Statistik Deskriptif.....	51
3.5.3	Uji Normalitas .....	51
3.5.4	Analisis Regresi Linier dan Uji Korelasi.....	52
BAB 4 PEMBAHASAN .....		54
4.1	Gambaran Umum Perusahaan .....	54
4.1.1	Sejarah Singkat PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.....	54
4.1.2	Visi dan Misi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.....	57
4.1.3	Divisi Customer Service PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk .....	58
4.1.4	Kompetensi Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk .....	60
4.2	Uji Instrumentasi (Pre-Test) .....	61
4.3	Pembahasan Hasil Pre-test .....	61
4.3.1	Hasil Uji Validitas .....	61
4.3.2	Hasil Uji Reliabilitas.....	77
4.4	Pembahasan Karakteristik Data Responden.....	78
4.4.1	Jenis Kelamin.....	78
4.4.2	Usia .....	79
4.4.3	Pendidikan Terakhir.....	80
4.4.5	Lama Bekerja di Perusahaan .....	81
4.5	Pembahasan Data Jawaban Responden .....	82
4.5.1	Variabel Kompetensi .....	82
4.5.2	Variabel Kinerja Karyawan .....	104
4.6	Hasil Uji Normalitas.....	123
4.7	Hasil Uji Regresi Linier dan Uji Korelasi .....	124
4.7.1	Koefisien Determinasi .....	125
4.7.3	Uji Korelasi antar Dimensi Kompetensi dengan Variabel Kinerja ..	127
4.7.2	Uji Hipotesis.....	129
BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN.....		132
5.1	Simpulan.....	132
5.2	Saran .....	132
DAFTAR REFERENSI .....		134
LAMPIRAN.....		138

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Daftar Perusahaan Telekomunikasi di Indonesia.....	2
Tabel 1.2	Operator Telepon Seluler GSM dan Sambungan Telepon Tidak Bergerak di Tingkat Nasional di Indonesia.....	3
Tabel 2.1	Perbandingan Antar Penelitian.....	22
Tabel 2.2	Operasionalisasi Konsep.....	42
Tabel 3.1	Skala Likert.....	49
Tabel 3.2	Interval Kategorisasi Kekuatan Hubungan Korelasi.....	52
Tabel 4.1	Validitas Indikator Penelitian Variabel Kompetensi Dimensi <i>Motives</i> ..	62
Tabel 4.2	Validitas Indikator Penelitian Variabel Kompetensi Dimensi <i>Traits</i> .	63
Tabel 4.3	Validitas Indikator Penelitian Variabel Kompetensi Dimensi <i>Self-concept</i> .....	64
Tabel 4.4	Validitas Indikator Penelitian Variabel Kompetensi Dimensi <i>Knowledge</i> .....	65
Tabel 4.5	Validitas Indikator Penelitian Variabel Kompetensi Dimensi <i>Skill</i> ....	66
Tabel 4.6	Validitas Indikator Penelitian Variabel Kinerja Dimensi Kualitas Pekerjaan.....	67
Tabel 4.7	Validitas Indikator Penelitian Variabel Kinerja Dimensi Kuantitas Pekerjaan.....	67
Tabel 4.8	Validitas Indikator Penelitian Variabel Kinerja Dimensi Pengetahuan Jabatan.....	68
Tabel 4.9	Validitas Indikator Penelitian Variabel Kinerja Dimensi Kerja Sama .....	69
Tabel 4.10	Validitas Indikator Penelitian Variabel Kinerja Dimensi Inisiatif.....	69
Tabel 4.11	Validitas Indikator Penelitian Variabel Kinerja Dimensi Kreativitas.	70
Tabel 4.12	Validitas Indikator Penelitian Variabel Kinerja Dimensi Saling Ketergantungan .....	71
Tabel 4.13	Validitas Indikator Penelitian Variabel Kinerja Dimensi Kualitas Diri .....	71
Tabel 4.14	Validitas Indikator Penelitian Setelah Pre Test.....	73
Tabel 4.15	Reliabilitas Variabel Penelitian .....	77
Tabel 4.16	Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi <i>Motives</i> .....	83
Tabel 4.17	Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi <i>Traits</i> .....	87
Tabel 4.18	Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi <i>Self-concept</i> ..	91
Tabel 4.19	Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi <i>Knowledge</i> ...	95
Tabel 4.20	Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi <i>Skill</i> .....	100
Tabel 4.21	Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi Kualitas Pekerjaan.....	104
Tabel 4.22	Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi Kuantitas Pekerjaan.....	107
Tabel 4.23	Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi Pengetahuan Jabatan.....	109
Tabel 4.24	Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi Kerja Sama .	111
Tabel 4.25	Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi Inisiatif.....	113

Tabel 4.26	Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi Kreativitas..	115
Tabel 4.27	Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi Saling Ketergantungan .....	117
Tabel 4.28	Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi Kualitas Diri .....	119
Tabel 4.29	Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov .....	124
Tabel 4.30	Model Summary.....	125
Tabel 4.31	Hubungan Antar Dimensi Kompetensi dengan Variabel Kinerja.....	127
Tabel 4.32	Tabel Uji T .....	129



## DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1	Pendapatan TELKOM dari Prosum Seluler dan Data, Internet dan IT Tahun 2008-2010.....	9
Grafik 1.2	Pendapatan TELKOM dari Prosum Telepon Kabel Tidak Bergerak, Telepon Nirkabel Tidak Bergerak, dan Interkoneksi Tahun 2008-2010 .....	10
Grafik 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	78
Grafik 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	79
Grafik 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	80
Grafik 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	81

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	The Iceberg Model and Central and Surface Competencies .....	38
Gambar 2.2	Model Analisis Penelitian.....	41
Gambar 4.1	Logo Baru PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk .....	56
Gambar 4.2	Peta Daerah Operasional TELKOM.....	59
Gambar 4.3	Daerah Batas Penerimaan dan Penolakan Hipotesis .....	130

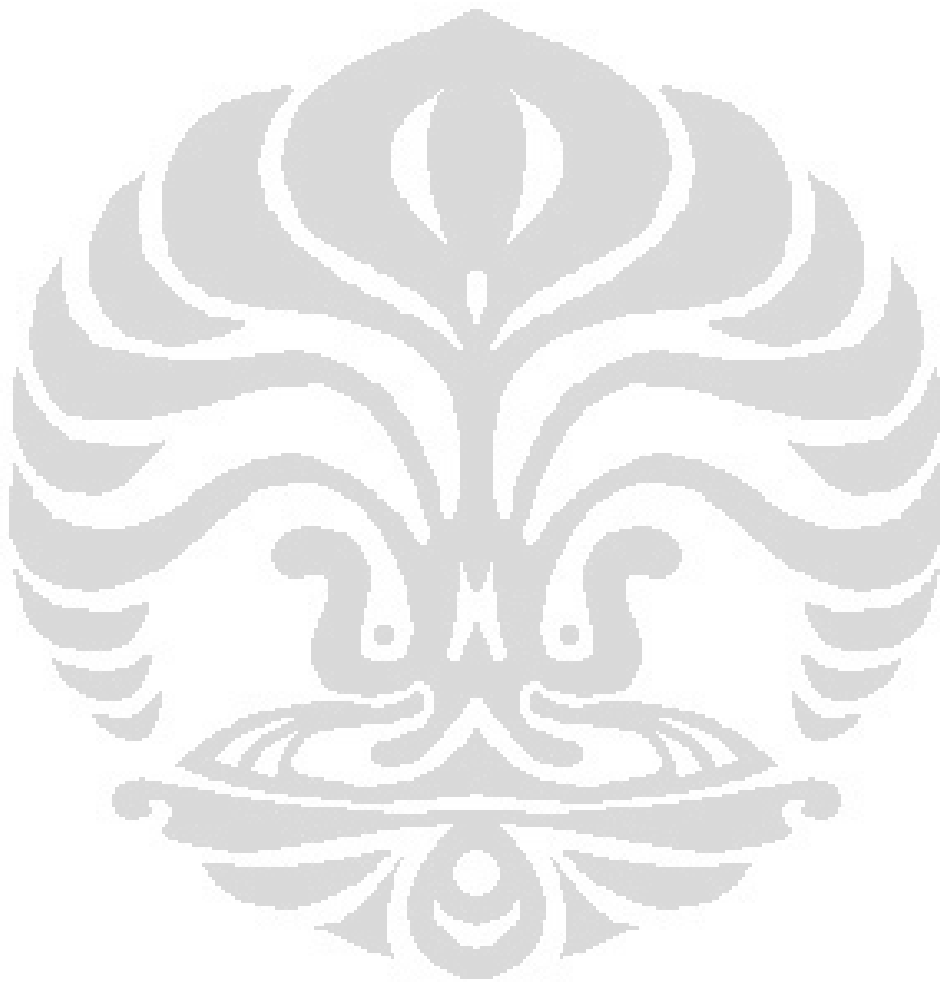
## DAFTAR LAMPIRAN

**Lampiran 1 Struktur Organisasi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk**

**Lampiran 2 Kuesioner**

**Lampiran 3 Hasil SPSS**

**Lampiran 4 DAFTAR RIWAYAT HIDUP**





# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Manusia adalah kunci dari sebuah usaha baik usaha kecil, pemerintah, bahkan perusahaan swasta besar sekalipun. Manusia bisa diibaratkan seperti sebuah mesin pendorong pada sebuah mobil, dimana tanpa adanya mesin pendorong tersebut mobil tidak dapat menjalankan fungsinya dengan maksimal atau bahkan tidak bisa berfungsi sama sekali. Sekarang ini sangat banyak pihak yang makin menyadari pentingnya sumber daya manusia. Menurut Bill Gates, CEO perusahaan Microsoft yang merajai dunia *software* di dunia : “*My employee are my assets to run the business, you can take the business , but not my employee because with their existances I can make a lot of it and achieve the company’s goals*”(interview on CNN,10 sept 2011). Dari pernyataan tersebut tersirat bahwa karyawan adalah aset yang penting bagi perusahaan yang digunakan untuk mencapai semua tujuan perusahaan,

Sekarang ini industri teknologi informasi dan telekomunikasi sedang berkembang. Salah satu yang diuntungkan adalah perusahaan penyedia jasa telekomunikasi. Komunikasi adalah salah satu hal yang menjadi tuntutan dalam era globalisasi ini. Suatu yang sangat dipentingkan dalam komunikasi di era globalisasi modern ini adalah kecepatan. Segala informasi bergerak dengan cepatnya dari suatu tempat ke tempat lain bahkan yang jaraknya jauh sekalipun dalam waktu yang sangat singkat. Dengan begitu informasi yang diterima senantiasa *up to date*. Inilah yang membuat perkembangan perusahaan telekomunikasi semakin pesat. maka tidak heran jika sekarang banyak sekali perusahaan yang mengambil *core business* di bidang yang cukup menjanjikan ini.

Industri telekomunikasi dan informasi komunikasi tengah berjaya saat ini. Kebutuhan masyarakat akan kedua jenis bisnis ini makin meningkat dari hari ke hari, seiring dengan perkembangan modernisasi pada masyarakat dunia pada umumnya dan Indonesia pada khususnya dan tuntutan globalisasi. Selain itu juga dikarenakan saat ini bidang bisnis ini tidak lagi dimonopoli oleh salah satu

perusahaan saja. Hal ini terjadi sejak dikeluarkannya Undang-Undang No 36 Tahun 1999 mengenai telekomunikasi oleh pemerintah. Undang-undang ini memfasilitasi masuknya para pemain baru di bisnis ini dan menumbuhkan persaingan usaha di industri telekomunikasi ini. Bisnis ini meliputi banyak sekali bidang misalnya saja *provider* telepon tidak bergerak, *provider* telepon seluler, jasa internet, dan lain-lain. Berikut adalah contoh daftar dari beberapa perusahaan telekomunikasi di Indonesia.

**Tabel 1.1 Daftar Perusahaan Telekomunikasi di Indonesia**

No	Nama Perusahaan
1.	PT Telekomunikasi Seluler
2.	PT Indonesian Satellite Corporation Tbk
3.	PT Excelcomindo Pratama Tbk (XL Axiata)
4.	PT Telekomunikasi Indonesia Tbk
5.	PT Mobile-8 Telecom
6.	PT Bakrie Telecom
7.	PT Hutchison Indonesia
8.	PT Smart Telecom
9.	PT Natrindo Telepon Seluler
10.	PT Sampoerna Telekom Indonesia

Sumber: daftar perusahaan telekomunikasi versi lifeauditor tahun 2007

Seperti yang tergambar di tabel di atas, banyak sekali perusahaan telekomunikasi di Indonesia ini. Selain 10 perusahaan di atas, masih banyak lagi perusahaan yang bergerak di industry telekomunikasi. Selepas dihentikannya monopoli, semua pelaku pasar bebas keluar masuk di industri ini. Dilihat dari pandangan umum terhadap perusahaan telekomunikasi yang ada di Indonesia sekarang ini sudah cukup membuktikan bahwa persaingan usaha di industri ini termasuk kompetitif baik dalam menghadapi kemajuan di bidang teknologi, kesiapan perusahaan dalam menghadapi pasar telekomunikasi, serta peran serta pemerintah dalam membuat regulasi di sektor telekomunikasi. Perusahaan telekomunikasi baik dari swasta dan pemerintah sangat menonjol dari perubahan

layanan telekomunikasi dalam menunjang kemajuan industri telekomunikasi di Indonesia ( Prabukusumo Prakoso, 2007).

Persaingan yang ketat dan kompetitif tersebut juga dikarenakan sebagian besar pelaku bisnis ini bermain dalam persaingan harga sekecil mungkin, tanpa mengesampingkan kualitas dari pelayanan perusahaan telekomunikasi tersebut. Persaingan harga yang cenderung gila-gilaan ini terbukti dengannya maraknya iklan baik di media cetak maupun elektronik dimana perusahaan-perusahaan tersebut berlomba menyediakan harga yang sekecil mungkin dengan bonus berlipat. Ini digunakan untuk menarik lebih banyak lagi konsumen untuk menggunakan produk mereka. Berikut akan disajikan tabel jumlah pelanggan dari ketiga *provider* telekomunikasi seluler terbesar dan juga TELKOM dengan produknya sambungan telepon bergerak dan tidak bergerak.

**Tabel 1.2 Operator Telepon Seluler GSM dan Sambungan Telepon Tidak Bergerak di Tingkat Nasional di Indonesia**

	Sambungan telepon bergerak kabel dan tidak bergerak	Operator Seluler		
		Telkomsel	Indosat	XL Axista
Tanggal peluncuran		Mei 1995	November 1994	Oktober 1996
Pangsa pasar (per 31 desember 2009)	10%	49%	20%	19%
Pelanggan (per 31 desember 2009]	8,4 juta sambungan telepon tidak bergerak 15,1 juta sambungan telepon tidak bergerak nirkabel	81,6 juta	33,1 juta	31,4 juta

Sumber: laporan tahunan Telkom tahun 2009

Dari tabel di atas terlihat bahwa persaingan di industri telekomunikasi sangatlah ketat. Sebagai perusahaan pelopor telekomunikasi seluler, TELKOMSEL bisa dikatakan jauh lebih unggul dibandingkan dengan dua pesaing

terbesarnya di bidang seluler. Untuk TELKOM sendiri yang diwakili dua buah produknya yakni sambungan telepon kabel bergerak dan tidak bergerak, bisa dilihat angka yang dihasilkan masih lebih kecil dibandingkan perusahaan telekomunikasi seluler lainnya. Namun, TELKOMSEL adalah salah satu bagian dari TELKOM dimana mereka merupakan anak perusahaan TELKOM yang khusus bergerak di bidang seluler.

Persaingan di bidang ini sangatlah ketat. Seperti yang dikatakan diatas, industri di bidang ini lebih bermain di bidang harga yang merupakan sebuah hal yang sensitif dan juga bermain di kualitas pelayanan yang diberikan. Semua perusahaan berlomba lomba memberikan jaringan telekomunikasi terbaik bagi konsumen mereka. Dengan persaingan seperti ini, maka konsumen akan cepat sekali berpindah produk jika pelayanan yang diberikan mengecewakan atau harga yang ditawarkan terlalu mahal. Inilah yang harus diantisipasi oleh setiap perusahaan telekomunikasi dimana mereka harus bisa mempertahankan konsumen atau pelanggan mereka. Untuk jaringan telepon kabel tidak bergerak ini, TELKOM bisa dikatakan merupakan satu-satunya perusahaan telekomunikasi yang menyediakan produk ini. Namun, saat ini makin bermunculan perusahaan telekomunikasi yang memudahkan fungsi dari sambungan telepon kabel tidak bergerak, yakni sambungan telepon nirkabel bergerak. Yang disediakan banyak perusahaan seperti PT Bakrie Telecom dengan produk unggulannya yaitu ESIA dan juga PT Mobile-8 Telecom dengan produk fren-nya, serta TELKOM dengan Flexi-nya juga.

Pencapaian sebuah perusahaan telekomunikasi hingga sangat pesat seperti sekarang ini selain sangat didukung dengan lingkungan globalisasi yang menuju ke arah sebuah modernisasi. Selain itu juga didukung oleh sumber daya manusia yang melakukan berbagai macam strategi bisnis yang dirancang oleh manajemen perusahaan. Sumber daya manusia sekarang telah berkembang menjadi sebuah keunggulan bersaing yang sangat bisa di andalkan oleh setiap perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis dengan para kompetitornya. Dan yang paling penting dengan memiliki sumber daya manusia yang baik dan didukung dengan pengelolaannya yang baik, sumber daya manusia ini merupakan senjata untuk senantiasa bertahan dalam persaingan bisnis di masa depan atau alat

kesinambungan bisnis bagi perusahaan tersebut. Menurut Robert J. Eaton seorang *Chief Executive Officer* (CEO) Chrysler Corporation “*The only way we can beat the competition is with people*”. Perkataan beliau menguatkan bahwa manusia adalah sumber keunggulan bersaing untuk menghadapi kompetisi bisnis. Perkataan beliau juga di dukung oleh seorang konsultan manajemen tingkat dunia (Watson Wyatt Worldwide) yang melakukan sebuah studi penelitian mengenai *Human Capital Index* terhadap lebih dari 200 perusahaan di Amerika Utara, Eropa dan wilayah Asia Pasifik menyimpulkan bahwa sumber daya manusia memberikan daya saing organisasi dan menghasilkan *shareholder value* yang superior.

Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan tersebut senantiasa menjadi asset yang sangat berharga bagi perusahaan. Menurut salah satu pakar manajemen terkemuka, dale sebagaimana dikutip Handoko (1991:155) menyatakan bahwa dari semua sumber yang tersedia bagi organisasi yaitu uang, bahan, peralatan, dan manusia, maka sumber yang terpenting dalam pencapaian tujuan organisasi adalah manusia, karena manusia mempunyai kemampuan untuk tumbuh dan berkembang. Berharganya sumber daya manusia ini adalah manusia dengan segala macam yang terkandung di dalamnya baik itu kemampuan, keahlian pengetahuan maupun kompetensi menjadi aset yang berharga bagi manusia itu sendiri dan juga bagi perusahaan tempat mereka bekerja. Asset tersebut merupakan suatu keunggulan bagi sumber daya manusia itu sendiri dan juga menjadi keunikan atau ciri khas dari diri mereka.

Keunikan tersebut salah satu di dalamnya bisa berupa kompetensi yang dimiliki setiap manusia dalam dirinya masing-masing. Setiap manusia membutuhkan kompetensi yang sesuai untuk menyelesaikan setiap tugas dalam pekerjaan mereka. Kompetensi inilah yang sering digunakan manusia sebagai sebuah keunggulan bagi mereka. Namun, kompetensi itu sendiri tidak dimiliki secara mutlak oleh seseorang dari lahir. Kompetensi juga bisa diciptakan melalui pelatihan-pelatihan maupun kursus yang banyak diselenggarakan berbagai pihak akhir-akhir ini. Menurut Bergers, dkk (1994) kompetensi adalah karakteristik tersembunyi dari seseorang yang baik secara langsung maupun tidak langsung

mempengaruhi kinerjanya. Karakteristik tersebut diantaranya berupa motivasi, bakat, kemampuan dan pengetahuan.

Pendapat yang dikemukakan Coombe, 1996 bahwa sebagai input, kompetensi yang muncul di dalam diri seseorang untuk menyelesaikan masalahnya dengan baik. Input kompetensi dapat menggunakan dua bentuk yaitu: kemampuan yang diperoleh dari belajar, latihan atau pengalaman dan kemampuan yang diperoleh dalam diri individu yang mempengaruhinya dengan kuat. Kompetensi merupakan nilai dari seorang individu. Inilah yang senantiasa menjadi modal berharga bagi perusahaan. Perusahaan akan senantiasa mengembangkan dan meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawannya.

Pentingnya sebuah kompetensi sudah terlihat saat sebuah perusahaan membuka rekrutmen dan seleksi untuk para calon karyawannya. Pada proses ini semua perusahaan baik swasta maupun BUMN selalu menetapkan *core competence* untuk masing-masing jabatan yang diperlukan perusahaan. Dengan begitu perusahaan akan mendapatkan *the right people* dengan kompetensi yang dibutuhkan pula. Seperti 2C yang diterapkan oleh PT Astra Internasional untuk mendapatkan best talent yaitu dengan *competence* dan *character*. Akan tetapi, perusahaan juga membutuhkan seseorang calon karyawan yang mudah dikembangkan kompetensinya. Seperti kita ketahui bahwa lingkungan saat ini berubah dengan sangat cepat dari hari ke hari dan dengan perubahan lingkungan yang begitu cepat tersebut selalu memberikan tantangan yang harus dijawab oleh perusahaan. Untuk menjawab tantangan lingkungan ini salah satunya dengan memiliki Sumber Daya Manusia yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan tantangan lingkungan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan cenderung memilih orang dengan *core competence* yang sesuai dan mudah dikembangkan lagi kompetensi yang dia miliki. Pengembangan kompetensi dari *human capital* yang dimiliki oleh perusahaan menjadi senjata untuk menghadapi perubahan lingkungan tersebut dan juga diharapkan akan menghasilkan kinerja yang maksimal dari masing-masing karyawan.

Lingkungan yang senantiasa berubah dengan cepat dari waktu ke waktu menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang sesuai dengan

kondisi lingkungan saat itu sehingga diharapkan kinerja mereka tetap stabil dan baik. Oleh karena itu salah satu yang dilakukan perusahaan adalah menyesuaikan dan mengembangkan kompetensi karyawan yang mereka miliki Untuk mendapatkan kompetensi yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan, perusahaan pun rela mengeluarkan *cost* lebih untuk mengadakan pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi karyawan yang membutuhkan. Pelatihan dan pengembangan ini disesuaikan dengan kebutuhan melalui analisis KSA *knowledge, Skills, and Attitude* dari tiap karyawan yang diselenggarakan secara rutin oleh perusahaan. Pengeluaran biaya atau *cost* oleh setiap perusahaan tersebut dianggap sebagai sebuah investasi jangka panjang atau *long term investment* yang kelak manfaatnya akan bisa dirasakan oleh perusahaan di masa yang akan datang berupa terciptanya sebuah human capital yang berkualitas dan kelak akan loyal pada perusahaan dan tentu saja karyawan tersebut akan terus bekerja di perusahaan tersebut dan mengembangkan bisnis yang dijalankan perusahaan.

Objek dari penelitian ini adalah PT Telekomunikasi Indonesia Tbk atau lebih sering disebut TELKOM. TELKOM adalah perusahaan pelopor telekomunikasi di Indonesia. Perusahaan ini termasuk salah satu perusahaan BUMN. TELKOM merupakan perusahaan yang sangat mementingkan sumber daya manusia yang mereka miliki. Mereka senantiasa memiliki cara untuk menjaga dan mempertahankan karyawannya. Pengelolaan sumber daya manusia di TELKOM bisa dikatakan cukup baik. Buktinya banyak penghargaan yang diterima TELKOM terkait dengan bidang sumber daya manusia misalnya: Pada akhir tahun 2009 TELKOM juga meraih penghargaan sebagai perusahaan telekomunikasi dengan pengelolaan SDM terbaik dalam ajang *Indonesian Capital Study* 2009., dan yang baru baru ini TELKOM meraih juara kedua di penghargaan BUMN di bidang inovasi SDM terbaik tahun 2011. Berkat sumber daya manusia yang berkualitas yang TELKOM miliki, perusahaan ini sempat meraih best BUMN tahun 2010 di ajang BUMN awards. Namun, TELKOM ini sendiri tidak bisa mempertahankan posisi sebagai BUMN terbaik di ajang yang sama tahun 2011. BUMN terbaik tahun 2011 diraih oleh BNI. Penghargaan ini juga dapat dijadikan sebuah pembelajaran agar TELKOM senantiasa melakukan yang terbaik untuk para pelanggan atau konsumennya.

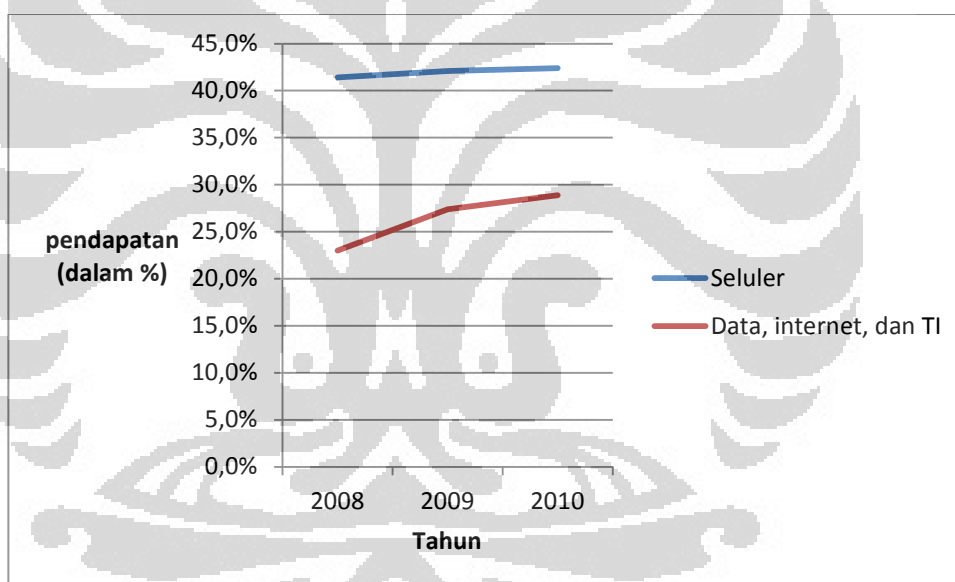
Sebagai pelopor perusahaan telekomunikasi, dahulu pemerintah memberikan hak monopoli pada TELKOM untuk menjalankan industri telekomunikasi ini. Namun, hak monopoli itu tak lagi disandang TELKOM sejak tahun 1999 saat Undang-Undang Telekomunikasi dikeluarkan pemerintah. Saat itu pula, industri ini menjadi sebuah industri dengan banyak pemain baru dan persaingan menjadi sangat ketat. Persaingan yang ketat seperti ini, mengharuskan perusahaan untuk senantiasa melakukan inovasi dan juga mengembangkan bisnis mereka di bidang lain. Seiring perkembangan zaman ke arah yang lebih modern, TELKOM pun juga ikut mengalami perubahan. Salah satu perubahannya adalah perubahan cakupan bisnis. Sebelumnya bisa dikatakan bahwa cakupan bisnis TELKOM masih sangat kecil. Sekarang ini TELKOM dengan bisnis TIMEnya berusaha untuk memperluas bisnis mereka ke bidang *Telecommunication, Information, Media, dan Edutainment*. Keempat bisnis ini dijalankan oleh TELKOM bersama TELKOMGroup mereka.

*Business plan* yang berjalan ini merupakan inovasi yang dilakukan oleh pihak manajemen TELKOM. Dengan perubahan bisnis ini dan juga perubahan lingkungan yang senantiasa berubah detik demi detik ini, TELKOM berusaha untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang ada tersebut dan juga perubahan bisnis TELKOM itu sendiri. Salah satu yang harus disesuaikan adalah masalah sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia dalam rangka bisnis ini pun terangkum dalam sebuah *Human Capital Master Plan 2010-2014*. Dan ini berarti TELKOM berusaha mengelola sumber daya manusia yang mereka miliki ke arah yang lebih baik dan sesuai dengan bisnis baru mereka.

Salah satu cara untuk menghadapi transformasi atau perubahan bisnis TIME, TELKOM melakukan pengembangan *human capital development (HCD)*. Transformasi fundamental ini membutuhkan HCD yang dapat memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang dibutuhkan sebagai dampak dari perubahan tersebut. HCD tidak bisa melakukan hal tersebut sendiri tapi perlu di dukung dengan sistem terkait, sehingga bisa dicapai nilai-nilai dasar perusahaan dan tentu saja kebutuhan kompetensi yang sesuai.



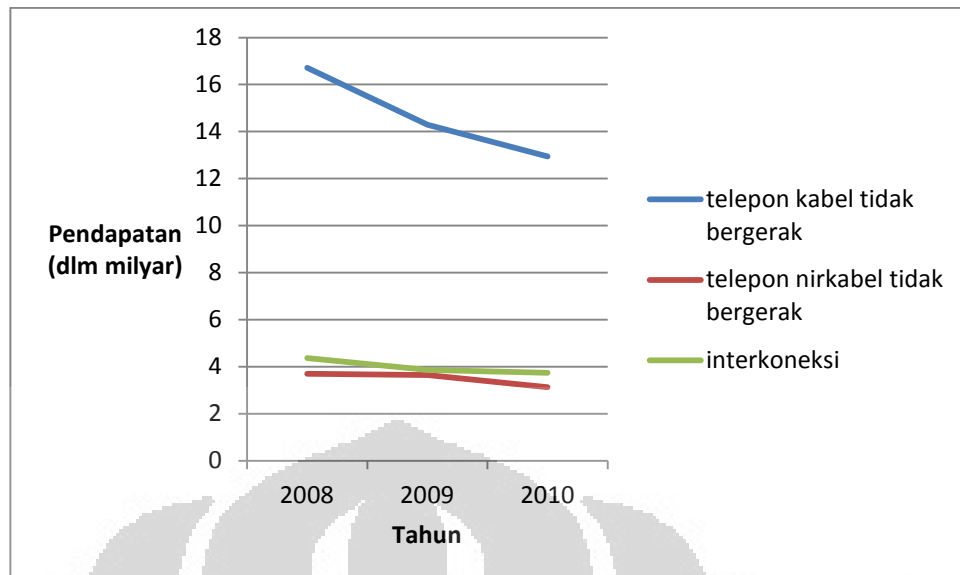
Perubahan dari manajemen sumber daya manusia dalam HCD tersebut diharapkan berpengaruh besar terhadap kinerja dari perusahaan. Seperti yang telah dikatakan diatas, dengan persaingan yang ketat ini menyebabkan TELKOM maemiliki banyak pekerjaan rumah untuk meperbaiki kinerjanya agar senantiasa dapat bersaing dan bertahan di industri. Hal ini dikarenakan kinerja perusahaan TELKOM sendiri dari tahun ke tahun masih belum stabil dimana ada produk yang mengalami kenaikan juga ada beberapa bisnis yang mengalami penurunan. Hal ini lah yang senantiasa dikaji dan dievaluasi oleh manajemen perusahaan. Produk TELKOM berupa seluler dan juga data, interkoneksi dan TI mengalami kenaikan pendapatan dari tahun 2008 hingga tahun 2010, bisa dilihat dari persen yang dihasilkan dari kedua produk ini terhadap pendapatan konsolidasi perusahaan.



**Grafik 1.1 Pendapatan TELKOM dari Produk Seluler dan Data, Internet dan TI Tahun 2008-2010**

Sumber: Annual Report PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Tahun 2010

Bisa dilihat dari grafik diatas kinerja dari kedua produk di atas dari tahun ke tahun makin baik dari segi pendapatan mereka dan tentu saja pelanggan atau konsumen yang menggunakan kedua produk ini. Namun, beberapa produk juga mengalami penurunan dari segi pendapatan. Adapun produk produk yang mengalami penurunan bisa ditunjukkan dalam grafik di bawah ini



**Grafik 1.2 Pendapatan TELKOM dari Produk Telepon Kabel Tidak Bergerak, Telepon Nirkabel Tidak Bergerak dan Interkoneksi Tahun 2008-2010**

Sumber: Annual Report PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Tahun 2010

Ketiga produk tersebut senantiasa mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Hal inilah harus senantiasa diperhatikan oleh manajemen dan juga dijadikan bahan evaluasi untuk perbaikan di masa yang akan datang. Dengan level persaingan yang sangat kompetitif, TELKOM harus senantiasa memperbaiki kinerja mereka dari waktu ke waktu agar bisa bertahan di industri ini untuk jangka yang lebih panjang lagi.

Salah satu yang sangat mempengaruhi kinerja dari TELKOM adalah sumber daya manusianya. Untuk menghadapi sebuah persaingan di level kompetitif diperlukan manusia yang berkualitas dengan kompetensi yang istimewa tentunya. TELKOM juga merupakan perusahaan yang sangat mementingkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawannya masing-masing. Terlebih mengingat bahwa manajemen sumber daya manusia di TELKOM telah berbasis kompetensi. Jadi kompetensi ini dijadikan dasar dalam mengeluarkan kebijakan kebijakan yang berkaitan dengan setiap karyawan mereka masing-masing. Dengan menyadari pentingnya sebuah kompetensi di level sumber daya manusia yang mereka miliki diharapkan perusahaan bisa bertahan dan bersaing di industri ini untuk waktu yang lebih lama lagi.

Setiap karyawan di berbagai level di perusahaan telekomunikasi tertua ini telah memiliki kompetensi yang ditetapkan masing-masing. Kompetensi karyawan TELKOM ini sudah tergambar secara jelas dalam DJM (*Distinct Job Manual*). Disinilah tergambar secara jelas apa saja kompetensi yang diperlukan untuk karyawan yang duduk di jabatan tertentu tersebut. Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan TELKOM ini senantiasa disesuaikan dengan visi dan misi perusahaan dan juga kebutuhan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kompetensi ini meliputi value dari perusahaan berupa 5C, *personal quality* dan *skill knowledge*.

Kompetensi yang terpeta dengan sangat jelas tersebut dijadikan sebagai pedoman bagi manajemen perusahaan untuk melakukan pengembangan kompetensi yang dibutuhkan oleh karyawan. Jadi meskipun kompetensi sudah terpeta jelas, masih dibutuhkan banyak peningkatan dan pengembangan dalam kompetensi dan diri karyawan masing-masing. Kompetensi ini yang nantinya akan digunakan karyawan untuk mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Bisa dikatakan *Competency requirement* yang ada harus senantiasa dikembangkan dari waktu ke waktu untuk dapat makin baik dalam menyelesaikan semua pekerjaan yang diterima oleh karyawan. Kompetensi inilah yang senantiasa dikembangkan oleh manajemen perusahaan untuk bisa menjawab tantangan lingkungan dan juga bisa menunjang kinerja dari karyawan tersebut demi keberhasilan bisnis perusahaan.

Kompetensi harus senantiasa dimiliki oleh setiap karyawan yang bekerja di berbagai jabatan di berbagai perusahaan termasuk TELKOM. Kompetensi ini tentu berbeda antara karyawan yang satu dengan yang lain di dalam satu perusahaan meskipun menduduki divisi yang sama. Kompetensi yang sesuai bisa digunakan untuk mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja. Terlebih terkait dengan kinerja mereka.

Untuk menghasilkan sebuah kualitas pelayanan yang baik maka diperlukan kompetensi karyawan yang sesuai. Dengan kompetensi inilah pelayanan kepada konsumen bisa diberikan dengan maksimal oleh TELKOM. Divisi yang sangat terkait dengan pelayanan TELKOM ini adalah divisi *Access* dan juga *Customer Service* Untuk divisi *Access* lebih terkait dengan masalah

jaringan atau akses yang nantinya akan dimanfaatkan oleh para pelanggan TELKOM. Sedangkan divisi *Customer Service* adalah divisi inilah hubungan langsung dengan konsumen terjadi. Kedua divisi ini sangatlah penting bagi sebuah bisnis yang bergerak di bidang jasa telekomunikasi seperti TELKOM.

Pemilihan divisi *Customer Service* bisa dikatakan menjadi wajah dari perusahaan. Karena bagian inilah yang sangat berkaitan dengan konsumen TELKOM. Maka di bagian ini sangat diperlukan karyawan yang sangat kompeten dan memiliki kompetensi yang bisa senantiasa dikembangkan berdasarkan kebutuhan lingkungan. Dengan kompetensi yang tinggi diharapkan pelayanan dan kinerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan yang diharapkan. Dan dengan kompetensi ini diharapkan pula karyawan di divisi *customer service* mampu menyelesaikan tugas tugas terlebih yang terkait dengan konsumen dengan sangat baik. Dengan begitu maka pelayanan yang diberikan bisa memuaskan konsumen atau pelanggan.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Perubahan lingkungan saat ini berjalan makin cepat dan persaingan di dunia bisnis pun semakin ketat dengan bermunculannya banyak kompetitor di bidang yang sama. Salah satu cara yang diperlukan oleh perusahaan adalah mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia yang mereka miliki dengan baik. Sumber daya manusia inilah yang akan menjadi ujung tombak keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan dalam menjawab segala tantangan yang diberikan oleh lingkungan. Selain itu dengan sumber daya manusia juga merupakan pondasi dasar dalam bertahan di persaingan bisnis di masa yang akan datang. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik ini diharapkan pula bisa menghasilkan kinerja baik karyawan maupun perusahaan yang lebih baik.

Untuk menciptakan sebuah kinerja yang lebih baik, dibutuhkan faktor kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan. Kompetensi inilah yang harus senantiasa dikembangkan oleh perusahaan untuk mengimbangi perubahan lingkungan yang ada. Kompetensi dari setiap karyawan dikembangkan oleh perusahaan melalui pendidikan dan pelatihan yang dijalankan secara rutin. Untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan ini, perusahaan harus melakukan evaluasi

dalam kurun waktu tertentu. Dengan begitu akan diketahui kebutuhan pendidikan dan pelatihan dari masing-masing karyawan dalam rangka pengembangan kompetensi mereka. Dengan kompetensi yang tepat diharapkan kinerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan target dan harapan dari perusahaan.

Meskipun kompetensi telah ditetapkan oleh perusahaan misalnya TELKOM, kompetensi yang dimiliki oleh karyawan tidak dapat hanya berjalan di tempat dan tidak ada perubahan atau peningkatan sama sekali. Perubahan di lingkungan internal maupun eksternal sangat mempengaruhi kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan dalam bekerja. Karena kompetensi tidak hanya terdiri dari kemampuan dan pengetahuan saja. Ada beberapa unsur yang juga turut mempengaruhi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Kompetensi ini senantiasa digunakan karyawan dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya. Dengan kompetensi yang sesuai diharapkan kinerja karyawan dalam individu maupun kerjasama unit bisa sesuai dengan yang diharapkan.

Selain tuntutan lingkungan, persaingan bisnis yang makin ketat di industri telekomunikasi mengakibatkan setiap perusahaan termasuk TELKOM harus memiliki sumber daya manusia yang sangat berkompeten. Karena kompetensi ini juga yang nantinya akan digunakan perusahaan untuk bertahan dan bersaing di industri telekomunikasi yang ketat ini. Setiap karyawan harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Tak terkecuali karyawan di divisi *costumer service*. Sebagai sebuah perusahaan BUMN yang bergerak di bidang jasa, karyawan di divisi *costumer service* ini menjadi salah satu bagian penting dalam membentuk kinerja perusahaan. Kinerja karyawan dari divisi ini sangat mempengaruhi kinerja perusahaan TELKOM yang *core businessnya* adalah jasa pelayanan. Dalam membentuk kinerja yang baik dibutuhkan pula kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya dan menyesuaikan dengan kebutuhan lingkungan. Dengan kompetensi karyawan di divisi *costumer service* yang tinggi diharapkan bisa menghasilkan kinerja berupa pelayanan ke pelanggan dan juga pekerjaan lainnya sesuai yang diharapkan oleh perusahaan.

Dari uraian yang dijabarkan pada latar belakang, pokok permasalahan yang akan dibahas lebih dalam pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan tetap non manajerial divisi *customer service* PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Jakarta?
2. Apa dimensi dari kompetensi yang memiliki hubungan paling kuat dengan kinerja karyawan tetap non manajerial divisi *customer service* PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk Jakarta?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pokok permasalahan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan tetap non manajerial divisi *Customer Service* PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Jakarta.
2. Mengetahui dimensi kompetensi yang memiliki hubungan paling kuat dengan kinerja karyawan tetap non manajerial divisi *customer service* PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk Jakarta

### 1.4. Signifikansi Penelitian

Penelitian yang dilakukan penulis diharapkan dapat member manfaat secara akademis di bidang keilmuan dan secara praktis untuk TELKOM, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Signifikansi praktis  
 Penelitian ditujukan agar perusahaan yang diteliti (PT TELKOM Tbk) mengetahui pengaruh faktor faktor berupa kompetensi terhadap kinerja karyawan. Selain itu dapat memberikan masukan pada PT TELKOM Tbk dalam pengambilan kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan yang diharapkan oleh perusahaan.
2. Signifikansi Akademis  
 Sebagai masukan untuk menambah dan memperdalam konsep-konsep tentang kompetens dan kinerja karyawan. Hal ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan penelitian lebih lanjut di bidang pengembangan

sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kompetensi dan kinerja karyawan.

### **1.5 Batasan Penelitian**

Penelitian ditujukan untuk mengukur pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan divisi *Customer Service* PT TELKOM Tbk. Karyawan *customer service* yang dimaksud disini adalah karyawan divisi *customer service* di PT Telkom Tbk Jakarta yang berlokasi di Jalan Gatot Subroto No 52 Jakarta. Karyawan yang dijadikan responden pada penelitian ini adalah karyawan tetap non manajerial yang bekerja di divisi *customer service* TELKOM. Pada penelitian ini, variabel kompetensi akan menggunakan teori dari Spencer and Spencer (1993: 9-11). Sedangkan variabel kinerja akan menggunakan teori Gomez (2000:142).

### **1.6 Sistematika Penulisan**

#### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Pada bab ini dibahas tentang latar belakang masalah yang mendasari penulis memilih judul penelitian. Selain itu juga penulis memaparkan tentang perumusan masalah dan tujuan dilakukannya penelitian ini. Bab ini juga akan memaparkan tentang signifikansi penelitian berupa manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini, batasan penelitian dan juga sistematika penulisan.

#### **BAB 2 TINJAUAN LITERATUR**

Bab 2 ini berisikan tentang penelitian terdahulu yang memaparkan tentang penelitian terdahulu berupa tesis maupun jurnal yang memiliki variabel yang sama dengan penelitian yang akan diteliti, teori yang berkaitan dengan penelitian ini, serta hipotesis penelitian yang merupakan hasil sementara dari penelitian. Penulis juga menggambarkan mengenai model analisis penelitian yaitu pengaruh kompetensi terhadap kinerja dalam bentuk gambar serta akan disajikan tabel operasionalisasi konsep yang akan digunakan dalam penelitian.

### **BAB 3 METODE PENELITIAN**

Bab ini berisikan metode yang dipilih dalam melaksanakan penelitian yang meliputi pendekatan penelitian yang diambil dalam penelitian ini,, jenis penelitian, populasi dan sampel yang diambil dalam penelitian ini. Selain itu penulis juga akan membahas mengenai teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

### **BAB 4 PEMBAHASAN**

Bab ini berisikan tentang gambaran umum objek penelitian yang diambil dalam penelitian ini yaitu PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (TELKOM) yang berisi sejarah singkat perusahaan, visi dan misi perusahaan serta pemaparan tentang divisi *customer service* secara singkat. Selain itu juga menguraikan hasil penelitian mengenai variabel-variabel penelitian dan menjawab perumusan permasalahan yang telah dipaparkan. Bab ini membahas masalah yang disesuaikan dengan data temuan di lapangan dan dikaitkan dengan teori yang digunakan penulis.

### **BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini merupakan penutup di mana peneliti akan menarik simpulan berdasarkan hasil penelitian. Selain itu peneliti juga memberikan beberapa saran guna perbaikan dimasa yang akan datang yang bisa diterapkan di objek penelitian yaitu PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.



## **BAB II**

### **TINJAUAN LITERATUR**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang akan peneliti lakukan dengan judul “Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Tetap Non Manajerial Divisi *Customer Service* PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Jakarta” bukan merupakan penelitian yang baru. Oleh karena itu, perlu dilakukan sebuah tinjauan pustaka terhadap penelitian sebelumnya yang berkaitan tentang kompetensi dan kinerja.

Penelitian yang pertama adalah karya tesis dari Hantal Parulian Simanjuntak yang merupakan mahasiswa program pasaca sarjana Universitas Indonesia kekhususan administrasi dan pengembangan SDM tahun 2004 yang berjudul “Hubungan antara Iklim Organisasi dan Kompetensi dengan Kinerja Karyawan PT Jasa Raharja (Persero) Cabang DKI Jakarta. Penelitian ini memiliki dua tujuan yaitu: mengetahui kinerja karyawan, kondisi iklim organisasi dan kompetensi karyawan di PT Jasa Raharja (Persero) dan untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi dan kompetensi dengan kinerja karyawan PT Jasa Raharja (Persero).

Untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dalam penelitian ini maka digunakan desain penelitian korelasional yang melibatkan 86 responden yang diambil secara sensus dimana semua anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan kuisioner dan dianalisis dengan menggunakan formula statistika yaitu korelasi Park Spearmans dan uji t yang perhitungannya dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 11.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kondisi kerja para karyawan PT Jasa Raharja (Persero) cabang DKI Jakarta secara umum tergolong sangat baik, iklim organisasi tergolong kurang baik dan kompetensi karyawan tergolong baik. Sementara itu hasil dari analisis statistik diketahui bahwa iklim organisasi dan kompetensi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.

Persamaan penelitian yang akan diteliti dengan penelitian pertama ini adalah penggunaan variabel kompetensi sebagai variabel dependen dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel independen. Namun dari segi teori dan objek penelitian kedua penelitian ini memiliki perbedaan. Untuk penelitian yang akan diteliti teori yang digunakan adalah teori kompetensi Spencer and Spencer dan teori kinerja oleh Gomez. Sedangkan objek penelitian akan dilakukan sama sama di perusahaan BUMN, bedanya penelitian ini akan dilakukan di perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk cabang Jakarta dan dikhususkan pada karyawan tetap non manajerial divisi *costumer service*.

Penelitian yang kedua adalah karya dari mahasiswa Pasca Sarjana program studi Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia tahun 2009, Sari Harjanti, dengan judul tesisnya “Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia”. Penelitian ini mengacu pada teori kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer and Spencer, teori motivasi intrinsik oleh Frederick Herzberg dan teori kinerja oleh Gomez. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI, mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI, dan mengetahui pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI.

Pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif dengan analisis deskriptif. Populasinya adalah pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI. Adapun teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *stratified random sampling* dan pengumpulan data dilakukan melalui metode survei dengan membagikan kuisioner kepada sampel yang dipilih. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di kantor Sekretariat Negara RI. Pengujian variabel motivasi terhadap kinerja, diperoleh hasil temuan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI. Selain itu terdapat pula pengaruh yang

signifikan antara kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI.

Persamaan penelitian pertama dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah menggunakan variabel kompetensi dan variabel kinerja sebagai variabel dependen dan independen. Selain itu teori yang diambil juga sama. Kedua penelitian ini mengambil teori kompetensi dari Spencer dan Spencer serta teori kinerja dari Gomez. Perbedaan yang mencolok dari kedua penelitian ini adalah objek penelitian yang diambil. Penelitian Sari harijanti ini mengambil objek penelitian pejabat struktural eselon III dan IV di kantor Sekretariat Negara Republik Indonesia. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan obyek karyawan tetap non manajerial divisi *Customer Service* Telkom Jakarta.

Penelitian terdahulu yang ketiga berasal dari jurnal internasional yakni jurnal BEH atau *Business and Economic Horizon volume 2* yang merupakan buah karya dari Rahmah Ismail dan Syahida Zainal Abidin. Keduanya berasal dari *School of Economics, Faculty of Economics and Business* Universiti Kebangsaan Malaysia. Judul penelitiannya adalah "*Impact of Worker's Competence on Their Performance in the Malaysian Private Service Sector*". Latar belakang penelitian ini adalah perubahan lingkungan menuju ke arah globalisasi menyebabkan perubahan ekonomi ke sebuah bentuk yang berbasis pengetahuan. Adanya perubahan ini membuat pentingnya bisnis dalam sektor jasa untuk membutuhkan tenaga kerja kompetitif dengan kinerja yang tinggi dan kapabilitas.

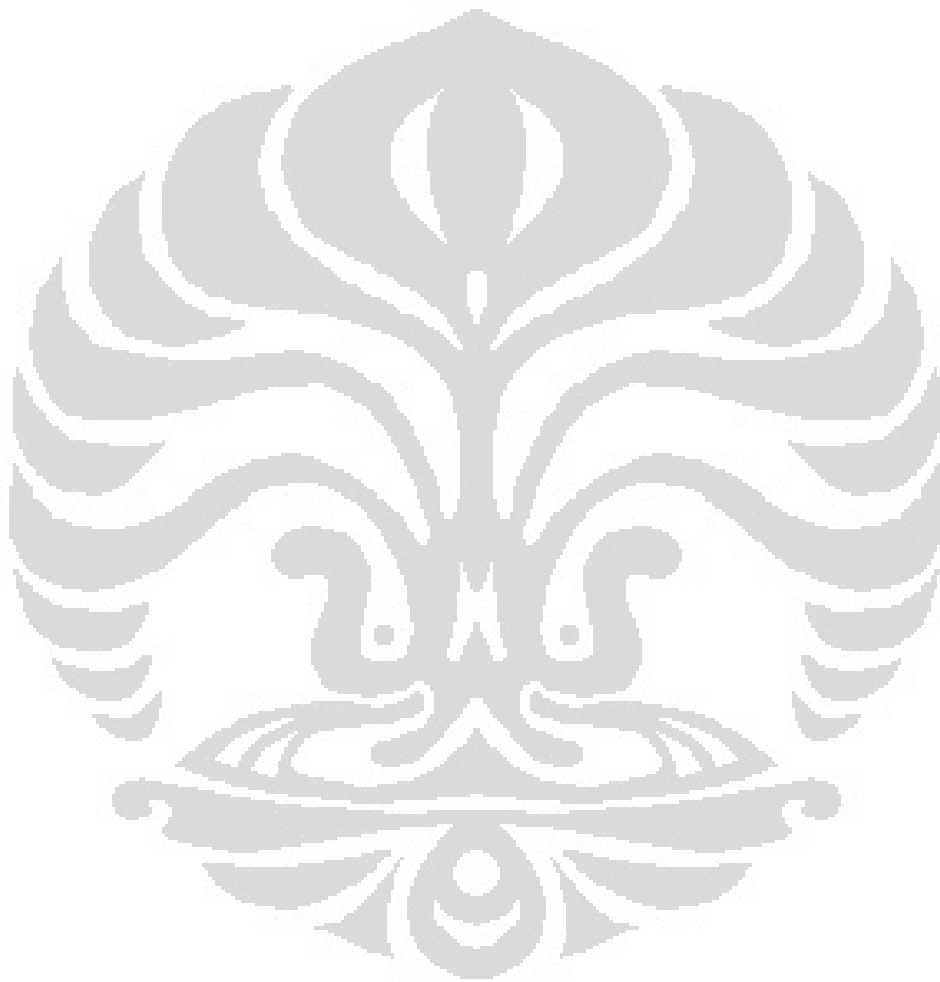
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari kompetensi karyawan terhadap kinerja mereka pada sektor jasa penting. Analisis berdasarkan pada data yang diperoleh dari sampel sebanyak 1136 pekerja yang duduk di jabatan eksekutif, manajer, atau profesional dari tiga sub sektor jasa yakni pendidikan, kesehatan dan teknologi komunikasi dan informasi di Selangor, federal territory of Kuala Lumpur, Penang, dan Johor yang dikumpulkan pada tahun 2007/2008. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, human capital dan karakteristik karyawan juga turut menentukan kinerja karyawan di sektor jasa.

Variabel menjadi persamaan antara penelitian ketiga ini dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti. Yang menjadi pembeda antara penelitian ini dengan penelitian peneliti adalah objek penelitian. Penelitian ketiga ini mengambil karyawan di sektor swasta yang bergerak di bidang jasa sebagai objek, sedangkan penelitian yang akan dilakukan mengambil objek yaitu karyawan di bidang jasa telekomunikasi publik TELKOM di divisi *Customer Service* TELKOM Tbk Jakarta.

Penelitian terdahulu keempat adalah jurnal *contemporary management research* vol. 3 tahun 2007. Judul jurnal ini adalah *competency requirements for effective job performance in the Thai public sector*. Tulisan ini adalah karya dari Vichita Vathanophas dan Jintawee Thai-Ngam. Penelitian ini berjenis kualitatif dimana penulis hanya menggambarkan kebutuhan kompetensi untuk sebuah kinerja yang efektif di sektor publik di Thailand. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan kompetensi dan pengembangan sebuah model kompetensi untuk kinerja yang efektif di bagian departemen pertanian Thailand dengan menggunakan Behavioral Event Interview (BEI) technique. Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah sangat pentingnya sebuah kompetensi untuk mengembangkan kinerja karyawan yang efektif di sektor publik di Thailand. Mengingat kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi kinerja dari pemerintahan itu sendiri.

Persamaan dari penelitian keempat ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah adanya variabel kompetensi yang menjadi penghubung diantara kedua penelitian ini. Selain itu penelitian keempat ini menggunakan teori kompetensi yang sama dari spencer dan spencer. Meskipun teori yang digunakan sama, teknik pengambilan data yang digunakan akan berbeda, dimana penelitian keempat ini menggunakan metode BEI untuk mengumpulkan data yang mereka butuhkan, sedangkan penulis akan menggunakan teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner. Dan jenis penelitian yang akan penulis lakukan bersifat kuantitatif, sedangkan penelitian keempat ini bersifat kualitatif.

Kedudukan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terhadap keempat penelitian sebelumnya di atas memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti, yaitu sama-sama menggunakan konsep kompetensi. Secara ringkas penjelasan dari keempat tinjauan pustaka di atas dapat dilihat pada Tabel 2.1.



Tabel 2.1 Tabel Perbandingan Antar Penelitian

	Penelitian pertama	Penelitian Kedua	Penelitian Ketiga	Penelitian Keempat	Penelitian yang Dilakukan
1. Nama	Huntal Harulian Simanjuntak	Sari Harjanti	Rahmah Ismail dan Syahida Zainal Abidin	Vichita Vathanophas dan Jintawee Thai-Ngam	Vibrianie Padmaswari Rachmawati
2. Judul	Hubungan Antara Iklim Organisasi, Kompetensi dengan Kinerja Karyawan PT Jasa Raharja (Persero)	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia	<i>Impact of Worker's Competence on Their Performance in the Malaysian Private Service Sector</i>	<i>Competency requirements for effective job performance in the thai public sector</i>	Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Non Manajerial Divisi <i>Customer Service</i> PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk Jakarta
3. Tujuan	Tujuan dari penelitian ini yaitu: mengetahui kinerja karyawan, kondisi iklim organisasi dan kompetensi karyawan di PT	Mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI, mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari kompetensi karyawan terhadap kinerja mereka pada	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan kompetensi dan pengembangan	Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan tetap non manajerial divisi <i>Customer Service</i> TELKOM Gatot Subroto dan

	Jasa Raharja (Persero) dan untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi dan kompetensi dengan kinerja karyawan PT Jasa Raharja (Persero).	struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI, dan mengetahui pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI.	sektor jasa penting	sebuah model kompetensi untuk kinerja yang efektif di bagian departemen pertanian Thailand dengan menggunakan <i>Behavioral Event Interview (BEI) technique</i> .	mengetahui dimensi kompetensi yang memiliki hubungan paling kuat dengan kinerja karyawan
4. Pendekatan penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	Kualitatif	Kuantitatif
5. Jenis penelitian berdasarkan tujuan	Deskriptif	Analisis deskriptif	Analisis deskriptif	Deskriptif	Eksplanasi

6. Teknik pengumpulan data	Survey dengan menggunakan kuisioner	Survei dengan menggunakan kuisioner	Survei melalui kuisioner	Wawancara dengan pedoman <i>Behavioral Event Interview (BEI) technique</i>	Survei melalui kuisioner
7. Hasil yang diperoleh	Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kondisi kerja para karyawan PT Jasa Raharja (Persero) cabang DKI Jakarta secara umum tergolong sangat baik, iklim organisasi tergolong kurang baik dan kompetensi	Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pejabat struktural struktural Eselon III dan IV di kantor Sekretariat Negara RI. Pengujian variabel motivasi terhadap kinerja, diperoleh hasil temuan bahwa terdapat pengaruh yang	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, <i>human capital</i> dan karakteristik	Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah sangat pentingnya sebuah kompetensi untuk mengembangkan kinerja karyawan yang efektif di sektor publik di Thailand. Mengingat	Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan tetap non manajerial divisi <i>customer service</i> TELKOM Jakarta. Dan dimensi dari kompetensi yang memiliki hubungan paling kuat dengan kinerja adalah dimensi <i>knowledge</i> .



	<p>karyawan tergolong baik. Sementara itu hasil dari analisis statistik diketahui bahwa iklim organisasi dan kompetensi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.</p>	<p>signifikan antara motivasi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI. Selain itu terdapat pula pengaruh yang signifikan antara kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI.</p>	<p>karyawan juga turut menentukan kinerja karyawan di sektor jasa.</p>	<p>kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi kinerja dari pemerintahan itu sendiri.</p>	
--	---	--	--	---	--

Sumber: Data Olahan Peneliti 2 Maret 2012

## 2.2 Kerangka Teori

### 2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan sebuah aspek yang sangat penting dalam upaya untuk mencapai sebuah tujuan. Istilah kinerja sendiri berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang ddicapai oleh seseorang. Whitmore (1997: 104) misalnya, secara sederhana mengemukakan bahwa kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Pengertian menurut Whitmore ini merupakan pengertian yang menuntut kebutuhan paling minim. Oleh karena itu, Whitmore selanjutnya mengemukakan pengertian kinerja yang dianggap *representative* dan tergambaranya tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang. Dengan demikian Whitmore mendefinisikan kembali kinerja sebagai suatu perbuatan, suatu prestasi, atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui ketrampilan yang nyata.

Pendapat lain dikemukakan oleh King (1993: 19) menyatakan bahwa kinerja adalah aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Pendapat tersebut dapat diinterpretasikan bahwa kinerja seseorang dihubungkan dengan tugas-tugas rutin yang dikerjakannya. Menurut Wahjosumidjo (1994: 117) kinerja sebagai hasil interaksi yang terjadi antara persepsi dan motivasi pada diri seseorang yang dapat dilihat dari perilaku seseorang. Definisi ini cenderung melihat kinerja sebagai bukan dari kuantitas tapi dari kualitas penyelesaian pekerjaan. Ahli lain yakni Galton dan Simon (1994:15) memandang kinerja sebagai hasil interaksi atau berfungsinya unsur-unsur motivasi (m), kemampuan (k), dan persepsi (p) pada diri seseorang.

Bagaimana seseorang individu dapat mencapai sebuah keberhasilan dalam kinerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan perlu diketahui beberapa faktor-faktor individual yang dapat mempengaruhi keberhasilan dan produktivitasnya tersebut. Menurut Bacal (2002: 149) memberikan contoh faktor-faktor individual tersebut seperti tingkat motivasi, komitmen, keahlian, pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan berpikirnya. Namun, menurut Triffin dan McCormick (1979:22),

kinerja individu berhubungan dengan *individual variable* dan *situasional variable*. Mereka berpendapat bahwa perbedaan individu akan menghasilkan kinerja yang berbeda pula meskipun berada di sebuah lingkungan kerja yang sama.

*Individual variable* yang dimaksud adalah sebuah variabel yang berasal dari dalam diri individu yang bersangkutan misalnya kemampuan,kepentingan dan kebutuhan-kebutuhan tertentu. *Individual variable* ini maksudnya sama seperti pendapat yang dikemukakan oleh Bacal berupa faktor-faktor individual yang mempengaruhi keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan yang dimaksud dengan *situational variable* adalah variabel yang bersumber dari situasi pekerjaan yang lebih luas (lingkungan organisasi). Misalnya: pelaksanaan supervise, iklim organisasi, hubungan dengan rekan sejawat dan juga system pemberian imbalan.

Senada dengan Bacal yang dibahas sebelumnya, Gomez juga berpendapat adanya faktor individual yang berpengaruh pada kinerja. Menurut Gomez (1998: 152) kinerja atau *performance* merupakan hasil kali perkalian antara kemampuan (*ability*) dengan motivasi (*motivation*). Menurut Gomez, faktor pembentuk kinerja: "*Performance = f (Ability x Motivation)*". Persamaan fungsi tersebut menyatakan bahwa:

*"...this equation shows that a high ability can yield poor job performance if it is combined with low motivation. Likewise, a high level of motivation can not offset a lack of ability"*.

(Sumber: Gomez, 1998: 152)

Lebih jauh dijelaskan oleh Gomez (1999: 154) bahwa ada variabel yang juga turut menentukan dalam kinerja yaitu situasi kerja, suasana kerja, atau iklim organisasi (*work situation*) yaitu sejauh mana karyawan menyukai tanggung jawab atas pekerjaannya, seberapa baik hubungan pergaulan dengan atasan dan seberapa banyak kompetensi yang diberikan atas usaha-usaha yang dilakukan dalam pekerjaannya.

Dari penjelasan teori Gomez di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan segala sesuatu yang dihasilkan atau output baik dari seseorang, kelompok,

maupun organisasi dalam penyelesaian sebuah aktivitas yang dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor individual seperti tingkat kemampuan dan motivasi serta faktor lingkungan juga. faktor-faktor individual inilah yang seharusnya ditingkatkan untuk menciptakan sebuah kinerja yang maksimal. faktor faktor tersebut saling menentukan satu dengan yang lainnya terhadap kinerja. Seseorang yang memiliki tingkat kemampuan yang tinggi tidak akan menghasilkan sebuah kinerja yang optimal apabila pekerjaan dikerjakan dengan motivasi yang rendah. Begitu pula sebaliknya, karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi juga tidak dapat memiliki kinerja yang baik tanpa didukung kemampuan yang mendukung pelaksanaan tugas-tugas mereka. faktor kemampuan menggambarkan bakat dan ketrampilan karyawan mencakup karakteristik *intelligence, interpersonal, skill, dan job knowledge*.

Selain dipengaruhi oleh beberapa faktor di atas, kinerja harus dilakukan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan dan pelaksanaannya dilakukan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika. Kinerja sendiri harus bersifat nyata dan dapat diukur serta membutuhkan sebuah sistem umpan balik sebagai alat kontrol kualitas. Umpan balik perlu dilakukan agar karyawan senantiasa mempertahankan kinerja optimal yang telah diraih dan juga memperbaikinya jika masih memiliki kinerja yang kurang optimal.

### **2.2.2 Standar Kinerja**

Untuk mengetahui kinerja karyawan, harus ditetapkan standar kerjanya terlebih dahulu. Sayle & Strauss (dalam Gomes: 2000: 47) mengatakan : “*in effect, the standard established a target, and at the end of the target periode (week, month, year) both manager and boss can compare the expected standar of performance with actual level of achievement*”. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa standar merupakan tolak ukur yang dapat digunakan baik oleh manajer atau pimpinan untuk membandingkan kinerja yang diharapkan dengan pencapaian tingkat kinerja nyata pada akhir suatu periode baik mingguan, bulanan, maupun tahunan.

Jadi standar kinerja dapat dijadikan sebuah dasar dalam menilai kinerja seseorang melalui evaluasi yang dilakukan secara periodik. Standar kinerja dapat pula dijadikan sebuah pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilakukan apakah sudah sesuai dengan pekerjaan yang telah dipercayakan kepada seseorang tersebut. Standar kinerja untuk masing-masing orang mempunyai perbedaan sesuai dengan jenis pekerjaan, organisasi, atau profesi. Standar kinerja merujuk pada tujuan organisasi yang dijabarkan dalam tugas-tugas fungsional.

Mondy, Sharplin & Flipo (1988: 509) mengajukan sejumlah standar untuk melihat kinerja karyawan, yaitu: *time standards, productivity standards, cost standards, quality standards, and behavioral standards*. Selain itu dalam melihat kinerja seseorang dapat juga dengan melihat kemampuan karyawan dalam melaksanakan faktor-faktor kinerja sebagaimana disebutkan Futwengler (2002: 86) seperti kecepatan, kualitas, layanan, nilai, ketrampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, inisiatif, perencanaan dan organisasi.

### 2.2.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu elemen penting guna mengembangkan sebuah organisasi secara efektif dan efisien karena dengan adanya kebijakan penilaian kinerja ini berarti organisasi telah memanfaatkan dengan baik sumber daya manusia yang mereka miliki. Schemerhorn (1982: 215) menyatakan bahwa "*performance appraisal is a process of formally evaluating performance and providing feedback on which performance adjustment can be made*". Penilaian kinerja merupakan proses penilaian yang dilakukan organisasi terhadap karyawannya yang dapat memberikan umpan balik sehingga organisasi dapat mengidentifikasi secara tegas perbaikan atau penyesuaian yang diperlukan dalam rangka perbaikan kinerja karyawan.

Simamora (1995: 416) mengemukakan bahwa *performance appraisal* atau penilaian kinerja adalah proses organisasi mengevaluasi kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama kurun waktu

tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik pekerjaan yang telah dikerjakan dibandingkan dengan standar organisasi. Jadi penilaian kinerja ini adalah proses untuk membandingkan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan kinerja karyawan di lapangan.

Hasibuan (2000 : 86) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai kegiatan manajer untuk mengevaluasi karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Dinyatakan pula bahwa penilaian kinerja adalah rasio hasil kerja nyata dengan kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Dalam proses penilaian kinerja, pihak manajemen yang diberi tugas untuk melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan, menyiapkan instrumen penilaian dengan indikator-indikator yang sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing karyawan. Banyak metode penilaian yang dapat dipilih dan itu disesuaikan dengan kebutuhan dan kepentingan dari perusahaan. Hasil penilaian selanjutnya dapat dijadikan umpan balik seperti untuk promosi jabatan, penyelenggaraan pelatihan atau pemberian penghargaan. Disamping itu penilaian kinerja juga dapat dipergunakan untuk membangun dan memantau rencana masa depan dan tujuan selanjutnya yang akan diraih serta menghargai aspirasi karir karyawan di perusahaan.

Menurut Gomez (2000: 142) mengemukakan bahwa kriteria kinerja karyawan meliputi:

- a) *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu.
- b) *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
- c) *Job knowledge*, pengetahuan yang luas mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
- d) *Creativeness*. Yaitu gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan masalah yang timbul
- e) *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain.

- f) *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
- g) *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas baru dalam memeperbesar tanggung jawabnya.
- h) *Personal qualities*, yaitu meyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integrasi pribadi.

Kriteria penilaian kinerja dari Gomez ini menjadi dimensi dalam pengukuran kinerja karyawan pada penelitian ini. Dengan kriteria-kriteria tersebut dalam penilaian kinerja seseorang, maka dapat diketahui karyawan mana yang berhasil, kurang berhasil, maupun yang belum atau tidak berhasil. Dengan proses penilaian kinerja tersebut akan diketahui karyawan mana yang telah berhasil mencapai kinerja yang diharapkan dan karyawan yang belum dapat mencapai kinerja yang sesuai dengan harapan atau bahkan gagal mencapai kinerja yang ideal tersebut.

#### **2.2.4 Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja menjelma menjadi sebuah proses penting dalam sebuah manajemen sumber daya manusia. Menurut pakar lain yakni Robbins (2001: 58) secara garis besar menyatakan bahwa tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah:

- a) Memberikan masukan penting bagi pimpinan organisasi daalam pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia seperti promosi, transfer, dan putusan hubungan kerja.
- b) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, melalui evaluasi kinerja dapat menunjuk dengan tepat ketrampilan dan kompensasi karyawan yang tidak memadai untuk kemudian dapat dikembangkan dan diperbaiki melalui program.
- c) Mengetahui efektivitas seleksi atau penempatan karyawan baru dan program peendidikan dan pelatihan
- d) Memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka.

- e) Digunakan sebagai dasar untuk alokasi ganjaran seperti kenaikan gaji, pemberian insentif, dan imbalan lainnya.

Gomez (2000: 5) berpendapat bahwa tujuan dari penilaian kinerja secara umum dapat dibedakan menjadi dua macam:

- a) Untuk menghargai atau mereward kinerja sebelumnya (*to reward past performance*)
- b) Untuk memotivasi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*).

Dari berbagai penjelasan di atas mengenai berbagai manfaat penilaian kinerja yang disampaikan oleh beberapa ahli, bisa dipersingkat bahwa manfaat atau tujuan besar dari sebuah proses penilaian kinerja karyawan adalah untuk mendapatkan sebuah nilai kerja dari seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu. Nilai kerja ini yang nantinya akan dijadikan sebuah pedoman dalam melakukan feedback oleh para manajemen perusahaan dan juga pedoman dalam melakukan kebijakan-kebijakan lain yang berkaitan dengan sumber daya manusia tersebut.

### 2.2.5 Pengertian Kompetensi

Pembahasan mengenai kompetensi tidak bisa lepas dari riset yang dilakukan oleh Boyatzis. Istilah *competency* dan *competencies* menurut Boyatzis (1982) adalah

*“An underlying characteristic of an employee (i.e., a motive, trait, skill, aspect of one’s self image, social role, or a body of knowledge) which results in effective and/or superior performance”.* (Boyatzis, 1982).

Boyatzis menengaskan bahwa kompetensi merupakan aspek nyata manusia. Boyatzis juga membangun konsep ini menjadi lebih kaya dan rinci daripada konsep-konsep kompetensi yang sebelumnya. Adapun Woodruffe (1992), menyatakan bahwa kompetensi tidak harus dianggap sesuatu, akan tetapi sebagai konsep yang dapat mengindikasikan pemahaman tentang hubungan antara pelaksanaan yang diharapkan dengan pelaksanaan sebelumnya. Fokus konsep kompetensi yang dikemukakan



Woodruffe (1992) adalah kapasitas atau kualifikasi atau perilaku yang dibawa seseorang karyawan ke dalam jabatan untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan efektif. Secara konseptual komponen kompetensi selain perilaku juga meliputi pengetahuan dan ketrampilan.

Konsep kompetensi sendiri berawal dari artikel David McClelland yang berjudul *“Testing for Competence Rather Than Intelligence”*. Berdasarkan kajian riset yang dijelaskannya, disimpulkan bahwa tes kecakapan tradisional, tes pengetahuan dan nilai serta ijazah sekolah tidak memprediksi keberhasilan di pekerjaan atau kehidupan dan biasanya bias terhadap masyarakat ekonominya rendah. Jadi menurut McClelland kecerdasan bukan merupakan faktor yang dapat memprediksi keberhasilan seseorang dan selanjutnya McClelland mulai mengidentifikasi tentang variabel kompetensi yang dapat memprediksi kinerja karyawan dan tidak terpengaruh faktor-faktor seperti ras, jenis kelamin, atau sosial ekonomi.

Sedangkan menurut Kenezovich (1984: 17), kompetensi adalah kemampuan kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. Senada dengan Davis, definisi kompetensi yang dikembangkan Kenezovich adalah merupakan hasil penggabungan kemampuan yang beraneka macam atau penggabungan kemampuan yang banyak jenisnya, dapat berupa pengetahuan, ketrampilan, kepemimpinan, kecerdasan dan lain-lain yang dimiliki seseorang untuk mencapai tujuan organisasi.

Spencer dan Spencer (1993: 9) berusaha untuk menjelaskan modal kinerja yang superior berbasis kompetensi. Spencer dan Spencer mengutip demikian:

*“A competency is an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job situation.” (Spencer & Spencer, 1993: 9).*

Memperjelas makna definisi di atas, Spencer dan Spencer menguraikannya secara rinci kata demi kata. Pertama, *underlying characteristic* bermakna kompetensi adalah sesuatu yang berada dalam (*fairly deep*) dan merupakan bagian yang paling lama bertahan di dalam kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam

berbagai macam situasi dan berbagai tugas. Kedua, *causality related* bermakna bahwa kompetensi memprediksi perilaku dan kinerja. Terakhir, *criterion-referenced* bermakna bahwa kompetensi sebetulnya memprediksi siapa mengerjakan dengan baik atau dengan sangat buruk yang diukur dengan kriteria-kriteria khusus atau standar tertentu.

Berkaitan dengan pemahaman mengenai kompetensi sebagai *underlying characteristic* seseorang, Spencer dan Spencer menyebutkan ada lima jenis karakteristik dari kompetensi. Kelimanya adalah: (1) *motives*, (2) *traits*, (3) *self-concept*, (4) *knowledge* dan (5) *skill*.

#### 1. *Motives*

Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan yang menyebabkan seseorang untuk bertindak. Motif mampu menggerakkan, mengarahkan dan memilih perilaku menuju kepada tindakan tertentu atau kepada tujuan. Orang-orang yang termotivasi untuk mencapai sesuatu secara konsisten membuat sasaran yang menantang untuk dirinya sendiri, bertanggung jawab untuk menyelesaikannya, dan menggunakan umpan balik untuk melakukan dengan lebih baik ke depannya. Motif atau (*motives*) meliputi (1) orientasi pada pencapaian (*achievement orientation*), (2) dampak dan pengaruh (*impact and influence*). *Impact and influence* mencerminkan niat untuk mendekati, meyakinkan, mempengaruhi atau membuat orang lain terkesan, agar mereka mendukung agenda tertentu atau mereka menjadi terpengaruh.

#### 2. *Traits*

Merupakan karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi. Spencer dan spencer mencontohkan karakteristik ini dengan pilot pesawat tempur yang memiliki reaksi waktu dan penglihatan yang baik. Begitu pula dengan kompleksnya mengontrol emosi sendiri dan berinisiatif sebagai bentuk respon-respon yang harus konsisten pada setiap situasi. Sifat atau *traits* meliputi (1) inisiatif (*initiative*), (2) bekerja sama dengan tim (*Teamwork and cooperation*), (3) membangun kerjasama

(*developing others*). *Developing others* berupa kemauan untuk mengembangkan orang lain. Esensi dari kompetensi ini terletak pada kemauan serius untuk mengembangkan orang lain dan dampaknya ketimbang sebuah peran formal. Bisa dengan mengirim orang ke program pelatihan secara rutin untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan dan perusahaan. Cara lain adalah dengan mengembangkan kolega, klien, bahkan atasan. Bekerja sama dengan tim berarti kemauan sungguh-sungguh untuk bekerja secara kooperatif dengan pihak lain yang merupakan bagian dari sebuah tim, bekerja bersama sehingga menjadi lebih kompetitif.

### 3. *Self-concept*

Karakteristik ini menitik beratkan pada sikap-sikap seseorang, nilai-nilai yang dianut/dipegang atau citra diri. Seseorang yang memiliki kepercayaan diri akan membuat orang tersebut efektif di hampir situasi apapun. Konsep diri atau *self-concept* meliputi (1) Percaya diri (*self confidence*), (2) Kontrol diri (*self control*). Percaya diri adalah keyakinan terhadap kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan. Percaya diri adalah sebuah komponen dari kebanyakan model dari orang-orang yang berkinerja superior. Kontrol diri merupakan cara seseorang untuk mengendalikan diri mereka sendiri dan kemampuan untuk menjaga emosi dan meredam aksi negatif ketika sedang marah, tatkala berhadapan dengan oposisi atau tindakan kasar dari orang lain, atau saat bekerja dalam kondisi stress. Kontrol diri lebih sering ditemukan pada jabatan manajerial level bawah dan posisi contributor individual dengan tingkat stress tinggi.

### 4. *Knowledge*

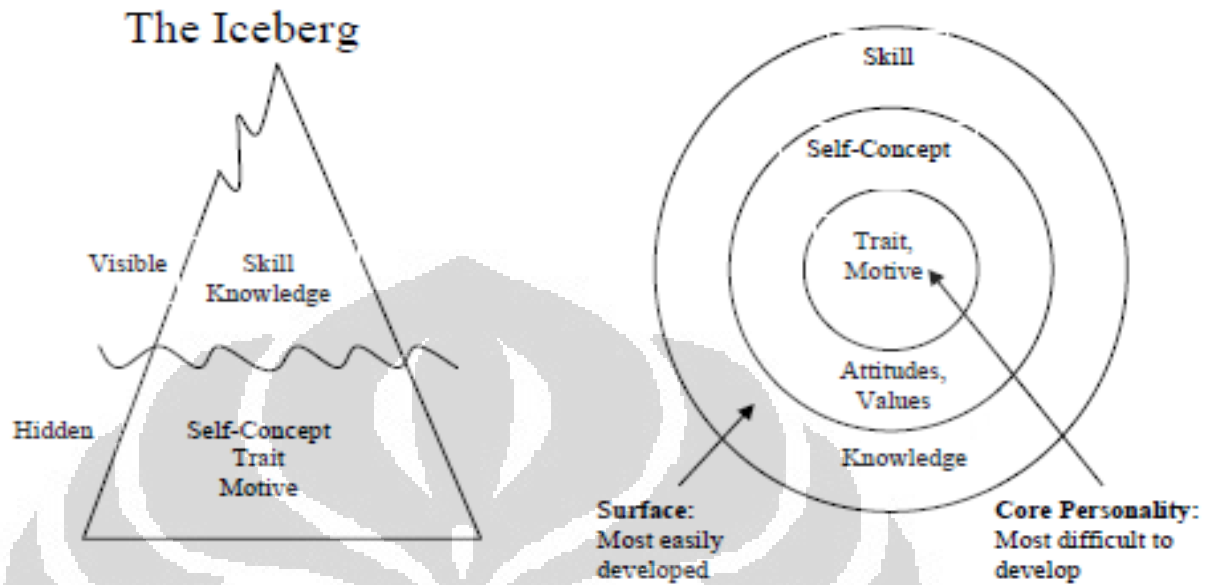
Karakteristik ini merupakan kompetensi yang kompleks. *Knowledge* menginformasikan bahwa seseorang memiliki kadar pada bidang-bidang khusus. Misalnya, pengetahuan ahli bedah terhadap syaraf dan otot di dalam tubuh manusia. Spencer dan Spencer menegaskan bahwa skor-skor

tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja karena skor-skor tersebut gagal untuk mengukur pengetahuan dan ketrampilan yang sebenarnya digunakan dalam bekerja. Pengetahuan atau *knowledge* meliputi (1) senantiasa mencari informasi (*information seeking*), (2) keahlian teknis (*technical expertise*).

#### 5. *Skill*

Kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas fisik tertentu atau yang berhubungan dengan tugas-tugas yang memerlukan pikiran. Contoh dari karakteristik ini adalah ketrampilan dokter gigi dalam menambal gigi tanpa merusak syaraf-syaraf gigi ; kemampuan seorang *programmer* komputer untuk mengorganisis 50000 baris kode dalam barisan logika. Ketrampilan atau *skill* meliputi (1) berpikir analisis (*analytical thinking*), (2) berpikir konseptual (*conceptual thinking*). Berpikir analisis adalah kemampuan memahami situasi secara rinci. Kompetensi ini memungkinkan seseorang berpikir secara analitis atau sistematis terhadap sesuatu yang kompleks. Sedangkan berpikir konseptual adalah memahami situasi atau masalah dengan menempatkan setiap bagian menjadi satu kesatuan untuk mendapatkan gambaran yang lebih besar. Termasuk kemampuan mengidentifikasi isu mendasar atau kunci dalam situasi yang kompleks,

Menurut Spencer & Spencer (1992: 11), sebenarnya jenis atau tingkatan kompetensi memiliki implikasi praktis bagi perencanaan sumber daya manusia. Sebuah model yang disebut The Iceberg Model dapat membantu dalam penjelasan mengenai karakteristik dari kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer tersebut:



**Gambar 2.1**

**The Iceberg Model and Central and Surface Competencies**

Spencer and Spencer (1993:11)

Di gambar model *iceberg* sisi kanan terlihat bahwa kompetensi pengetahuan dan ketrampilan berada di atas permukaan atau di atas garis air relative sehingga mudah untuk dikembangkan seperti dengan mengadakan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan. Namun, kasus sebaliknya terjadi pada kompetensi motives, trait dan self concept yang berada di bagian bawah dan kepribadian lebih sulit untuk dinilai dan dibangun. Dengan kata lain, kompetensi menurut spencer & spencer yang bisa mempengaruhi sebuah kinerja dari seseorang ada terdiri dari kompetensi visible dan *hidden competency*. *Visible competency* meliputi semua kompetensi yang terlihat dari diri karyawan, yang digambarkan di iceberg model ada di atas permukaan relative air yaitu skill dan knowledge yang juga sesuai dengan kebutuhan dari pekerjaan. Sedangkan *hidden competency* yang berupa *self concept*, *traits*, dan *motive* adalah kompetensi behavioral yang mendorong kinerja individu dalam menyelesaikan

pekerjaan dan tugasnya. *Hidden competency* ini berada pada diri seseorang yang mendorong mereka berkompeten dalam bekerja.

### 2.2.6 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Setiap orang diharapkan untuk mencapai sebuah kinerja yang tinggi saat bekerja. Kinerja adalah hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan. Agar mencapai kinerja yang optimal, hendaknya pengaruh dari faktor-faktor kompetensi diupayakan semaksimal mungkin sesuai dengan area pekerjaan yang dibebankan. Dengan demikian kompetensi merupakan karakteristik individual yang diperlukan untuk mencapai kinerja efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Pengertian kompetensi seharusnya dibedakan dari sifat-sifat khusus pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skills*), dan keahlian (*expertise*) yang diperlukan untuk unjuk kerja dalam suatu pekerjaan. Kompetensi-kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan dibangkitkan oleh suatu keadaan, dapat memperkirakan perilaku-perilaku cakap, yang kemudian memperkirakan kinerja. Aplikasi kompetensi dalam kinerja dapat dilakukan pada berbagai kegiatan dalam organisasi, seperti manajemen kinerja, proses kerja, dan perencanaan karir pegawai. Dalam rangka pembinaan pegawai, kompetensi merupakan kebutuhan dasar untuk “*career path*” dan pengembangan karyawan.

Cara kinerja dalam suatu peran diukur untuk memberikan cakupan terbesar untuk mengenali kompetensi dalam sistem penilaian yang memberikan umpan balik termasuk upah atas kontribusi yang telah diberikan. Sebagaimana telah dinyatakan bahwa kompetensi menguraikan hal-hal yang membuat orang berhasil dalam suatu peran tertentu dan oleh karena itu dapat digunakan tanpa ragu-ragu dalam menilai kinerja.

Menurut Spencer dan Spencer (1993: 15) bahwa pada saat ini banyak organisasi menjadi tertarik dalam manajemen untuk menilai kompetensi tentang

“bagaimana” kinerja dilakukan. Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dan cukup niat, tindakan dan hasil akhir.

Kompetensi sendiri dapat mempengaruhi manajemen kinerja seperti yang dikemukakan oleh Armstrong (2004: 91) bahwa manajemen kinerja terkait dengan input dan proses (sasaran dan kompetensi). Penilaian kinerja didasarkan pada suatu pemahaman pengetahuan, ketrampilan keahlian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Kompetensi mempengaruhi kinerja dikemukakan oleh Gillet, Boughton dan Maycunich (1999: 44) yang berarti kinerja dipengaruhi oleh kompetensi dari tiap individu yang ditentukan oleh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia agar mencapai tingkat yang diinginkan.

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian bisa diartikan sebagai jawaban sementara terhadap perumusan masalah penelitian yang kebenarannya harus dibuktikan melalui pengumpulan data yang diperlukan. Adapun rumusan dari hipotesis, adalah sebagai berikut:

Ho : Tidak ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan tetap non manajerial Divisi *Costumer Service* PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk Jakarta .

Ha : Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan tetap non manajerial Divisi *Costumer Service* PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk Jakarta.

### 2.4. Model Analisis

Berdasarkan tinjauan teoritis tentang kinerja dan kompetensi sebagaimana telah diuraikan di atas, selanjutnya penulis mencoba untuk membuat kerangka pemikiran penelitian. Dengan kerangka penelitian ini, diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai keterkaitan variabel-variabel yang diteliti.

Kinerja dapat diartikan sebagai sebuah hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya secara legal dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Faktor yang akan diteliti pengaruhnya terhadap kinerja pada penelitian ini adalah faktor kompetensi. Faktor-faktor tersebut saling terkait satu dengan lainnya terhadap pengaruh kinerja karyawan PT Telkom Tbk.



**Gambar 2.2**  
**Model Analisis Penelitian**  
**Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja**

Sumber: hasil olah peneliti 22 Februari 2012

Dari gambar model analisis di atas yang berlaku sebagai variabel independen adalah variabel kompetensi sedangkan variabel dependennya adalah variabel kinerja. Dimana berarti kompetensi akan mempengaruhi variabel kinerja pada penelitian ini. Pertama-tama akan dianalisis per variabel yakni kompetensi dan kinerja. Selanjutnya kedua variabel ini akan dianalisis pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependennya. Sifat hubungan antara variabel dependen dan independen pada penelitian ini adalah asimetris yaitu bersifat satu arah. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak berlaku sebaliknya.

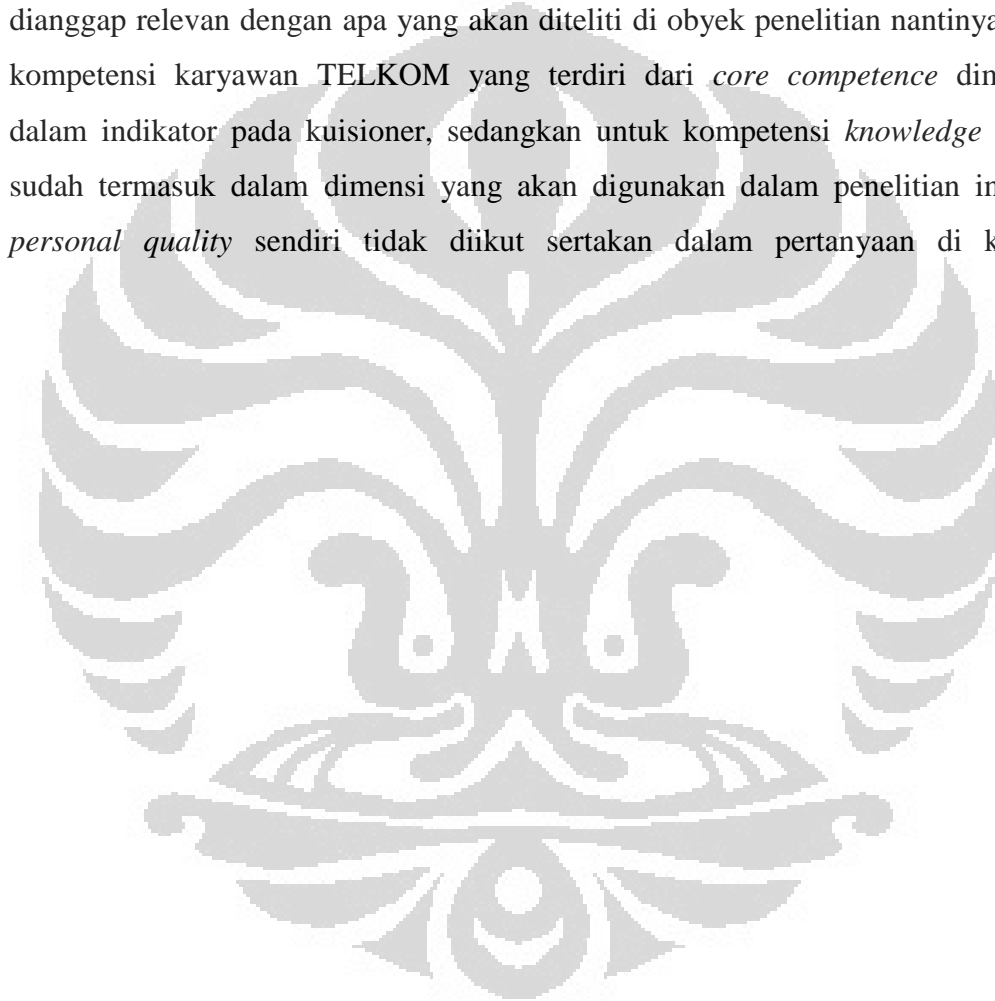
## 2.5 Operasionalisasi Konsep

Menurut Soehartono (2002:29) operasionalisasi konsep adalah gambaran tentang struktur penelitian yang menjabarkan variabel kepada konsep, dimensi, dan indikator, serta ukuran yang diarahkan untuk memperoleh nilai variabel. Pada penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Tetap Non Manajerial Divisi *Costumer Service* TELKOM Jakarta” ini, peneliti memberikan



batasan-batasan dalam melakukan penelitian. Batasan ini berbentuk definisi yang meliputi konsep, variabel, dimensi, kategori, dan indikator.

Penelitian ini menyajikan variabel kompetensi yang akan di Dimensi dari variabel kompetensi berdasarkan teori Spencer & Spencer (1993: 9). Variabel kinerja menggunakan dasar teori Gomez (2000: 142) dalam menentukan dimensi-dimensinya. Indikator yang digunakan pun sesuai dengan teori, dimana masih dianggap relevan dengan apa yang akan diteliti di obyek penelitian nantinya. Bentuk kompetensi karyawan TELKOM yang terdiri dari *core competence* dimasukkan dalam indikator pada kuisioner, sedangkan untuk kompetensi *knowledge and skill* sudah termasuk dalam dimensi yang akan digunakan dalam penelitian ini. Untuk *personal quality* sendiri tidak diikut sertakan dalam pertanyaan di kuisioner.



**Tabel 2.3**  
**Operasionalisasi Konsep**

No.	Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
1	Kompetensi	Kompetensi Karyawan  (Teori Spencer & Spencer)	Motif ( <i>motives</i> )	- <i>Achievement orientation</i> - <i>Impact and influence</i> - <i>Core competence</i>	Interval
			Karakteristik ( <i>traits</i> )	- <i>Initiative</i> - <i>Teamwork and cooperation</i> - <i>Developing others</i> - <i>Personal quality</i>	
			Konsep diri ( <i>self concept</i> )	- <i>Self confidence</i> - <i>Self control</i>	
			Pengetahuan ( <i>knowledge</i> )	- <i>Information seeking</i> - <i>Technical expertise</i>	
			Ketrampilan ( <i>skills</i> )	- <i>Analytical thinking</i> - <i>Conceptual thinking</i>	
2.	Kinerja	Kinerja Karyawan  (Teori Gomez)	Kualitas pekerjaan	- Keakuratan dan kelengkapan dalam pengerjaan tugas - Kualitas penyelesaian tugas - Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	Interval
			Kuantitas pekerjaan	- Tingkat kesibukan kerja - Penyelesaian pekerjaan berdasarkan target	
			Pengetahuan	- Penguasaan bidang tugas melalui	

			jabatan	ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki - Pengalaman bidang tugas	Interval
			Kerja sama	- Menjalin kerjasama yang kompak dengan pelanggan dan rekan kerja - Mempunyai pergaulan luas - Aktif membantu rekan kerja	
			Inisiatif	- Memcoba pola kerja baru - Aktif memberikan saran perbaikan dan solusi - Aktif turun langsung ke lapangan dalam penyelesaian pekerjaan yang membutuhkan turun lapangan	
			Kreativitas	- Menciptakan kreativitas untuk peningkatan hasil kerja dan penyelesaian tugas - Memiliki gagasan positif yang menguntungkan perusahaan	
			Saling ketergantungan	- Saling membutuhkan dengan unit kerja lain - Saling ketergantungan dengan pelanggan - Mendapat dukungan dari pemimpin	

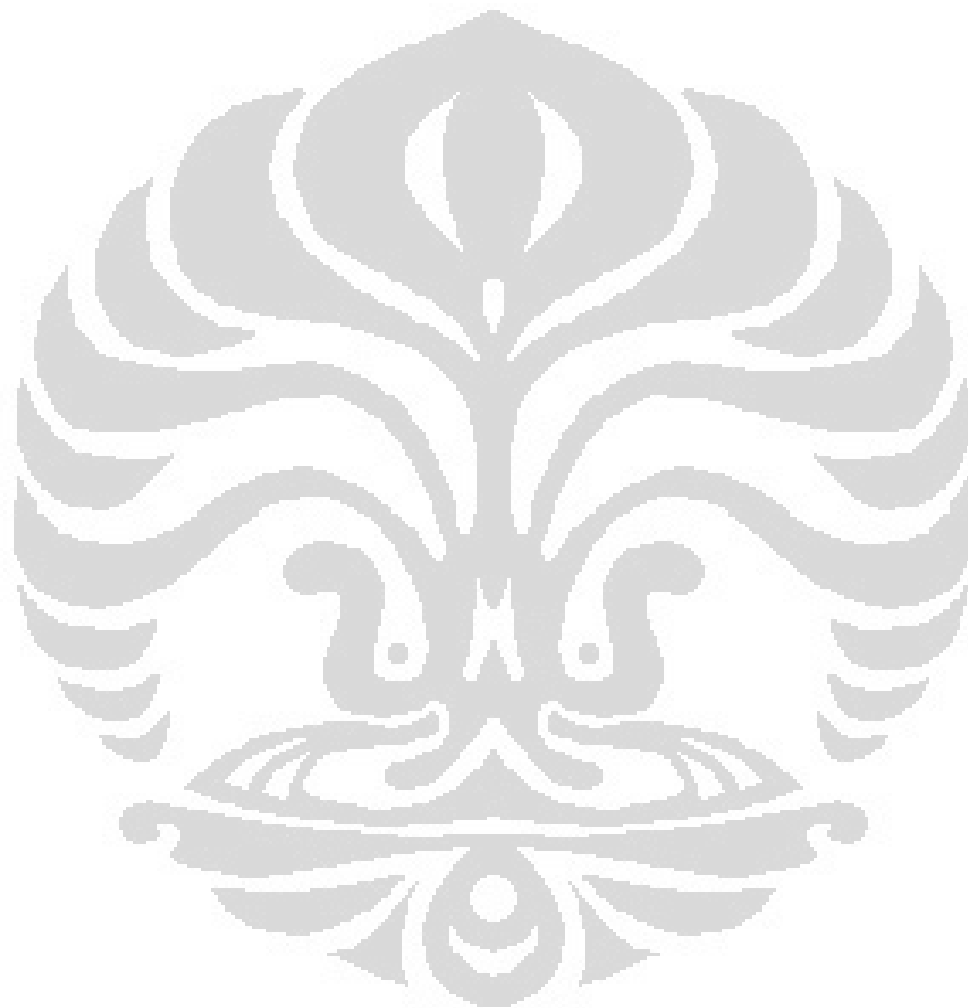
			Kualitas diri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan dari pelanggan atau konsumen dan atasan.</li> <li>- Memiliki sikap jujur dalam bekerja</li> <li>- Selalu berpenampilan baik</li> <li>- Patuh dan bertanggung jawab</li> <li>- Bertindak objektif</li> </ul>	
--	--	--	---------------	--	--

Sumber:

Spencer, Lyle and Signe Spencer. 1993. *Competence Of Work*. Canada, John Wiley&Sons, Inc.

Gomez, Meijia, 1995. *Managing Human Resources*. New Jersey, Prentice Hall, Inc,

Annual report PT Telekomunikasi Indonesia Tbk tahun 2010



## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian adalah cara peneliti untuk melihat dan mempelajari suatu gejala atau realitas sosial. Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Neuman, 2003, penelitian kuantitatif adalah penelitian yang dilakukan melalui suatu rangkaian penelitian yang berawal dari sejumlah teori. Penelitian ini juga berawal dari teori-teori mengenai teori kompetensi, dan teori kinerja yang didapat dari beberapa tokoh yang dideduksikan menjadi suatu hipotesis dan kerangka pemikiran yang digambarkan dalam sebuah model analisis dan akhirnya akan menguji teori yang dipergunakan tersebut.

Menurut Cresswell (1994) studi kuantitatif adalah sebuah penyelidikan ke dalam masalah sosial, berdasarkan pengujian terhadap teori dengan variabel-variabel yang dapat dianalisis dengan angka dan dianalisis dengan statistik. Penelitian ini juga menguji teori kompetensi dan kinerja yang kemudian hasilnya dianalisis secara statistik.

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian dibagi kedalam empat jenis: berdasarkan tujuan, dimensi waktu, manfaat dan teknik pengumpulan data.

##### **3.2.1 Jenis Penelitian berdasarkan Tujuan Penelitian**

Apabila ditinjau dari aspek tujuannya, penelitian ini dapat dikategorikan ke dalam penelitian eksplanasi. Penelitian eksplanasi (*explanatory research*) adalah penelitian yang bertujuan mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Emory, 1996). Penelitian ini sendiri akan menguji hubungan antara variabel independen yang berupa kompetensi terhadap variabel dependen berupa kinerja karyawan. Sebelum

menguji hubungan antar variabel, telah disusun hipotesis mengenai hubungan antar variabel tersebut dan penelitian ini akan menguji hipotesis-hipotesis tersebut.

### **3.2.2 Jenis Penelitian Berdasarkan Manfaat Penelitian**

Berdasarkan manfaat penelitian, penelitian ini termasuk dalam penelitian murni. Penelitian murni mendukung teori yang menjelaskan apa yang menyebabkan sebuah peristiwa terjadi. Penelitian ini dikategorikan penelitian murni karena penelitian ini bersifat akademis dan hanya untuk menyumbangkan pengetahuan teoritis dasar, terfokus pada pengembangan ilmu pengetahuan dan pemenuhan kebutuhan intelektual serta tidak memiliki implikasi untuk menyelesaikan permasalahan. Peneliti hanya ingin mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan yang mengacu pada teori yang ada tanpa mempraktekan hasil penelitian. Penelitian ini sesuai dengan teori Nawawi (1995) yang diselenggarakan dalam rangka memperluas dan memperdalam pengetahuan secara teoritis.

### **3.2.3 Jenis Penelitian Berdasarkan Dimensi Waktu Penelitian**

Dilihat dari dimensi waktunya, penelitian ini digolongkan dalam penelitian *cross sectional* yaitu penelitian yang dilakukan pada satu waktu tertentu dan hanya mengambil satu bagian dari fenomena sosial pada waktu kurun waktu tersebut (Prasetyo dan Jannah. 2005. P.42). Penelitian ini termasuk penelitian *cross sectional* karena penelitian akan dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu yaitu selama bulan April 2012 hingga Mei 2012 dan tidak akan diperbandingkan dengan penelitian lain.

### **3.2.4 Jenis Penelitian Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data**

Berdasarkan teknik pengumpulan data, penelitian ini menggunakan antara teknik pengumpulan data kuantitatif, yakni survei yang dilakukan melalui kuesioner dan studi kepustakaan (sumber: internet, buku, jurnal, tesis, skripsi, serta data-data tertulis lainnya).

### 3.3 Populasi dan Sampel

Populasi menurut prasetya Irawan (1999:73) adalah keseluruhan elemen yang akan dijelaskan oleh seorang peneliti di dalam penelitiannya . Populasi dari penelitian ini adalah karyawan tetap di divisi *Costumer Service*. Pengambilan populasi pada penelitian ini yakni dikarenakan karyawan pada divisi memiliki tugas menghadapi operasional perusahaan langsung yaitu yang berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan. Di TELKOM sendiri pelayanan merupakan sebuah bagian yang penting dan terkait langsung dengan kinerja dari perusahaan.

Dalam menentukan populasi target, terdapat kriteria isi, cakupan, dan waktu yang harus dipenuhi. Populasi target yang memenuhi kriteria tersebut, dapat dilihat dalam ilustrasi berikut:

Isi : Karyawan Tetap Non Manajerial Divisi *Costumer Service* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Gatot Subroto Jakarta  
 Cakupan : PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Gatot Subroto Jakarta  
 Waktu : 1 April – 4 Mei 2012

Sampel adalah sebagian anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya. Menurut Irawan (1999:144) sampel adalah wakil dari populasi. Sebagai pedoman, jika populasi penelitian berjumlah sedikit (dibawah 200) maka survey dapat dilakukan dengan melibatkan seluruh populasi sehingga sampel sama jumlahnya dengan populasi, sebaliknya jika jumlah karyawan besar (diatas 200), survey dapat dilakukan terhadap sejumlah karyawan yang dipilih sebagai sampel (Istijanto:2008). Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *Total Sampling*. Penggunaan metode penarikan sampel ini dikarenakan jumlah karena jumlah populasi yang sudah kecil dan dibawah 200 orang, sehingga lebih efektif jika menggunakan metode penarikan sampel ini. Adapun jumlah sampel yang diambil dengan metode total sampling ini adalah seluruh karyawan tetap non manajerial divisi *costumer service* TELKOM Gatot Subroto Jakarta sebanyak 33 orang.



### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Menurut pendapat Malo dan Sulastiawan dalam Malo dkk (2000: 1) teknik pengumpulan data merupakan teknik penelitian untuk mendapatkan atau mengumpulkan data (informasi) yang dapat menjelaskan dan atau menjawab permasalahan penelitian yang bersangkutan secara objektif. Berdasarkan teknik pengumpulan data dan untuk keperluan menganalisis permasalahan, peneliti menggunakan pengumpulan data primer dan sekunder.

- a) Data primer adalah data yang diambil langsung tanpa perantara dari sumbernya (Irawan, 2004:86-87). Sumber ini dapat berupa benda-benda, situs, atau manusia. Pada penelitian ini data primer didapatkan dengan metode survey. Dengan metode ini, akan diberikan pertanyaan-pertanyaan yang sesuai dengan variabel terkait melalui kuisisioner kepada para responden. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan divisi *costumer service* Telkom Gatot Subroto Jakarta.
- b) Data sekunder, adalah data yang diambil secara tidak langsung dari sumbernya (Irawan, 2004:87). Studi sekunder perlu dilakukan untuk mendapat orientasi yang lebih luas mengenai topik yang dipilih. Data sekunder pada penelitian ini didapatkan dengan studi kepustakaan berupa mempelajari buku, penelitian lain dan artikel yang berkaitan dengan topik pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga bisa didapat melalui internet dan data perusahaan Telkom itu sendiri.

### 3.5. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah suatu proses pengolahan data. Tujuan dari analisis data adalah untuk menyusun dan menginterpretasikan data kuantitatif yang diperoleh (Prasetyo dan Jannah, 2005:170). Data primer yang berasal dari survey berupa kuisisioner akan diteruskan ke dalam tahap pengolahan data dengan menggunakan *software SPSS (Statistical product for Service Solution) versi 17*.

Dengan jenis skala yaitu skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, atau persepsi seseorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Skala likert didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada skala titik dengan susunan 1= sangat tidak setuju hingga 5=sangat setuju. Yang dapat digambarkan pada tabel berikut

**Tabel 3.1**  
**Skala Likert**

<b>Jawaban Responden</b>	<b>Bobot</b>
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Kurang Setuju	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Sumber : Istijanto. (2008) *Riset Sumber Daya Manusia*

Respon terhadap sejumlah item yang berkaitan dengan konsep atau variabel tersebut kemudian disajikan kepada setiap responden. Ini adalah skala interval dan perbedaan dalam respon antara dua titik pada skala tetap sama.

Cara penilainnya adalah dalam penelitian ini setiap jawaban responden akan diberikan nilai. Seluruh indikator dalam penilaian diukur dengan menggunakan tingkat pengukuran yaitu skala interval. Setiap jawaban yang diberikan responden melalui kuisioner yang diberikan, akan diberikan nilai berkisar 1 hingga 5. Dimana nilai 1 hingga 5 ini menggambarkan sebuah tingkatan (skala interval). Semakin tinggi suatu angka pilihan jawaban responden maka semakin tinggi tingkat kualitas jawaban yang diberikan begitu pula sebaliknya. Rentang angka dari 1 hingga 5 itu merupakan tingkatan kualitas dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan teknik regresi linier untuk mengukur besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung dan memprediksi variabel tergantung dengan menggunakan variabel bebas, dimana syarat variabel bebas maupun tergantung harus berskala interval.

### 3.5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Metode faktor analisis digunakan untuk menguji validitas. Analisis faktor yang digunakan untuk mereduksi indikator-indikator variabel penelitian menjadi satu buah variabel dan juga untuk mengukur validitas variabel. Validitas adalah *the extent to which a scale or set of a measure accurately represents the concept of interest* (Hair, Anderson, Tathan, & Black, 1995:137). Validitas digunakan untuk memastikan kemampuan sebuah skala untuk mengukur konsep yang dimaksud. Pengukuran validitas dilakukan dengan melakukan uji *corrected item-total correlation* untuk menguji validitas internal setiap item pernyataan kuesioner yang disusun dalam bentuk skala. Uji validitas ini dilakukan melalui *software* SPSS 17. Hasil  $r$  hitung yang dihasilkan oleh SPSS akan dibandingkan dengan nilai  $r$  tabel (yang sudah konvensional). Jika nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka indikator tersebut valid. Sebaliknya jika nilai  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka indikator tersebut tidak valid.

Reliabilitas dimaknai sebagai *dependability* atau *consistency* yang artinya keluaran angka-angka yang dihasilkan dari suatu indikator tidak bervariasi karena adanya karakteristik dari proses pengukuran instrumen penelitian itu sendiri (Neuman, 1997 : 179). Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur tingkat akurasi dari presisi dari jawaban yang mungkin dari beberapa pertanyaan.

Reliabilitas merupakan metode untuk mengukur kualitas instrumen pengukuran yaitu apakah data yang diperoleh dari hasil observasi sama jika observasi dilakukan dengan menggunakan alat ukur yang sama pada fenomena yang sama dalam kurun waktu yang lebih dari satu kali (Earl, 1992:205). Untuk menguji reliabilitas menggunakan *coefficient Alpha (Cronbach alpha)* yaitu koefisien reliabilitas yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain. Semakin dekat *Cronbach Alfa* 1, semakin tinggi keandalan konsisten internal (Sekaran 2006:177).

Penghitungan uji reliabilitas diukur menggunakan *Cronbach's Alpha*, dimana nilai batas reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* yang baik untuk indikator penelitian adalah 0.600 (Malhotra, 2004). Uji reliabilitas berdasarkan skala *Cronbach's Alpha* 0 sampai 1. Jika skala itu dikelompokkan dalam ke dalam

lima kelas dengan rentang yang sama, maka ukuran kemantapan alpha dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai alpha Cronbach 0,00 s.d. 0,20, berarti kurang reliabel
2. Nilai alpha Cronbach 0,21 s.d. 0,40, berarti agak reliabel
3. Nilai alpha Cronbach 0,42 s.d. 0,60, berarti cukup reliabel
4. Nilai alpha Cronbach 0,61 s.d. 0,80, berarti reliabel
5. Nilai alpha Cronbach 0,81 s.d. 1,00, berarti sangat reliabel (Triton, 2005)

### **3.5.2. Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif dapat digunakan untuk menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2005). Analisis deskriptif sendiri memiliki tujuan untuk menentukan faktor-faktor penyebab suatu permasalahan dan kemudian membuat program untuk menyelesaikan masalah yang ditemukan di lapangan. Peneliti menggunakan tabel distribusi frekuensi untuk menganalisis bagaimana tingkat kesetujuan dari jawaban responden serta untuk mengetahui jawaban responden yang paling dominan dari suatu indikator. Tingkat kesetujuan bisa dilihat dari jawaban responden yang memilih angka 4 atau 5 dalam kuesioner. Melalui analisis ini, peneliti dapat melihat jawaban terbanyak responden pada pertanyaan yang diberikan. Hal ini dilakukan untuk memudahkan peneliti dalam menginterpretasikan jawaban responden.

### **3.5.3 Uji Normalitas**

Uji normalitas merupakan sebuah syarat untuk mengetahui apakah data yang dimiliki dalam sebuah penelitian terdistribusi normal atau tidak, sehingga dapat dilakukan analisis parametrik. Uji normalitas ini dilakukan sebelum uji parametrik seperti uji regresi misalnya. Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak, karena data-data yang akan dianalisis parametrik harus terdistribusi normal (Priyatno, 2011).

Ada beberapa cara untuk mengukur normalitas sebuah data pada penelitian. Namun, penelitian ini akan menggunakan uji normalitas dengan menggunakan

*one sample kolmogorov smirnov* dan dibantu dengan *software SPSS 17.0*. Konsep dasar dari uji normalitas Kolmogorov Smirnov adalah dengan membandingkan distribusi data (yang akan diuji normalitasnya) dengan distribusi normal baku. Distribusi normal baku adalah data yang telah ditransformasikan ke dalam bentuk Z-Score dan diasumsikan normal. Penerapan pada uji Kolmogorov Smirnov adalah bahwa jika signifikansi di bawah 0,05 berarti data yang akan diuji mempunyai perbedaan yang signifikan dengan data normal baku, berarti data tersebut tidak normal. Sedangkan jika signifikansi di atas 0,05 maka tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara data yang akan diuji dengan data normal baku, atau dengan kata lain data tersebut berdistribusi normal.

#### 3.5.4 Analisis Regresi Linier dan Uji Korelasi

Analisis regresi linier yang akan dilakukan setelah uji validitas dan reliabilitas selesai dilakukan.. Regresi linier yaitu sebuah prosedur hubungan matematis yang mengukur ada tidaknya pengaruh dimensi-dimensi pada variabel independen terhadap variabel dependen (Malhotra, 2004). Metode analisis data yang digunakan adalah *simple linier regression* (regresi linier sederhana) karena ukuran statistik ini digunakan untuk menguji hubungan antara satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Uji regresi linier sederhana ini juga akan digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Sedangkan untuk menjawab pertanyaan penelitian kedua akan didukung dengan uji korelasi. Analisis korelasi Pearson atau biasa disebut analisis *product moment* digunakan untuk mengukur hubungan, kekuatan hubungan dan mengetahui arah hubungan yang terjadi.

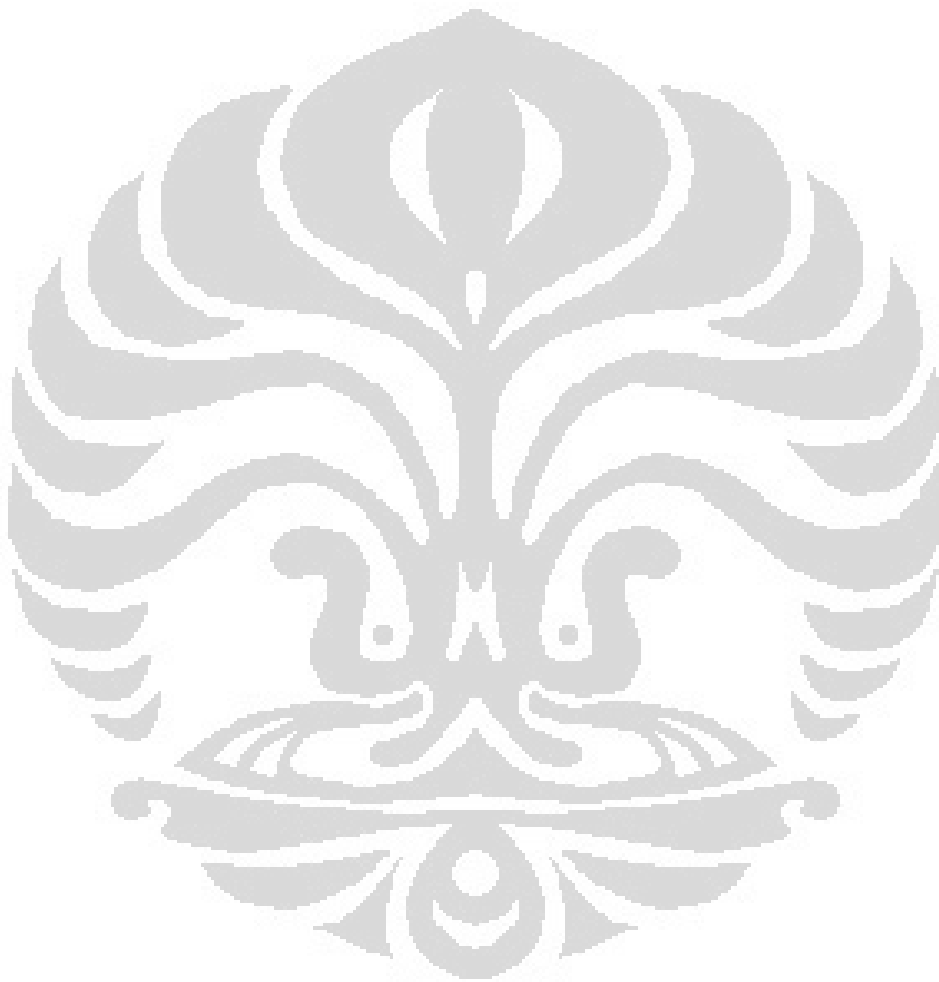
**Tabel 3.2**

#### **Interval Kategorisasi Kekuatan Hubungan Korelasi**

0 - 0,199	Sangat lemah
0,20 – 0,399	Lemah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,0	Sangat kuat

Sumber : Prof. Dr. Sugiyono. Metode Penelitian Administrasi, 2007.

Dalam analisis ini, digunakan pengolahan regresi linier secara bertahap. Tahap pertama adalah melakukan analisis faktor terhadap indikator yang terpilih menjadi bentuk faktor skor. Tahap kedua melakukan estimasi dari faktor skor yang diperoleh dengan analisis regresi linier dengan bantuan SPSS 17.0. Hasil keluarannya adalah koefisien determinasi. Hasil output lainnya adalah uji t dan tingkat signifikansi terdapat pada tabel *coefficient* dipergunakan untuk membentuk signifikansi pengaruh masing-masing konstruk



## BAB 4

### PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

##### 4.1.1. Sejarah PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (TELKOM) merupakan Badan Usaha Milik Negara dan penyedia layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. TELKOM menyediakan layanan InfoComm, telepon kabel tidak bergerak (*fixed wireless*) dan telepon nirkabel tidak bergerak (*fixed wireless*), layanan telepon seluler, data dan internet, serta jaringan dan interkoneksi baik secara langsung maupun melalui anak perusahaan.

Sebagai BUMN, Pemerintah Republik Indonesia merupakan pemegang saham mayoritas yang menguasai sebagian besar saham biasa perusahaan sedangkan sisanya dimiliki oleh public. Saham perusahaan diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI), London Stock Exchange (LSE) dan Tokyo Stock Exchange (tanpa listing).

Sejarah TELKOM telah dimulai dari tahun 1856 atau zaman kolonial Belanda. Tepatnya tanggal 23 Oktober 1856, pemerintah colonial Belanda melakukan pengoperasian telegraf elektromagnetik pertama di Indonesia yang menghubungkan Batavia (Jakarta) dan Bultenzorg (Bogor). Inilah cikal bakal dari Telkom yang saat ini berdiri. Setelah itu tahun 1906-1965, pemerintah colonial belanda membentuk lembaga pemerintah untuk mengendalikan jasa pos dan telekomunikasi tanah air. Pada taun 1965, terjadi pemisahan jasa pos dan telekomunikasi sehingga ditangani oleh dua perusahaan yaitu PN Pos dan Giro dan PN Telekomunikasi.

Tahun 1974, PN Telekomunikasi dibagi menjadi dua divisi yaitu: Industri Telekomunikasi (PT INTI) yang memproduksi perangkat telekomunikasi dan Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) untuk melayani jasa telekomunikasi domestic dan internasional. Namun, bisnis telekomunikasi

Internasional diambil alih oleh PT Indonesian Satellite Corporation (Indosat) pada tahun 1980. Tahun 1991 status PERUMTEL berubah menjadi PT Telekomunikasi Indonesia atau TELKOM dengan operasibisnis terbagi atas dua belas wilayah telekomunikasi (witel). Kedua belas witel tersebut kemudian dirombak menjadi tujuh divisi regional yaitu

- Divisi I Sumatera
- Divisi II Jakarta
- Divisi III Jawa Barat
- Divisi IV Jawa Tengah dan DI Yogyakarta
- Divisi V Jawa Timur
- Divisi VI Kalimantan
- Divisi VII Indonesia Bagian Timur.

Selanjutnya TELKOM melaksanakan penawaran saham perdana (*Initial Public Offering*) pada tanggal 14 November 1995 di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya. Dan pada tanggal 26 Mei 1995, TELKOM mendirikan anak perusahaan yang menaangani bisnis telepon seluler, Telkomsel. Lingkungan dari lingkup bisnis TELKOM berubah sejak keluarnya Undang-Undang Telekomunikasi No.36 Tahun 1999, yang berlaku efektif pada September 2000 dimana UU ini telah memfasilitasi masuknya pemain baru dan menumbuhkan persaingan usaha di industri telekomunikasi. Pada tahun 2001, TELKOM kehilangan hak eksklusifnya sebagai penyelenggara tunggal jasa telepon tidak bergerak di Indonesia. Dan di tahun yang sama TELKOM mengakuisisi 35,0% saham Indosat di Telkomsel sehingga menjadikannya pemegang saham mayoritas di perusahaan seluler itu dengan kepemilikan 77.7%. Indosat kemudian mengambil alih 22.5% saham TELKOM di Lintasarta Aplikasi. Di tahun 2004, TELKOM meluncurkan layanan sambungan telepon langsung Internasional tidak bergerak. Selanjutnya di tahun 2009, TELKOM bertransformasi dari perusahaan *infocomm* menjadi perusahaan penyelenggara TIME. Wajah baru TELKOM diperkenalkan kepada public dengan menampilkan logo baru dengan tagline baru perusahaan *the world in your hand*.





**Gambar 4.1**

**Logo baru PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk**

Sumber: annual report TELKOM tahun 2010

Untuk menjawab tantangan yang terus berkembang di industri telekomunikasi dalam negeri maupun di tingkat global, TELKOM melakukan transformasi fundamental dan menyeluruh di seluruh lini bisnis yang mencakup transformasi bisnis dan portofolio, transformasi infrastruktur dan sistem, transformasi organisasi dan sumber daya manusia serta transformasi budaya. Pelaksanaan transformasi ini dilakukan dalam rangka mendukung upaya diversifikasi bisnis TELKOM dari ketergantungan pada portofolio bisnis Legacy yang terkait dengan telekomunikasi, yakni layanan telepon tidak bergerak (Fixed), layanan telepon seluler (*Mobile*), dan Multimedia (FMM), menjadi portofolio TIME. Konsistensi kami dalam berinovasi telah berhasil memosisikan Perusahaan sebagai salah satu perusahaan yang berdaya saing tinggi dan unggul dalam bisnis *New Wave*.

Dengan berfokus pada layanan TIME, TELKOM berkomitmen untuk memastikan bahwa setiap pelanggan TELKOM dapat menikmati gaya hidup masa depan mulai hari ini. Adapun arti dari bisnis TIME adalah :

*a. Telecommunication*

Adalah bisnis inti TELKOM yang juga merupakan bisnis legacy yang telah menjadi ikon TELKOM selamaini. Cakupan layanan telekomunikasi yang ditawarkan TELKOM di antaranya berupa telepon kabel tidak bergerak, telepon nirkabel tidak bergerak, layanan komunikasi data, *Plain Ordinary Telephone Service* (POTS), *broadband*, satelit, penyewaan jaringan, dan interkoneksi, serta telepon

seluler yang dikelola anak perusahaan Telkomsel yang menargetkan segmen pasar yang sangat luas meliputi individu, usaha kecil dan menengah (UKM) serta korporasi.

*b. Information*

Adalah salah satu *New Economy Business* (NEB) yang dikembangkan TELKOM yang merupakan layanan terintegrasi meliputi *value added services* (VAS) dan *managed application /IT outsourcing* (ITO), *e-payment*, dan *IT enabler Services* (ITeS) untuk memberikan kemudahan dalam proses kerja dan transaksi.

*c. Media*

Adalah salah satu layanan NEB yang dikembangkan TELKOM meliputi *Free To Air* (FTA) dan PayTV yang menawarkan gaya hidup modern bagi keluarga Indonesia.

*d. Edutainment*

Adalah salah satu NEB yang dikembangkan TELKOM untuk memperluas segmen pasar terutama anak muda dengan cakupan layanan berupa *Ring Back Tone* (RBT), *SMS Content*, portal dan lain-lain.

#### **4.1.2. Visi dan Misi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.**

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, memiliki sebuah visi (tahun 2010) yaitu Menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan *Telecommunication, Information, Media dan Edutainment* (TIME) di kawasan regional.

Untuk mencapai visi tersebut TELKOM pun merinci tentang misi yang akan mereka jalankan untuk meraih visi yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu:

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

Tujuan yang ingin diraih TELKOM yaitu menciptakan posisi terdepan dengan memperkokoh *bisnis legacy* dan meningkatkan bisnis *new wave* untuk memperoleh 60% dari pendapatan 57ndustry pada tahun 2015.

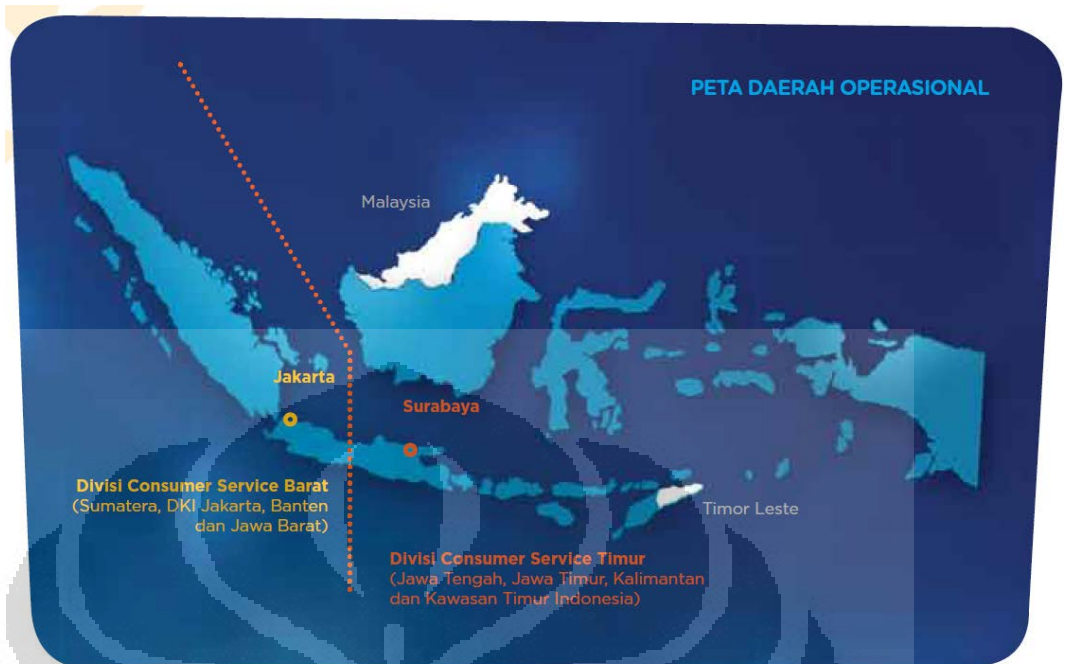
#### 4.1.3. Divisi Customer Service PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Saat ini TELKOM untuk mempermudah peran operasionalnya, dibentuk sebuah unit bisnis baru atau divisi baru di bawah otoritas Direktorat Konsumen, yakni divisi Customer Service yang memfokuskan pada pengelolaan segmen retail khususnya pelanggan rumahan.. Direktorat konsumen adalah unit pengelola *delivery channel* yang menyelenggarakan fungsi *marketing, sales, consumer care* dan *product management* dengan fokus pada *customer segmen retail*. Direktur Konsumen memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan fungsi manajemen penyediaan jalur pengiriman dan layanan konsumen bagi bisnis konsumen dan mengelola jalur pengiriman dan layanan konsumen bagi bisnis, termasuk unit lain seperti Divisi TelkomFlexi (DTF) dan Divisi Consumer Service (DCS). Divisi Customer Service (DCS) sendiri terdiri dari dua yaitu

1. DCS Barat yang membawahi wilayah operasional meliputi Sumatera, Jakarta, Jawa Barat dan Banten. DCS Barat dikepalai oleh seorang Executive General Manager (EGM) dan berkantor pusat di Jakarta.
2. DCS Timur membawahi wilayah operational meliputi Jawa Tengah, Jawa Timur, Kalimantan dan Kawasan Timur Indonesia. DCS Timur juga dikepalai oleh seorang Executive General Manager dan berkantor pusat di Surabaya.

DCS Barat membawahi sejumlah bagian yakni Unit Consumer Service 1, 2 dan 3. Divisi Customer Service. ini dipimpin oleh seorang Senior Manager dan di dalamnya terdapat empat fungsi penting yaitu:

- a. Problem and Order Handling Management yang memiliki tugas untuk menangani keluhan pelanggan yang masuk melalui contact center 147, Plasa Telkom dan Media Massa. Bagian ini terdiri dari tiga fungsi yakni, Problem & Order Handling Process Development, Track & Manage Problem & Order Handling Development dan Problem & Order Handling Performance.



**Gambar 4.2**  
**Peta Daerah Operasional TELKOM**

Sumber : annual report TELKOM tahun 2010

- b. Customer Relationship Management yang memiliki tugas untuk mengelola hubungan dengan pelanggan. Untuk melaksanakan fungsinya, Customer Relationship Management terdiri dari Analitical CRM, Collaboration Model, Walk-In Plasa, Operation Analysis, Operation Interrelation dan General Administration Bidang Customer Care.
- c. Customer Retention Loyalty yang memiliki tugas yang berhubungan dengan pengelolaan pelanggan agar tetap loyal terhadap produk dan perusahaan. Fungsi ini memiliki tiga bagian yakni Customer Care Program, Community Development dan Customer Care Performance.
- d. Contact Center memiliki tugas menangani interaksi antara pelanggan dengan perusahaan, baik melalui website (web-in) maupun telepon (phone-in). Fungsi ini terdiri dari web-in process dan phone-in process

yang mengatur kebijakan mengenai tata cara atau proses bisnis (probis) dan phone-in yang lebih mengarah kepada operasional sehari-hari.

#### **4.1.4. Kompetensi Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk**

Pada awal proses manajemen sumber daya manusia yaitu proses rekrutmen dan seleksi karyawan, perusahaan telah menetapkan job description yang diperlukan oleh para pelamar yang akan menempati jabatan tertentu di perusahaan.

TELKOM pun dalam melakukan penyeleksian karyawan masuk juga disesuaikan dengan kriteria yang dibutuhkan untuk jabatan yang kosong tersebut. Dan juga harus memiliki kompetensi khusus untuk menduduki jabatan tersebut. Di TELKOM, kompetensi setiap jabatan telah dipetakan secara jelas dalam sebuah list yang biasa disebut DJM (*Distinct Job Manual*).

Pada DJM ini, tercantum semua kompetensi yang harus dimiliki karyawan yang menduduki jabatan tersebut. DJM ini merupakan bentuk daftar kompetensi yang dikelola dalam bentuk competency directory, dan selalu diperbaharui sejalan dengan dinamika lingkungan perusahaan. Dalam DJM sendiri kompetensi karyawan dibagi menjadi 3 yaitu *core competence*, *personal quality*, dan juga *skill knowledge*. *Core competence* didapatkan dari *core value* TELKOM yang dijadikan pedoman dasar dalam bekerja dari setiap karyawan TELKOM. *Core competence* ini sering disebut sebagai slogan 5C. 5C yaitu *Caring Meritocracy*, *Co-Creation of Win-Win Partnership*, *Collaborative Innovation*, *Commitment To Long Term*, dan *Customer First*.

Kedua jenis kompetensi lainnya disesuaikan dengan posisi masing masing karyawan dalam perusahaan. Kompetensi *Personal quality* ini bisa dikatakan sebagai kualitas diri yang dimiliki oleh karyawan bisa mencakup kemampuan dari karyawan tersebut. Sedangkan *skill knowledge* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan tentang keahlian yang dimiliki. Jadi pada kompetensi ini lebih mengkaitkan dengan pengetahuan yang dimiliki karyawan TELKOM yang berkaitan dengan kemampuan mereka untuk membantu mereka

dalam menyelesaikan segala tugasnya dan juga sangat menitik beratkan pada keahlian khusus yang dimiliki oleh si karyawan tersebut.

#### **4.2 Uji Instrumentasi (Pre-Test)**

Agar variabel-variabel penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah maka perlu dilakukan uji instrumentasi. Uji instrumentasi ini akan menguji setiap indikator yang akan digunakan dalam kuisioner. Uji instrumentasi yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah menguji validitas dan reliabilitas atas kuisioner yang nantinya dijadikan alat ukur. Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kesahihan dari angket atau kuesioner. Kesahihan disini mempunyai arti kuesioner atau angket yang dipergunakan mampu untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Suatu kuesioner dikatakan valid (handal) jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner tersebut adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Sampel yang digunakan untuk uji instrumentasi atau pretest adalah sebanyak 20 orang responden.

#### **4.3 Pembahasan Hasil Pre-Test**

*Pre-test* juga dilakukan karena ada perbedaan pemahaman antar responden terhadap isi kuesioner, sehingga data yang akan digunakan dalam penelitian sesungguhnya adalah data yang memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi. Antara uji validitas dan uji reliabilitas memiliki saling keterkaitan indikasi, sehingga hasil uji validitas yang baik akan menghasilkan uji reliabilitas yang baik pula. Sebaliknya apabila pengukuran menghasilkan reliabilitas yang tidak reliabel bukan berarti mengindikasikan pengukuran tersebut tidak valid (Malhotra, 2004).

##### **4.3.1 Hasil Uji Validitas**

Pada penelitian ini uji validitas akan menggunakan software SPSS 17.0 . Model pengujian menggunakan pendekatan korelasi item-total dikoreksi (*corrected item-total correlation*) untuk menguji validitas internal setiap item pernyataan kuesioner yang disusun dalam bentuk skala. Untuk menentukan apakah sebuah item dinyatakan valid atau tidak akan dibandingkan antara  $r$  hitung yang dihitung melalui software SPSS 17.0 dengan  $r$  tabel. Dimana jika nilai  $r$

hitung tiap indikator lebih besar dari r tabel maka indikator/ item tersebut dinyatakan valid, sebaliknya jika r hitung lebih kecil dari r tabel maka item tidak valid (Priyatno, 2011). Hasil analisis faktor untuk menguji validitas tersebut ditampilkan pada tabel-tabel di bawah ini.

**Tabel 4.1**  
**Validitas Indikator Penelitian Variabel Kompetensi Dimensi *Motives***

No	Indikator	r tabel	r hitung	Ket.
<b>Variabel Kompetensi</b>				
<i>Motives</i>				
1	Dalam menyelesaikan pekerjaan senantiasa menerapkan prinsip berorientasi pada hasil	0.444	0.649	Valid
2	Bersedia menerima umpan balik dari orang lain	0.444	0.770	Valid
3	Berusaha untuk lebih baik dari rekan kerja dalam hal pencapaian	0.444	0.367	Tidak Valid
4	Bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diselesaikan	0.444	0.455	Valid
5	Mampu mempengaruhi rekan kerja untuk mendukung ide yang saya berikan	0.444	0.426	Tidak Valid
6	Dapat meyakinkan teman sekerja atau atasan mengenai banyak hal	0.444	0.851	Valid
7	Kompetensi inti yang ditetapkan TELKOM sangat diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan	0.444	0.721	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dari tabel di atas terlihat bahwa terdapat dua indikator yang tidak valid. Nilai valid sebuah indikator di dapat dari selisih antara r hitung dengan r tabel. Jika selisihnya positif maka indikator tersebut valid, begitu pula sebaliknya. Dengan begitu dari tabel di atas dikatakan tidak valid karena memiliki nilai r tabel yang kurang dari r hitung. Dimana r hitung merupakan sebuah ukuran standard an r hitung diperoleh dari perhitungan SPSS. Indikator “Berusaha untuk lebih baik dari rekan kerja dalam hal pencapaian” memiliki r hitung sebesar 0.367,

sedangkan r tabelnya adalah 0.444. Oleh karena itulah indikator ini dinyatakan tidak valid. Indikator selanjutnya yang tidak valid pada dimensi ini adalah indikator kelima yaitu “Mampu mempengaruhi rekan kerja untuk mendukung ide yang saya berikan”. Dari perhitungan diketahui bahwa nilai r hitungnya adalah 0.426, dan  $0.425 < 0.444$ . Kedua indikator yang tidak valid ini akan dihapus dan tidak akan disertakan dalam perhitungan selanjutnya.

**Tabel 4.2**  
**Validitas Indikator Penelitian Variabel Kompetensi Dimensi *Traits***

No	Indikator	r tabel	r hitung	Ket.
<b>Variabel Kompetensi</b>				
<i>Traits</i>				
1	Memberikan ide-ide baru untuk mengoptimalkan kinerja	0.444	0.758	Valid
2	Aktif memberikan masukan kepada atasan mengenai perbaikan suatu program kerja	0.444	0.678	Valid
3	Melakukan koordinasi secara baik dengan unit kerja dalam organisasi	0.444	0.563	Valid
4	Mampu bekerja sama dengan baik dalam sebuah unit kerja	0.444	0.729	Valid
5	Hubungan kerja dengan unit kerja lain telah dibangun dengan baik	0.444	0.395	Tidak Valid
6	Saling memberikan penghargaan apabila rekan kerja berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target	0.444	0.675	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dimensi *traits* terdiri dari lima indikator pernyataan yang nilai validitasnya dapat kita lihat di tabel di atas. Seperti yang kita ketahui bahwa nilai validitas dilihat dari selisih antara r tabel dengan r hitung. Pada pernyataan kelima “Hubungan kerja dengan unit kerja lain telah dibangun dengan baik” nilai r hitung yang didapatkan adalah 0.395, sedangkan nilai r tabelnya sendiri adalah 0.444. Dengan begitu nilai selisih yang tercipta antara r hitung dengan r tabel adalah negatif, dan dengan begitu indikator ini dinyatakan tidak valid. Indikator yang



tidak valid ini pun nantinya akan tidak diikuti sertakan dalam perhitungan selanjutnya

**Tabel 4.3**  
**Validitas Indikator Penelitian Variabel Kompetensi Dimensi *Self-Concept***

No	Indikator	r tabel	r hitung	Ket.
<b>Variabel Kompetensi</b>				
<i>Self-Concept</i>				
1	Memperlihatkan perilaku mandiri baik kepada atasan maupun teman sejawat	0.444	0.819	valid
2	Bersikap positif walaupun dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan	0.444	0.848	Valid
3	Mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru	0.444	0.769	Valid
4	Menghargai pendapat orang lain dalam menanggapi suatu permasalahan	0.444	0.747	Valid
5	Memiliki kepercayaan terhadap diri sendiri dalam menyelesaikan tugas	0.444	0.915	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Kelima indikator di atas menggambarkan apa yang ada di dalam dimensi *self-concept*. Nilai validitas dari masing-masing indikator dapat dilihat melalui kolom r hitung. Dari nilai r hitung yang sudah diperhitungkan tersebut, dapat dikatakan bahwa nilai r hitung pada dimensi ini sangat tinggi. Dengan tingginya nilai r hitung ini maka selisih antara r hitung dengan r tabel menjadi positif. Oleh karena itu kelima indikator yang terdapat pada dimensi *self-concept* ini dinyatakan valid dan dapat diikuti sertakan pada perhitungan selanjutnya.

**Tabel 4.4**  
**Validitas Indikator Penelitian Variabel Kompetensi Dimensi *Knowledge***

No	Indikator	r tabel	r hitung	Ket.
<b>Variabel Kompetensi</b>				
<i>Knowledge</i>				
1	Mengetahui sumber sumber informasi seperti buku, jurnal dan media massa untuk menambah pengetahuan yang menunjang pelaksanaan tugass pekerjaan	0.444	0.738	Valid
2	Memiliki kemampuan menyampaikan informasi sesuai dengan kebutuhan organisasi	0.444	0.819	Valid
3	Mampu menggunakan peralatan kantor yang mendukung pekerjaan	0.444	0.695	Valid
4	Dapat mengaplikasikan pengetahuan yang saya miliki untuk menyelesaikan pekerjaan	0.444	0.848	Valid
5	Menguasai ketrampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan	0.444	0.833	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012

Dari tabel di atas diketahui bahwa terdapat lima indikator yang digunakan dalam kuisioner untuk menggambarkan dimensi *knowledge*. Indikator pertama yaitu “Mengetahui sumber sumber informasi seperti buku, jurnal dan media massa untuk menambah pengetahuan yang menunjang pelaksanaan tugass pekerjaan” memiliki r hitung sebesar 0.738. Selanjutnya indikator kedua dan ketiga masing-masing memiliki nilai r hitung sebesar 0.819 dan 0.695. Indikator keempat yaitu “Dapat mengaplikasikan pengetahuan yang saya miliki untuk menyelesaikan pekerjaan” memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari 0.44 (r tabel) yaitu sebesar 0.848. Sedangkan indikator terakhir memiliki nilai r hitung sebesar 0.833. Kelima indikator tersebut memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari 0.444 (r tabel) sehingga semua indikator pada dimensi ini bisa dikatakan valid dan dapat disertakan dalam perhitungan selanjutnya.

**Tabel 4.5**  
**Validitas Indikator Penelitian Variabel Kompetensi Dimensi *Skill***

No	Indikator	r tabel	r hitung	Ket.
<b>Variabel Kompetensi</b>				
<i>Skill</i>				
1	Memiliki kemampuan dalam menyelesaikan rencana pekerjaan yang sudah ditetapkan	0.444	0.601	Valid
2	Memiliki kemampuan dalam menyelesaikan rencana pekerjaan yang sudah ditetapkan	0.444	0.823	Valid
3	Melakukan perencanaan untuk perubahan di masa yang akan datang untuk mendukung tujuan organisasi	0.444	0.891	Valid
4	Memberikan alternatif kepada pemimpin saat menyelesaikan masalah untuk mempermudah pengambilan keputusan	0.444	0.915	Valid
5	Mampu menerapkan keahlian yang dimiliki dalam menyelesaikan tugas yang ada	0.444	0.912	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012

Kelima indikator pada dimensi *skill* merupakan indikator yang digunakan dalam kusioner penelitian ini. Dari kolom r hitung dapat dilihat bahwa nilai r hitung yang dihasilkan dari indikator pertama hingga kelima yaitu 0.601, 0.823, 0.891, 0.915 dan 0.912. Nilai nilai tersebut merupakan nilai yang lebih besar dari 0.444 atau nilai r tabel dalam penelitian ini. Selisih yang tercipta diantara r hitung dan r tabel adalah positif sehingga kelima indikator ini dapat disertakan dalam perhitungan selanjutnya karena telah valid.

Selanjutnya akan dibahas mengenai validitas dari variabel kinerja karyawan yang digambarkan dalam tabel-tabel di bawah ini:

**Tabel 4.6**  
**Validitas Indikator Penelitian Variabel Kinerja Dimensi Kualitas Pekerjaan**

No	Indikator	r tabel	r hitung	Ket.
<b>Variabel Kinerja</b>				
<b>Kualitas Pekerjaan</b>				
1	Senantiasa mengevaluasi pekerjaan yang telah diselesaikan	0.444	0.801	Valid
2	Hasil pekerjaan yang dicapai telah sesuai dengan rencana kerja	0.444	0.943	Valid
3	Teliti dalam melaksanakan pekerjaan	0.444	0.924	Valid
4	Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	0.444	0.924	Valid
5	Kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan telah cukup baik	0.444	0.924	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012

Kelima indikator pada dimensi kualitas pekerjaan di atas dikatakan valid. Alasan dikatakan valid adalah karena nilai r tabel lebih kecil dari r hitung yang dihasilkan masing masing indikator. Nilai r hitung yang di dapat bisa dilihat pada kolom r hitung, yang tiap-tiap indikator menghasilkan nilai r hitung yang cukup tinggi. Dengan begitu selisih yang dihasilkan dari r hitung dengan r tabel adalah positif. Kelima indikator ini dapat digunakan untuk perhitungan selanjutnya.

**Tabel 4.7**  
**Validitas Indikator Penelitian Variabel Kinerja Dimensi Kuantitas Pekerjaan**

No	Indikator	r tabel	r hitung	Ket.
<b>Variabel Kinerja</b>				
<b>Kuantitas Pekerjaan</b>				
1	Memiliki kemampuan untuk memperbaiki hasil kerja	0.444	0.595	Valid
2	Tidak pernah menyelesaikan masalah pribadi pada saat jam kerja, meskipun	0.444	0.240	Tidak Valid

	masalah pribadi			
3	Menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang telah ditargetkan sebelumnya	0.444	0.832	Valid
4	Selalu konsen dalam menyelesaikan pekerjaan	0.444	0.875	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012

Ada satu indikator dari dimensi kuantitas pekerjaan yang memiliki nilai tidak valid. Nilai tidak valid ini diambil dari selisih antar r hitung dari indikator tersebut dengan r tabel yang dijadikan patokan. Nilai r hitung indikator ini sendiri adalah 0.240 sedangkan r tabel adalah 0.44. Dengan demikian selisihnya adalah  $0.240 - 0.444 = -0.204$ . Nilai negatif dari selisih tersebut menjadi salah satu dasar menjadikan indikator tersebut tidak valid. Keempat indikator lainnya dinyatakan valid pada perhitungan pertama.

**Tabel 4.8**  
**Validitas Indikator Penelitian Variabel Kinerja Dimensi Pengetahuan Jabatan**

No	Indikator	r tabel	r hitung	Ket.
<b>Variabel Kinerja</b>				
<b>Pengetahuan jabatan</b>				
1	Menguasai bidang tugas yang dipercayakan	0.444	0.963	Valid
2	Merasa mampu dalam menyelesaikan setiap masalah yang berhubungan dengan pekerjaan	0.444	0.918	Valid
3	Memiliki pengalaman yang cukup di bidang tugas saat ini	0.444	0.449	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012

Hasil perhitungan validitas yang dapat dilihat di tabel 4.8 di atas menggambarkan bahwa semua indikator yang terdapat pada variabel kinerja dimensi pengetahuan jabatan bisa dikatakan valid. Hal ini dikarenakan pada kolom r hitung, nilai yang diciptakan telah memiliki selisih yang positif dengan r

tabel yang dibandingkan dalam penelitian ini. ketiga indikator ini pun akan diikuti sertakan dalam perhitungan selanjutnya.

**Tabel 4.9**  
**Validitas Indikator Penelitian Variabel Kinerja Dimensi Kerja Sama**

No	Indikator	r tabel	r hitung	Ket.
<b>Variabel Kinerja</b>				
<b>Kerja Sama</b>				
1	Membina kerja sama yang baik dengan rekan kerja	0.444	0.817	valid
2	Membina pergaulan dengan unit kerja lain	0.444	0.819	Valid
3	Bersedia membantu rekan kerja	0.444	0.805	Valid
4	Menjadi anggota tim yang kompak	0.444	0.782	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012

Dimensi kerja sama merupakan dimensi keempat pada variabel kinerja karyawan. Dimensi ini terdiri dari 4 indikator pertanyaan yang dituliskan dalam kuisisioner. validitas dari tiap indikator dari dimensi ini dikatakan valid seperti yang digambarkan pada tabel 4.9 di atas. Keempat indikator tersebut dinyatakan valid dengan melihat selisih antara r tabel dengan r hitung. Dan selisih yang dihasilkan adalah positif.

**Tabel 4.10**  
**Validitas Indikator Penelitian Variabel Kinerja Dimensi Inisiatif**

No	Indikator	r tabel	r hitung	Ket.
<b>Variabel Kinerja</b>				
<b>Inisiatif</b>				
1	Memberikan saran untuk perbaikan kinerja, kepada pemimpin baik diminta atau tidak	0.444	0.908	Valid
2	Mencoba pola kerja baru yang lebih baik daripada mengikuti pola kerja	0.444	0.881	Valid

	berdasarkan kebiasaan selama ini			
3	Aktif turun ke lapangan jika dibutuhkan dalam bekerja	0.444	0.887	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012

Selanjutnya adalah dimensi inisiatif pada variabel kinerja. Indikator yang digunakan pada dimensi ini sudah valid. Gambaran tersebut dapat dilihat pada tabel di atas. Selisih yang positif antara r hitung dan r tabel menjadikan dasar mengapa indikator tersebut valid. Pada pernyataan pertama misalnya nilai r hitungnya adalah 0.908 sedangkan nilai r tabel hanyalah 0.444. Dengan demikian selisih diantara keduanya adalah 0.464. Indikator selanjutnya juga memiliki nilai selisih yang positif dan indikator tersebut dikatakan valid.

**Tabel 4.11**  
**Validitas Indikator Penelitian Variabel Kinerja Dimensi Kreativitas**

No	Indikator	r tabel	r hitung	Ket.
<b>Variabel Kinerja</b>				
<b>Kreativitas</b>				
1	Senantiasa menciptakan kreativitas untuk meningkatkan hasil kerja	0.444	0.893	Valid
2	Dalam menyelesaikan tugas, memiliki gagasan-gagasan yang dapat menguntungkan perusahaan	0.444	0.848	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012

Nilai r hitung yang di dapatkan pada tiap indikator dari dimensi kreativitas masing-masing adalah 0.893 dan 0.848. Dengan nilai r tabel yang berupa 0.444 maka selisih antara r hitung dengan r tabel pada masing-masing indikator adalah 0.449 dan 0.404. Melihat hasil selisih tersebut yaitu menghasilkan selisih yang positif maka indikator pada dimensi ini keduanya valid dan dapat digunakan untuk uji perhitungan selanjutnya.

**Tabel 4.12**  
**Validitas Indikator Penelitian Variabel Kompetensi Dimensi Saling**  
**Ketergantungan**

No	Indikator	r tabel	r hitung	Ket.
<b>Variabel Kinerja</b>				
<b>Saling Ketergantungan</b>				
1	Merasa bahwa keberhasilan dalam pekerjaan karena kontribusi dari rekan kerja	0.444	0.931	Valid
2	Merasa bahwa keberhasilan pekerjaan yang dilakukan tidak terlepas dari dukungan penuh pimpinan	0.444	0.937	Valid
3	Keberhasilan bekerja salah satunya didukung dengan keinginan memuaskan pelanggan	0.444	0.577	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012

Ketiga indikator yang digunakan dalam dimensi saling ketergantungan berdasarkan perhitungan validitas didapatkan nilai yang valid untuk semua indikator tersebut. dengan responden yang dijadikan pre test ini maka menunjukkan bahwa r tabel yang digunakan adalah 0.444. r hitung sendiri yang dihasilkan dari tiap indikator pada pernyataan ini adalah 0.931, 0.937 dan 0.577. variabel yang valid ini yang akan digunakan dalam uji selanjutnya pada penelitian ini.

**Tabel 4.13**  
**Validitas Indikator Penelitian Variabel Kompetensi Dimensi Kualitas Diri**

No	Indikator	r tabel	r hitung	Ket.
<b>Variabel Kinerja</b>				
<b>Kualitas Diri</b>				
1	Tidak menyalahgunakan kepercayaan baik dari atasan maupun konsumen untuk kepentingan pribadi	0.444	0.527	Valid
2	Selalu menaati ketentuan yang berlaku	0.444	0.945	Valid



	dalam menyelesaikan pekerjaan			
3	Menjadi teladan yang baik bagi rekan kerja	0.444	0.918	Valid
4	Senantiasa bersikap jujur dalam bekerja	0.444	0.900	Valid
5	Berani memikul risiko atas keputusan yang diambil	0.444	0.945	Valid
6	Mampu bertindak objektif (tidak memihak)	0.444	0.945	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012

Dimensi yang terakhir pada variabel kinerja adalah kualitas diri. Dimensi ini digambarkan melalui 6 indikator dalam kuisisioner yang digunakan pada penelitian ini. Perhitungan validitas dari keenam indikator tersebut menghasilkan nilai valid pada semua indikator. Dasar yang digunakan dalam perhitungan nilai valid atau tidaknya adalah nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel atau selisih antara  $r$  hitung dan  $r$  tabel adalah positif. Karena semua indikator dalam dimensi ini adalah valid maka bisa digunakan dalam penelitian ini.

Dari perhitungan validitas di atas dapat diketahui bahwa indikator yang dihapus atau tidak digunakan lagi dalam penelitian ini karena nilai yang tidak valid berjumlah 4 indikator. Keempat indikator ini terdiri dari 3 indikator pada variabel kompetensi dan 1 indikator pada variabel kinerja. Setelah keempat indikator tersebut dihapus, diperhitungkan kembali nilai validitas dari tiap indikator pernyataan dalam kuisisioner tersebut. Dan diperoleh nilai yang hampir valid semua. Namun ada satu pernyataan di variabel kinerja yang memiliki nilai  $r$  hitung lebih rendah dibandingkan dengan nilai  $r$  tabel. Pernyataan tersebut adalah “Memiliki kemampuan untuk memperbaiki hasil kerjanya”. Hasil perhitungan  $r$  hitung dari indikator tersebut melalui SPSS 17.0 adalah 0.396. Karena menghasilkan nilai yang tidak valid kembali, maka indikator ini pun juga dihapus. Jadi total indikator yang dihapus adalah 5 indikator.

Setelah total 5 indikator tersebut dihapus, maka diperhitungkan kembali nilai  $r$  hitung tiap indikator pernyataan tersebut melalui SPSS 17.0 dan menghasilkan seperti yang digambarkan dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 4.14**  
**Validitas Indikator Penelitian Setelah Pre Test**

No	Indikator	r tabel	r hitung	Ket.
<b>A</b>	<b>Variabel Kompetensi</b>			
	<i>Motives</i>			
1	Dalam menyelesaikan pekerjaan senantiasa menerapkan prinsip berorientasi pada hasil	0.444	0.628	Valid
2	Bersedia menerima umpan balik dari orang lain	0.444	0.764	Valid
3	Bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diselesaikan	0.444	0.459	Valid
4	Dapat meyakinkan teman sekerja atau atasan mengenai banyak hal	0.444	0.842	Valid
5	Kompetensi inti yang ditetapkan TELKOM sangat diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan	0.444	0.709	Valid
	<i>Traits</i>			
1	Memberikan ide-ide baru untuk mengoptimalkan kinerja	0.444	0.751	Valid
2	Aktif memberikan masukan kepada atasan mengenai perbaikan suatu program kerja	0.444	0.686	Valid
3	Melakukan koordinasi secara baik dengan unit kerja dalam organisasi	0.444	0.538	Valid
4	Mampu bekerja sama dengan baik dalam sebuah unit kerja	0.444	0.730	Valid
5	Saling memberikan penghargaan apabila rekan kerja berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target	0.444	0.667	Valid
	<i>Self-concept</i>			
1	Memperlihatkan perilaku mandiri baik kepada atasan maupun teman sejawat	0.444	0.805	valid
2	Bersikap positif walaupun dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan	0.444	0.812	Valid

3	Mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru	0.444	0.763	Valid
4	Menghargai pendapat orang lain dalam menanggapi suatu permasalahan	0.444	0.742	Valid
5	Memiliki kepercayaan terhadap diri sendiri dalam menyelesaikan tugas	0.444	0.933	Valid
	<b>Knowledge</b>			
1	Mengetahui sumber sumber informasi seperti buku, jurnal dan media massa untuk menambah pengetahuan yang menunjang pelaksanaan tugas pekerjaan	0.444	0.708	Valid
2	Memiliki kemampuan menyampaikan informasi sesuai dengan kebutuhan organisasi	0.444	0.844	Valid
3	Mampu menggunakan peralatan kantor yang mendukung pekerjaan	0.444	0.712	Valid
4	Dapat mengaplikasikan pengetahuan yang saya miliki untuk menyelesaikan pekerjaan	0.444	0.874	Valid
5	Menguasai ketrampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan	0.444	0.850	Valid
	<b>Skills</b>			
1	Memiliki kemampuan dalam menyelesaikan rencana pekerjaan yang sudah ditetapkan	0.444	0.622	Valid
2	Memiliki kemampuan dalam menyelesaikan rencana pekerjaan yang sudah ditetapkan	0.444	0.841	Valid
3	Melakukan perencanaan untuk perubahan di masa yang akan datang untuk mendukung tujuan organisasi	0.444	0.911	Valid
4	Memberikan alternatif kepada pemimpin saat menyelesaikan masalah untuk mempermudah pengambilan keputusan	0.444	0.933	Valid
5	Mampu menerapkan keahlian yang dimiliki dalam menyelesaikan tugas	0.444	0.931	Valid

	yang ada			
<b>B</b>	<b>Variabel Kinerja Karyawan</b>			
	<b>Kualitas Pekerjaan</b>			
1	Senantiasa mengevaluasi pekerjaan yang telah diselesaikan	0.444	0.774	Valid
2	Hasil pekerjaan yang dicapai telah sesuai dengan rencana kerja	0.444	0.936	Valid
3	Teliti dalam melaksanakan pekerjaan	0.444	0.775	Valid
4	Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	0.444	0.820	Valid
5	Kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan telah cukup baik	0.444	0.781	Valid
	<b>Kuantitas Pekerjaan</b>			
1	Menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang telah ditargetkan sebelumnya	0.444	0.940	Valid
2	Selalu konsen dalam menyelesaikan pekerjaan	0.444	0.834	Valid
	<b>Pengetahuan Jabatan</b>			
1	Menguasai bidang tugas yang dipercayakan	0.444	0.766	Valid
2	Merasa mampu dalam menyelesaikan setiap masalah yang berhubungan dengan pekerjaan	0.444	0.755	Valid
3	Memiliki pengalaman yang cukup di bidang tugas saat ini	0.444	0.518	Valid
	<b>Kerjasama</b>			
1	Membina kerja sama yang baik dengan rekan kerja	0.444	0.708	valid
2	Membina pergaulan dengan unit kerja lain	0.444	0.671	Valid
3	Bersedia membantu rekan kerja	0.444	0.559	Valid
4	Menjadi anggota tim yang kompak	0.444	0.455	Valid

	<b>Inisiatif</b>			
1	Memberikan saran untuk perbaikan kinerja, kepada pemimpin baik diminta atau tidak	0.444	0.648	Valid
2	Mencoba pola kerja baru yang lebih baik daripada mengikuti pola kerja berdasarkan kebiasaan selama ini	0.444	0.772	Valid
3	Aktif turun ke lapangan jika dibutuhkan dalam bekerja	0.444	0.641	Valid
	<b>Kreativitas</b>			
1	Senantiasa menciptakan kreativitas untuk meningkatkan hasil kerja	0.444	0.876	Valid
2	Dalam menyelesaikan tugas, memiliki gagasan-gagasan yang dapat menguntungkan perusahaan	0.444	0.732	Valid
	<b>Saling ketergantungan</b>			
1	Merasa bahwa keberhasilan dalam pekerjaan karena kontribusi dari rekan kerja	0.444	0.792	Valid
2	Merasa bahwa keberhasilan pekerjaan yang dilakukan tidak terlepas dari dukungan penuh pimpinan	0.444	0.653	Valid
3	Keberhasilan bekerja salah satunya didukung dengan keinginan memuaskan pelanggan	0.444	0.647	Valid
	<b>Kualitas Diri</b>			
1	Tidak menyalahgunakan kepercayaan baik dari atasan maupun konsumen untuk kepentingan pribadi	0.444	0.456	Valid
2	Selalu menaati ketentuan yang berlaku dalam menyelesaikan pekerjaan	0.444	0.825	Valid
3	Menjadi teladan yang baik bagi rekan kerja	0.444	0.820	Valid
4	Senantiasa bersikap jujur dalam bekerja	0.444	0.769	Valid
5	Berani memikul risiko atas keputusan yang diambil	0.444	0.727	Valid

6	Mampu bertindak objektif (tidak memihak)	0.444	0.703	Valid
---	--	-------	-------	-------

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Februari 2012.

Dengan penghapusan 5 indikator pernyataan tersebut, maka menghasilkan nilai nilai seperti yang terdapat pada tabel di atas. Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa nilai  $r$  hitung dari tiap indikator telah melebihi nilai  $r$  tabel. Jadi semua indikator pada tabel di atas adalah valid dan akan digunakan untuk proses analisis selanjutnya.

#### 4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji realibilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Pengujian realibilitas terhadap seluruh item/pertanyaan yang dipergunakan dalam penelitian ini akan menggunakan formula *cronbach alpha* (koefisien *alpha* 105 *cronbach*), dimana secara umum yang dianggap reliabel apabila nilai *alpha cronbachnya*  $> 0,6$  (Nunnaly dalam Ghozali, 2006). Perhitungan uji reliabilitas ini dilakukan setelah melakukan uji validitas dan mereduksi indikator-indikator yang tidak valid. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.15.

**Tabel 4.15**  
**Reliabilitas Variabel Penelitian**

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
1	Kompetensi	0.973
2	Kinerja Karyawan	0.968

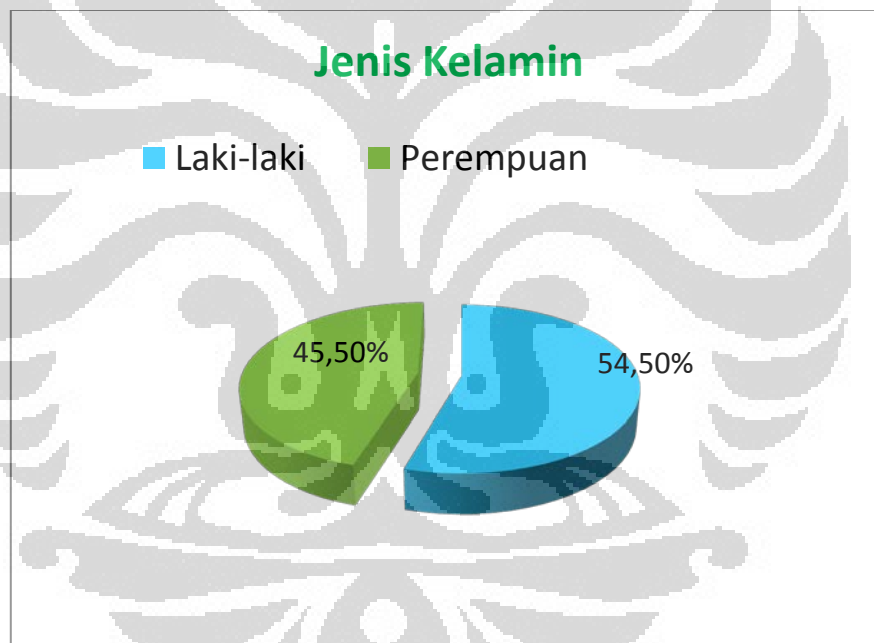
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012

Dari Tabel 4.2 menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki nilai reliabilitas tinggi, yaitu lebih besar dari 0.6 dan hampir mendekati 1.00. ini berarti kedua variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Dengan demikian, kedua variabel tersebut dapat digunakan dalam penelitian sesungguhnya.

#### 4.4 Pembahasan Data Karakteristik Responden

Pembahasan data karakteristik responden digunakan untuk mengetahui karakteristik masing masing responden. Data responden ini diperoleh dari pertanyaan pembuka dalam kuisioner yang diberikan kepada responden. Pertanyaan ini meliputi pertanyaan yang menyangkut karakter pribadi dari masing-masing responden. Dalam penelitian ini responden yang dimaksud adalah karyawan divisi *customer service* PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk Jakarta. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 33 orang. Karakteristik dari responden dapat dilihat sebagaimana data berikut ini:

##### 4.4.1 Jenis Kelamin



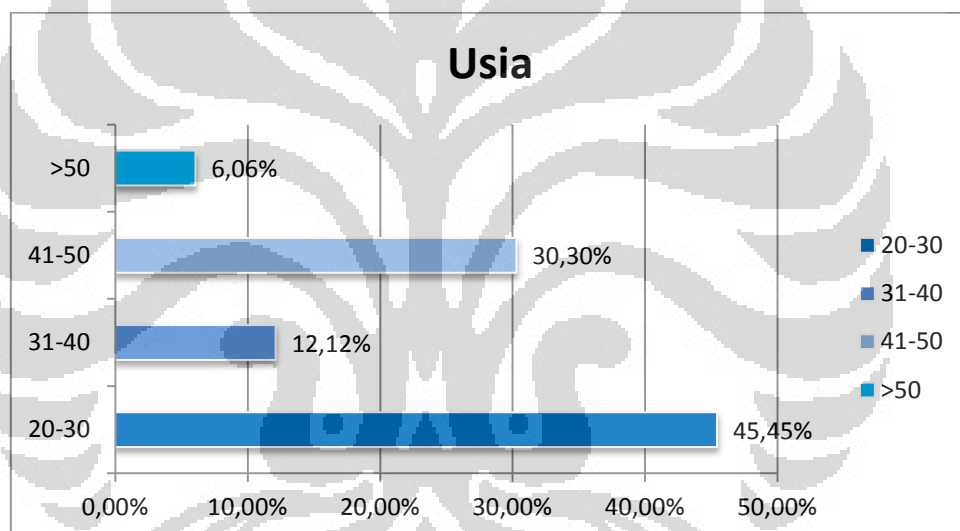
**Grafik 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012

Dari *pie chart* di atas terlihat bahwa responden dari penelitian ini berjumlah total 33 orang. Adapun 33 orang tersebut terdiri dari 18 orang karyawan pria (54.5 %) dan 15 orang karyawan wanita (45.5 %). Dari jumlah persentase yang digambarkan dalam tabel bahwa perbedaan jumlah karyawan pria dan wanita di divisi *customer service* TELKOM Jakarta tidak terlalu jauh (hanya berbeda 3 orang). Pada divisi ini ada karyawan memiliki tugas dan kewajibannya

masing masing. Misalnya pelayanan terhadap pelanggan (*front line*). Dalam melayani pelanggan tidak selalu harus menggunakan karyawan wanita sebagai *front line* dalam melayani para pelanggan. Karyawan pria pun memiliki kapasitas yang cukup baik dalam menghadapi pelanggan itu sendiri. Begitu pula di bagian lain dalam divisi ini. Kerjasama diantara keduanya yakni karyawan pria dan wanita sangat diperlukan untuk membangun citra yang baik bagi perusahaan di mata pelanggan yaitu melalui pelayanan yang terbaik terhadap pelanggan. Maka dari itu pencitraan yang baik bagi perusahaan berasal dari karyawan yang mereka miliki.

#### 4.4.2 Usia



**Grafik 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

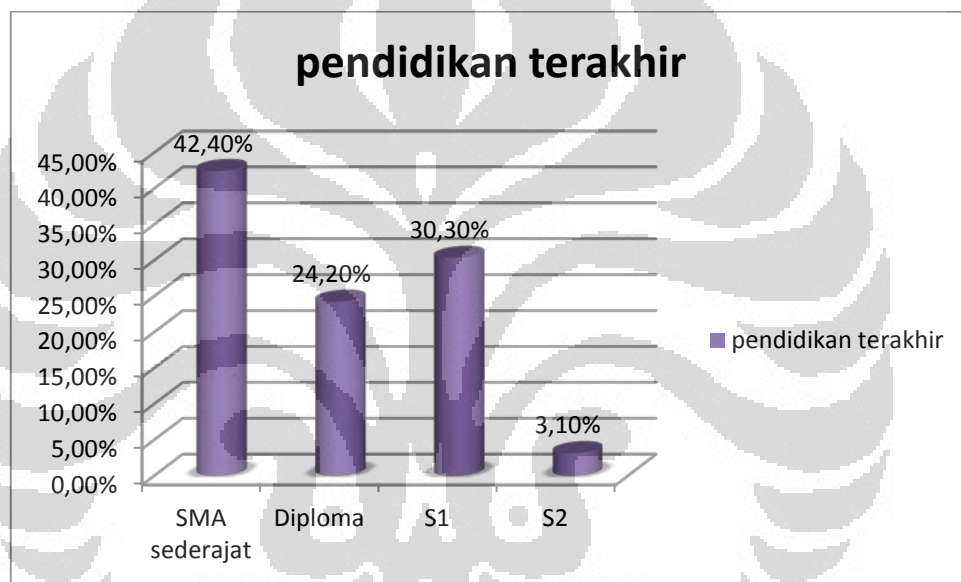
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012

Pada gambar histogram di atas menggambarkan usia dari karyawan divisi *customer service* TELKOM Jakarta. Usia mereka bervariasi dari rentang usia yang paling muda yaitu 22 tahun dan yang paling tua yaitu 51 tahun. Data usia karyawan pada tabel di atas telah disusun dalam kelas dengan range 10 tahun. Mayoritas karyawan memiliki usia dari rentang 20-30 tahun (45.45 %) atau sebanyak 15 orang.. Sebagian karyawan divisi *customer service* TELKOM Jakarta memiliki usia muda dari rentang 20 hingga 30 tahun dikarenakan perusahaan memiliki kepercayaan bahwa dengan mempekerjakan karyawan dengan usia



muda diharapkan akan menghasilkan hasil atau kinerja yang optimal. Hasil yang optimal ini didapat dari kondisi fisik yang lebih kuat dari rentang usia yang lain dan di usia inilah seseorang bekerja lebih produktif. Sedangkan masih banyaknya karyawan di rentang usia 41-50 yaitu sebanyak 10 orang dikarenakan perusahaan masih membutuhkan pengalaman dari para karyawan senior untuk membimbing karyawan junior. Dengan adanya kerjasama dan saling melengkapi diantara keduanya diharapkan hasil kinerja yang ditargetkan dapat tercapai.

#### 4.4.3 Pendidikan Terakhir



**Grafik 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012

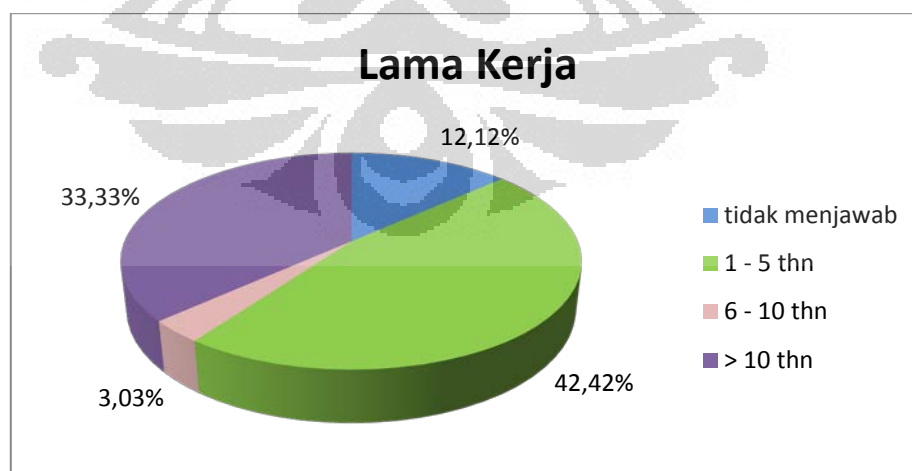
Karyawan *customer service* yang merupakan responden penelitian ini memiliki pendidikan terakhir mayoritas adalah SMA dan sederajatnya yakni sebesar 42.4%. Lulusan S1 dapat dilihat ditabel sebesar 30.3% dan untuk lulusan diploma ada 24.2%. Selain itu divisi *customer service* juga memiliki 1 orang karyawan dengan tingkat pendidikan S2.

Masih dominannya lulusan SMA di divisi ini dikarenakan TELKOM sebagai salah satu perusahaan BUMN terbesar di Indonesia memiliki banyak sekali kerjasama mereka bangun dengan lembaga lembaga pendidikan di Indonesia ini. Kerjasama yang dibangun biasanya diikuti dengan proses

perekrutan siswa siswa berprestasi dari sekolah tersebut untuk bekerja di perusahaan. Saat ini TELKOM memiliki beberapa SMK atau STM yang memiliki kerja sama dengan mereka. Sejak dulu hubungan kerja sama ini sudah terjalin dengan baik. Hubungan baik yang tercipta pada zaman dahulu itu menyebabkan banyaknya lulusan dari sekolah tersebut pasti direkrut oleh perusahaan TELKOM itu sendiri. Maka tidak heran jika masih banyak karyawan terutama yang angkatan senior masih berpendidikan terakhir berupa sekolah menengah atas dan sederajatnya. Meskipun hanya berpendidikan terakhir SMA dan sederajat, bekal bekerja yang mereka miliki saat itu sudah cukup. Apalagi sistemsekolah berada di bawah bimbingan langsung perusahaan.

Namun, mengingat kebutuhan pendidikan terakhir yang sangat penting dalam bekerja maka saat ini TELKOM sangat mementingkan karyawan yang mereka rekrut memiliki pendidikan minimal sarjana. Jadi TELKOM pun sudah tidak merekrut karyawan dengan pendidikan terakhir SMA lagi. Hal ini dilakukan agar TELKOM makin dapat bersaing dengan para kompetitornya. Karena seperti kita ketahui dengan pendidikan terakhir sarjana bisa dikatakan orang tersebut mampu bersaing dengan lebih baik. Makin tinggi pendidikan akan makin memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan tak terkecuali TELKOM. Karena pendidikan ini adalah salah satu modal yang penting dalam bekerja.

#### 4.4.4 Lama Kerja di Perusahaan



**Grafik 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja**

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dari total responden 33 orang, ada 14 orang (42.42%) yang bekerja di perusahaan antara 1 hingga 5 tahun. Jumlah kebanyakan kedua adalah karyawan senior dengan lama kerja di atas 20 tahun yakni sebanyak 21.21% (7 orang karyawan). Dengan melihat hasil di atas angkatan muda (lama kerja 1 hingga 5 tahun) mendominasi di divisi *customer service* TELKOM Jakarta. Banyaknya angkatan muda ini diharapkan dapat memberikan inovasi yang lebih beragam dalam bekerja dan juga merupakan salah satu bentuk kaderisasi dari para senior senior. Selain itu juga diharapkan dengan banyaknya angkatan muda ini, maka ide ide yang dikeluarkan semakin segar dan unik. Namun, meskipun jumlah karyawan dengan masa kerja 1 hingga 5 tahun mendominasi, mereka tidak bisa lepas dari tuntunan dari para karyawan senior yang ada di divisi tersebut.

#### **4.5 Pembahasan Data Jawaban Responden**

Pada bagian ini akan disajikan data jawaban responden dalam setiap variabel dan dikelompokkan ke dalam satu dimensi. Setiap dimensi nantinya akan digambarkan per indikator dan disajikan dalam bentuk tabel untuk memudahkan pembaca untuk membacanya. Data yang diperoleh untuk membuat tabel berasal dari pengolahan data responden yang didapat melalui kuisioner yang telah dibagikan.

Berikut ini akan disajikan tabel berdasarkan variabel dan dimensi dalam penelitian.

##### **4.5.1 Variabel Kompetensi**

Bagian ini akan dijabarkan mengenai penilaian jawaban responden mengenai kompetensi karyawan *customer service* TELKOM Jakarta. Variabel kompetensi terdiri dari 5 dimensi yaitu: *motives*, *traits*, *self-concept*, *knowledge* dan *skill*. Penilaian responden terhadap setiap indikator pada 5 dimensi tersebut digambarkan melalui tabel distribusi frekuensi untuk setiap indikatornya

#### 4.5.1.1 Dimensi *Motives*

Dimensi *motives* memiliki 3 indikator yang dijabarkan dalam 5 pernyataan. Berikut adalah sebaran jawaban responden untuk kelima pernyataan tersebut:

**Tabel 4.16**  
**Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi *Motives***

No	Indikator	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	<i>Achievement orientation</i>	Dalam menyelesaikan pekerjaan senantiasanya menerapkan prinsip berorientasi pada hasil	0	1	3	21	8
2	<i>Achievement orientation</i>	Bersedia menerima umpan balik dari orang lain	1	2	2	20	8
3	<i>Impact and influence</i>	Bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diselesaikan	1	0	2	11	19
4	<i>Impact and influence</i>	Dapat meyakinkan teman sekerja atau atasan mengenai banyak hal	0	1	7	18	7
5	<i>Core competence</i>	Kompetensi inti yang ditetapkan TELKOM sangat diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	17	10

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012

Dimensi *motives* adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan yang menyebabkan seseorang untuk bertindak. Motif mampu menggerakkan, mengarahkan dan memilih perilaku menuju kepada tindakan tertentu atau kepada tujuan. Orang-orang yang termotivasi untuk mencapai sesuatu secara konsisten membuat sasaran yang menantang untuk dirinya sendiri, bertanggung jawab untuk

menyelesaikannya, dan menggunakan umpan balik untuk melakukan dengan lebih baik ke depannya.

Dari tabel di atas dimensi ini terdiri dari 5 pernyataan yang dituangkan dalam kuisioner. Indikator pernyataan pertama dalam dimensi ini adalah “Dalam menyelesaikan pekerjaan senantiasa menerapkan prinsip berorientasi pada hasil”. Sebanyak 8 orang responden (24.24%) menjawab sangat setuju, namun mayoritas dari responden menjawab setuju yaitu sebesar 63.63 % atau sebanyak 21 orang responden menjawab setuju. Mayoritas karyawan *customer service* setuju bahwa saat mereka bekerja senantiasa menerapkan prinsip berorientasi pada hasil. TELKOM sendiri memang sangat mementingkan kinerja berorientasi pada hasil. Dimana dalam kurun waktu tertentu akan dinilai kinerja karyawan berdasarkan hasil yang selama ini mereka peroleh dibandingkan dengan target yang mereka sendiri rencanakan dan juga target yang dirancang oleh pimpinan. Untuk target sendiri, karyawan biasa menuliskannya dalam sebuah SKI (Standar Kinerja Individu). Jadi setiap orang bekerja untuk memperoleh hasil maksimal untuk kepentingan perusahaan. Namun, masih adanya karyawan yang menjawab kurang setuju sebanyak 3 orang, maka karyawan ini dikatakan masih belum mampu menerapkan prinsip berorientasi pada hasil dengan maksimal. Kenyataan masih adanya tipe karyawan yang seperti ini, harus mencari tahu mengapa masih ada kelemahan pada pernyataan ini.

Pernyataan kedua adalah “Bersedia menerima umpan balik dari orang lain”. Jawaban responden bervariasi dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Mayoritas responden menjawab setuju dengan pernyataan tersebut, yakni sebanyak 20 orang responden atau sekitar 60.61 % dari total responden. Sedangkan ada 8 orang responden yang menjawab sangat setuju, 2 orang responden menjawab tidak setuju dan sekitar 6.07 % atau dua orang karyawan *customer service* memilih jawaban kurang setuju. Namun ada 1 orang karyawan yang tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Karyawan TELKOM memang senantiasa harus bersedia menerima umpan balik dari orang lain. Umpan balik itu tidak hanya dari pemimpin tapi juga dari teman sejawat dan bahkan dari bawahan. Selain itu tidak menutup kemungkinan juga mereka mendapat umpan balik dari para pelanggan atau konsumen TELKOM. Dengan prinsip menerima umpan balik

ini maka diharapkan karyawan akan senantiasa mengoreksi diri mereka dalam waktu berkala. Bentuk umpan balik yang nyata di TELKOM salah satunya adalah saat penilaian kinerja dimana setiap orang harus menilai diri mereka sendiri dan mereka harus dinilai oleh orang lain. Sistem penilain yang seperti ini mengajarkan setiap karyawan untuk bersikap *fair*. Dengan begitu umpan balik yang diberikan akan jauh lebih sempurna. Namun masih ada beberapa karyawan yang belum dapat menerapkan prinsip ini terbukti dari masih adanya 1 karyawan yang menjawab sangat tidak setuju

“Bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diselesaikan” merupakan pernyataan ketiga dalam dimensi ini. Pernyataan ini dinilai sangat setuju oleh 11 orang responden. Dan juga dinilai mayoritas karyawan yakni 19 orang atau sekitar 57.58 % setuju dengan pernyataan ini. Sedangkan beberapa responden masih menilai kurang setuju terhadap pernyataan tersebut yakni sebanyak 2 orang responden dan menjawab sangat tidak setuju sebanyak 1 orang responden. Dari gambaran jawaban responden tersebut terlihat bahwa karyawan telah memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Dimana mayoritas menjawab sangat setuju terhadap pernyataan ini. Dengan tugas inti karyawan divisi ini yaitu melayani pelanggan maka mereka harus senantiasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka tersebut. Misalnya beberapa karyawan ada yang memiliki tugas harus senantiasa melayani pelanggan, mendengarkan keluhan pelanggan, dan juga menemukan solusi terhadap keluhan pelanggan tersebut. Jadi mereka benar benar harus bertanggung jawab dari awal hingga akhir terhadap pekerjaan yang diberikan kepada mereka.

Pernyataan keempat yang disertakan dalam kuisioner adalah “Dapat meyakinkan teman sekerja atau atasan mengenai banyak hal”. Sebanyak 3.03 % responden atau 1 orang responden menjawab tidak setuju dan 7 orang reponden meilih jawaban kurang setuju. Mayoritas reponden menjawab setuju atas pernyataan di atas yaitu 18 orang reponden atau 54.54%. dan sisanya yaitu 7 orang menjawab sangat setuju. Dari jawaban tersebut bisa terlihat bahwa responden telah mampu meyakinkan teman sekerja dan atasan mengenai banyak hal. Hal yang dimaksud adalah hal hal yang menyangkut pekerjaan di kantor. Dengan kompetensi meyakinkan sesuatu yang positif terhadap orang lain tersebut

diharapkan bisa memberikan sesuatu yang positif di tempat bekerja dan memberikan dorongan kepada teman-teman yang lain. Namun, masih banyak karyawan yang belum memiliki kompetensi ini, dapat dilihat dari jawaban responden yang masih terdapat jawaban kurang setuju yang cukup banyak yaitu 7 orang. Para responden menyatakan masih kurang setuju karena mereka masih merasa belum memiliki keyakinan pada diri mereka sendiri sehingga mengalami kesulitan untuk meyakinkan orang lain. Terlebih beberapa juga ada yang merasa bahwa adanya kurang rasa percaya diri dalam diri mereka.

Selanjutnya pernyataan terakhir pada dimensi ini adalah “Kompetensi inti yang ditetapkan TELKOM sangat diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan”. Dan jawaban responden yang diberikan terhadap pernyataan ini mayoritas jawaban responden adalah setuju dan sangat setuju, dimana 17 orang (51.51%) menjawab setuju dan 10 orang menjawab sangat setuju terhadap pernyataan ini. Kompetensi inti atau *core competence* merupakan salah satu kompetensi yang diterapkan di TELKOM. Manajemen TELKOM lah yang menetapkan kompetensi inti ini kepada semua karyawan. Kompetensi inti ini harus dimiliki semua karyawan dan diaplikasikan saat menyelesaikan semua pekerjaan yang dibebankan kepada mereka. Penetapan kompetensi ini sama di semua lini jabatan tidak memandang itu dewan direksi atau staf sekalipun. Kompetensi inti ini diambil dari nilai-nilai perusahaan yakni 5C yaitu *Caring Meritocracy, Co-Creation of Win-Win Partnership, Collaborative Innovation, Commitment To Long Term* dan *Customer First*. Inilah kompetensi inti yang harus dimiliki semua karyawan. Dari jawaban responden di atas terlihat bahwa 5C ini sangat diperlukan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan dalam perusahaan dan sudah diterapkan dengan maksimal dalam bekerja. Beberapa responden menilai rendah pada indikator pernyataan ini terbukti dengan masih adanya yang menjawab jawaban sangat tidak setuju, tidak setuju dan kurang setuju yakni total sebanyak 7 orang. Dari kenyataan di lapangan dan didukung oleh pernyataan salah satu responden bahwa ada beberapa point pada *core competence* yang penjabarannya belum jelas untuk beberapa jabatan yang terkait. Ini adalah salah satu faktor mengapa masih ada jawaban rendah tersebut.

Jawaban pada dimensi *motives* ini sangat bervariasi. Dimana pada tabel 4.8 dapat dilihat bahwa jawaban responden dari kelima pernyataan menyebar dari jawaban sangat tidak setuju hingga jawaban sangat setuju. Mayoritas responden yang merupakan karyawan divisi *customer service* memberikan jawaban setuju untuk menanggapi pernyataan-pernyataan pada dimensi ini. Kecuali pada pernyataan keempat dimana mayoritas responden memberikan jawaban sangat setuju. Dari tanggapan tanggapan tersebut bisa dikatakan karyawan divisi ini telah memiliki kompetensi yang baik dalam dimensi *motives* ini. sehingga dapat dikatakan karyawan telah memiliki kemampuan untuk menggerakkan, mengarahkan dan memilih perilaku menuju kepada tujuan tertentu. Namun, meskipun dimensi kompetensi ini sudah dikatakan cukup tinggi, masih banyak terdapat jawaban jawaban negatif atau yang menjawab dari *range* sangat tidak setuju hingga kurang setuju. Yang paling menonjol adalah jawaban dari pernyataan 4, dimana masih terdapat 7 orang yang memilih jawaban kurang setuju dan 1 orang yang menjawab tidak setuju. Begitu pula dengan pernyataan atau indikator kelima pada dimensi ini. ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi jawaban karyawan ini.

#### 4.5.1.2 Dimensi *Traits*

Dimensi *traits* memiliki 3 indikator yang dijabarkan dalam 5 pernyataan. Berikut adalah sebaran jawaban responden untuk kelima pernyataan tersebut:

**Tabel 4.17**

#### **Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi *Traits***

No	Indikator	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	<i>Initiative</i>	Memberikan ide-ide baru untuk mengoptimalkan kinerja	1	1	4	19	8
2	<i>Initiative</i>	Aktif memberikan masukan kepada atasan mengenai perbaikan suatu program kerja	0	1	6	20	6



3	<i>Teamwork and cooperation</i>	Melakukan koordinasi secara baik dengan unit kerja dalam organisasi	1	0	3	19	10
4	<i>Teamwork and cooperation</i>	Mampu bekerja sama dengan baik dalam sebuah unit kerja	0	0	1	14	18
5	<i>Developing others</i>	Saling memberikan penghargaan apabila rekan kerja berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target	0	0	4	13	16

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dimensi *traits* merupakan karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi. Spencer dan Spencer mencontohkan karakteristik ini dengan pilot pesawat tempur yang memiliki reaksi waktu dan penglihatan yang baik. Begitu pula dengan kompleksnya mengontrol emosi sendiri dan berinisiatif sebagai bentuk respon-respon yang harus konsisten pada setiap situasi.

Dapat dilihat dari tabel di atas, dimensi ini juga terdiri dari 5 pernyataan yang menggambarkan dua indikator yang redapat pada dimensi ini. Pernyataan pertama adalah “Memberikan ide-ide baru untuk mengoptimalkan kinerja” . responden memberikan berbagai varian jawaban. Namun mayoritas menjawab setuju terhadap pertanyaan ini yakni sebanyak 19 responden (57.58%). Diikuti oleh sangat setuju sebanyak 8 orang responden, kurang setuju sebanyak 4 responden. Sedangkan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju masing masing satu responden. Dari jawaban responden tersebut terlihat bahwa kebanyakan responden telah memiliki kemampuan untuk memberikan ide ide baru yang dapat mengoptimalkan kinerja mereka. Ide ide baru ini diharapkan menghasilkan sesuatu hasil yang positif yang mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan. Dengan adanya ide ide baru ini diharapkan akan berkembang ide ide brilian lainnya yang semakin membawa angin segar bagi perusahaan.

Indikator yang kedua adalah “Aktif memberikan masukan kepada atasan mengenai perbaikan suatu program kerja”. Sebanyak 1 orang responden menjawab tidak setuju dan 6 orang menjawab kurang setuju. Selebihnya yakni sebanyak 6 orang menjawab sangat setuju dan mayoritas menjawab setuju terhadap pertanyaan ini yakni sebanyak 20 orang responden. Dari hasil tersebut bisa dilihat bahwa lebih dari 50 % karyawan *customer service* telah aktif memberikan masukan untuk perbaikan program kerja. Ini adalah salah satu bentuk inisiatif yang diberikan oleh karyawan dalam rangka perbaikan ke depannya. Terlebih yang menyangkut sebuah program kerja yang dijalankan dalam jangka waktu tertentu harus senantiasa menerima masukan dalam rangka perbaikan. Dan karyawan lah yang harus melakukan itu karena mereka lah yang akan menjalani program kerja tersebut. Dengan makin aktifnya karyawan memberikan masukan untuk perbaikan program kerja tersebut, diharapkan program kerja yang dihasilkan akan lebih sempurna untuk diterapkan. Untuk karyawan yang belum memiliki inisiatif seperti ini seharusnya makin meningkatkan tingkat inisiatif mereka dalam rangka perbaikan ke depannya.

Selanjutnya adalah pernyataan ketiga yaitu “Melakukan koordinasi secara baik dengan unit kerja dalam organisasi”. Koordinasi sendiri sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan dimana sebuah divisi harus senantiasa berkoordinasi dengan divisi lain yang terkait dengan tugas atau pekerjaan mereka. Karena sebuah divisi bukan lah sebuah unit yang mandiri, mereka harus tetap membutuhkan divisi yang lain. Jawaban responden atas pernyataan tersebut mayoritas adalah setuju dengan pernyataan tersebut, sebanyak 19 orang responden (lebih dari 50 %). Sedangkan paling sedikit menjawab sangat tidak setuju yaitu sebanyak 1 orang karyawan. Selanjutnya 3 dan 10 orang karyawan menjawab kurang setuju dan sangat setuju. Mayoritas responden yang menjawab setuju berarti telah mampu menjalankan pernyataan tersebut. Koordinasi ini sangat diperlukan untuk menunjang kinerja dari perusahaan. Dimana mereka harus tetap melaju pada jalan yang telah ditentukan. Dan koordinasi itu sangat diperlukan untuk menuntun mereka melewati jalan yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Sehingga pencapaian tujuan perusahaan akan tepat sasaran karena ada koordinasi yang baik pada setiap unit kerja tersebut.

“Mampu bekerja sama dengan baik dalam sebuah unit kerja” adalah pernyataan keempat dalam dimensi ini. Jawaban responden hanya mengerucut ke tiga jawaban yakni kurang setuju, setuju dan sangat setuju. Paling sedikit responden menjawab kurang setuju yaitu hanya 1 orang. Selebihnya responden menjawab setuju dan sangat setuju. Responden yang menjawab setuju sebanyak 14 orang sedangkan yang menjawab sangat setuju adalah 18 orang. Jadi jawaban mayoritas atas pernyataan ini adalah sangat setuju. Dalam sebuah divisi dibentuk kembali beberapa unit kerja yang memiliki tugas yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. Tugas yang berbeda tersebut dijadikan visi bagi setiap unit kerja. Karyawan dalam satu unit kerja akan diberikan tugas yang sesuai dengan visi yang telah dicanangkan sebelumnya. Dengan jawaban mayoritas responden yang sangat setuju dengan pernyataan ini, maka karyawan telah dapat bekerja sama dengan baik dalam sebuah unit kerja. Meskipun tanggung jawab dan tugas yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam sebuah unit kerja berbeda, namun visi mereka sama. Inilah yang membuat mereka merasa menjadi satu bagian dan berusaha berkerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan tersebut.

Pernyataan terakhir dalam dimensi ini adalah “Saling memberikan penghargaan apabila rekan kerja berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target”. Mayoritas responden memberi tanggapan sangat setuju atas pernyataan ini yakni sebanyak 16 responden. Selanjutnya 13 responden menjawab setuju dan 4 responden menjawab kurang setuju. Saling memberikan penghargaan di atas bukan berarti selalu memberikan hadiah kepada rekan kerja yang mampu mencapai target yang telah ditentukan. Bentuk penghargaan disini bisa berupa ucapan selamat yang disampaikan kepada rekan kerja yang berhasil mencapai target. atau mungkin juga hadiah yang diberikan oleh teman teman satu unit kerja. Bentuk penghargaan yang berupa piagam biasanya diberikan oleh manajemen TELKOM. Ini adalah salah satu *rewards* yang diberikan perusahaan atas dedikasi yang diberikan oleh karyawan. Dengan memberikan penghargaan kepada rekan kerja dalam bentuk sekecil apapun diharapkan mampu memberikan motivasi yang berarti pada rekan kerja tersebut untuk bekerja lebih baik lagi.

Jawaban yang diberikan responden pada dimensi *traits* ini ,mayoritas adalah pilihan jawaban setuju yakni pada pernyataan 1,2, dan 3. Sedangkan

pernyataan 4 dan 5 mayoritasnya adalah sangat setuju. Dengan jawaban responden yang banyak menjawab positif ini bisa dikatakan bahwa dimensi *traits* telah dimiliki oleh hampir keseluruhan karyawan TELKOM divisi *customer service*. Dan kompetensi karyawan yang digambarkan melalui dimensi ini dinilai sudah cukup tinggi. Masih terdapat jawaban dari *range* sangat tidak setuju hingga kurang setuju pada dimensi ini. paling banyak adalah pada pernyataan kedua yakni sebanyak 7 orang, dan juga pernyataan pertama yakni 6 orang.

#### 4.5.1.3 Dimensi *Self-concept*

Dimensi *self-concept* memiliki 2 indikator yang dijabarkan dalam 5 pernyataan. Berikut adalah sebaran jawaban responden untuk kelima pernyataan tersebut:

**Tabel 4.18**

**Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi *self-concept***

No	Indikator	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	<i>Self control</i>	Memperlihatkan perilaku mandiri baik kepada atasan maupun teman sejawat	0	0	3	19	11
2	<i>Self control</i>	Bersikap positif walaupun dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan	0	1	2	20	10
3	<i>Self control</i>	Mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru	0	0	2	13	18
4	<i>Self confidence</i>	Menghargai pendapat orang lain dalam menanggapi suatu permasalahan	0	0	3	11	19
5	<i>Self confidence</i>	Memiliki kepercayaan terhadap diri sendiri dalam menyelesaikan	0	0	2	15	16

		tugas					
--	--	-------	--	--	--	--	--

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dimensi *self concept* merupakan karakteristik ini menitik beratkan pada sikap-sikap seseorang, nilai-nilai yang dianut/dipegang atau citra diri. Seseorang yang memiliki kepercayaan diri akan membuat orang tersebut efektif di hampir situasi apapun. *self concept* sendiri memiliki dua indikator utama yaitu *self confidence* dan *self control*. Kedua indikator ini dikembangkan menjadi 5 pernyataan yang dituangkan dalam kuisisioner.

Pernyataan pertama adalah “Memperlihatkan perilaku mandiri baik kepada atasan maupun teman sejawat”. Mayoritas responden menjawab setuju dengan pernyataan ini. Jumlah responden yang menjawab setuju adalah sebanyak 19 orang. Selanjutnya ada 11 orang yang menjawab sangat setuju dan 3 orang memilih jawaban kurang setuju. Dari jawaban responden di atas bisa dianalisis bahwa sebagian besar karyawan telah memiliki sikap mandiri. Sikap mandiri disini artinya mereka mampu melakukan apa yang ditugaskan kepada mereka tanpa harus bergantung yang berlebihan terhadap teman sejawat dan juga atasan. Karyawan TELKOM sendiri dan di perusahaan lain tentu telah diberikan *job description* mengenai apa saja kewajiban dan tugas yang harus mereka jalankan. Disinilah kemandirian dibutuhkan oleh karyawan. Sikap saling bergantung antara satu sama lain memang sangat diperlukan, tapi hanya digunakan saat kondisi tertentu. Dalam menyelesaikan tugas individu tetaplah mengandalkan kemandirian dari karyawan TELKOM itu sendiri. Dan jika ada kesulitan bisa bertanya kepada yang lebih ahli tanpa harus melibatkan mereka terlalu jauh dalam tugas tersebut. Ini merupakan salah satu jalan untuk membuktikan kepada atasan dan juga teman kerja bahwa mereka mampu dalam mengerjakan pekerjaan mereka sendiri, meskipun juga terdapat kontribusi dari pihak lain dalam penyelesaiannya. Namun, setidaknya kontribusi dari si karyawan itu sendiri jauh lebih besar dibandingkan dengan kontribusi pihaklain yang membantu mereka. Dengan sikap penuh kemandirian ini, maka penyelesaian pekerjaan juga dapat lebih cepat dan efektif tentunya.

Selanjutnya pernyataan kedua dalam dimensi *self concept* adalah “Bersikap positif walaupun dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan”. Minoritas dari responden memilih jawaban tidak setuju. Selanjutnya tanggapan atas pernyataan ini yang memilih kurang setuju sebanyak 2 orang responden dan yang menjawab setuju ada 20 orang responden (60.61%). Jawaban setuju inilah merupakan jawaban mayoritas dari karyawan divisi *customer service* mengenai pernyataan ini. Dan terakhir sebanyak 10 orang responden memilih jawaban sangat setuju. Pernyataan ini merupakan salah satu bentuk penggambaran kontrol diri dari masing masing karyawan TELKOM. Kontrol diri merupakan kemampuan dari karyawan untuk mengendalikan diri sendiri terhadap sesuatu yang terkadang tidak menyenangkan yang terjadi pada diri mereka pribadi maupun yang terjadi di lingkungan kerja. Dari jawaban responden atas pernyataan tersebut bisa dilihat bahwa mayoritas karyawan TELKOM divisi *customer service* Jakarta telah memiliki sikap positif dalam menghadapi kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun. Dengan sikap positif yang dimiliki inilah diharapkan kondisi yang tidak menyenangkan tidak mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan tugas dan kewajiban mereka masing masing. Dengan kemampuan inilah karyawan TELKOM mampu bekerja secara optimal dengan situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun.

Pernyataan ketiga dalam dimensi ini adalah “Mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru”. Kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan baru ini sangat diperlukan oleh karyawan. Jawaban dari responden terhadap pernyataan ini adalah 2 responden menjawab kurang setuju dan 13 orang (39.39%) menjawab setuju. Sedangkan lebih dari 50 % atau sekitar 54.55% (18 orang responden) menjawab sangat setuju dengan pernyataan ini. Dengan jawaban sangat setuju ini menggambarkan bahwa karyawan TELKOM Jakarta divisi *customer service* telah mampu beradaptasi atau menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh setiap karyawan TELKOM karena dalam perusahaan ini sendiri masih diterapkan proses rotasi. Dimana karyawan dalam jangka waktu tertentu akan dipindahkan ke kantor TELKOM lainnya. Kebijakan rotasi ini masih bergantung dari keputusan manajemen perusahaan yang dilihat dari kinerja karyawan masing-masing dan

kebutuhan perusahaan itu sendiri. Contoh rotasi yang dilakukan TELKOM Jakarta ini terjadi pada divisi HR 02, yang bulan Mei ini mengalami proses rotasi dimana mereka dipindahkan di TELKOM wilayah lain. Kebijakan rotasi yang masih diterapkan di TELKOM ini mengharuskan karyawan memiliki sikap mampu beradaptasi dengan lingkungan dalam waktu yang cepat sehingga mereka dapat tetap bekerja secara optimal.

“Menghargai pendapat orang lain dalam menanggapi suatu permasalahan” merupakan pernyataan keempat dalam dimensi ini. Mayoritas responden menjawab sangat setuju atas pernyataan ini. Banyak responden yang memilih jawaban ini adalah sebanyak 19 responden. Sedangkan minoritas responden menjawab kurang setuju yaitu sebanyak 3 orang responden. Sisanya yaitu 11 orang memilih jawaban setuju atas pernyataan ini. Jawaban responden di atas menggambarkan bahwa karyawan TELKOM akan senantiasa menghargai pendapat orang lain dalam menanggapi suatu permasalahan. Mereka menyadari pentingnya rasa menghargai satu sama lain terlebih dalam menyelesaikan suatu masalah. Dengan sikap menghargai pendapat orang lain dalam menanggapi suatu permasalahan dapat menemukan suatu solusi yang terbaik untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Karena dengan munculnya berbagai pendapat yang masuk menanggapi suatu permasalahan maka akan bisa disimpulkan suatu solusi yang paling baik dan bisa diterima oleh semua pihak.

Selanjutnya, adalah pernyataan terakhir pada dimensi ini yaitu “Memiliki kepercayaan terhadap diri sendiri dalam menyelesaikan tugas”. Hanya 2 orang yang menjawab kurang setuju. Sedangkan sebanyak 15 responden atau 45.46% menjawab setuju. Namun ini bukanlah jawaban mayoritas dari responden. Adapun paling banyak responden memilih jawaban sangat setuju yaitu sekitar 26 orang (48.49%). Kedua jawaban ini memang tidak terlalu berbeda jauh jumlahnya. Dengan banyaknya responden yang memberi jawaban setuju dan sangat setuju ini bisa digambarkan bahwa karyawan TELKOM Jakarta Divisi *customer service* telah memiliki kepercayaan diri dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan. Kepercayaan diri ini akan menimbulkan motivasi tersendiri bagi karyawan untuk menyelesaikan semua pekerjaan yang dibebankan kepada diri mereka. Selain itu target target yang dicanangkan oleh karyawan sebelumnya bisa tercapai atau

bahkan melebihi target tersebut. Jika kepercayaan diri ini senantiasa dipelihara dengan baik bisa mendukung karir karyawan di TELKOM tersebut karena kinerja yang dihasilkan pasti semakin meningkat.

Dimensi *self-concept* mendapatkan jawaban yang jauh lebih positif dibandingkan dua dimensi sebelumnya. Dimana jumlah jawaban responden dari *range* sangat tidak setuju hingga kurang setuju makin berkurang. Terlebih pada dimensi ini tidak terdapat jawaban sangat tidak setuju di semua pernyataan. Sedangkan jawaban mayoritas dari dimensi ini adalah setuju. Hanya di pernyataan 4 saja jawaban mayoritas respondennya adalah sangat setuju. Karena tanggapan-tanggapan positif yang diberikan, ini berarti bahwa sebagian besar karyawan telah memiliki dimensi ini dinilai cukup tinggi. Dimana karyawan dapat dikatakan sudah memiliki kompetensi ini dan dapat menerapkannya dengan maksimal.

#### 4.5.1.4 Dimensi *Knowledge*

Dimensi *knowledge* memiliki 2 indikator yang dijabarkan dalam 5 pernyataan. Berikut adalah sebaran jawaban responden untuk kelima pernyataan tersebut:

**Tabel 4.19**

**Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi *Knowledge***

No	Indikator	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	<i>Information seeking</i>	Mengetahui sumber sumber informasi seperti buku, jurnal dan media massa untuk menambah pengetahuan yang menunjang pelaksanaan tugas pekerjaan	1	0	5	19	8
2	<i>Information seeking</i>	Memiliki kemampuan menyampaikan informasi sesuai dengan kebutuhan organisasi	0	0	6	12	15
3	<i>Technical</i>	Mampu menggunakan	0	0	1	13	19



	<i>expertise</i>	peralatan kantor yang mendukung pekerjaan					
4	<i>Technical expertise</i>	Dapat mengaplikasikan pengetahuan yang saya miliki untuk menyelesaikan pekerjaan	0	0	4	12	17
5	<i>Technical expertise</i>	Menguasai ketrampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan	0	0	4	13	16

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dimensi *knowledge* merupakan karakteristik kompetensi yang kompleks. *Knowledge* menginformasikan bahwa seseorang memiliki kadar pada bidang-bidang khusus. Misalnya, pengetahuan ahli bedah terhadap syaraf dan otot di dalam tubuh manusia. Dimensi ini digambarkan melalui 5 pernyataan yang ada dalam kuisioner.

Pernyataan pertama yang berhubungan dengan dimensi ini adalah “Mengetahui sumber sumber informasi seperti buku, jurnal dan media massa untuk menambah pengetahuan yang menunjang pelaksanaan tugas pekerjaan”. Jawaban responden yang ada di tabel 4.11 di atas adalah sebanyak 1 orang menjawab sangat tidak setuju dan 5 orang menjawab kurang setuju. Selanjutnya 8 orang responden atau 24.24% memilih jawaban sangat setuju dan jawaban yang paling banyak dipilih oleh responden adalah setuju yaitu 19 orang responden (57.58%). Pengetahuan memiliki sumber sumber dari mana saja yang bisa digali dengan bebas oleh karyawan TELKOM. Di TELKOM sendiri ada salah satu sumber pengetahuan yang berisi informasi yang sering dimanfaatkan oleh karyawan yaitu portal TELKOM. Di portal inilah salah satu sumber informasi yang bisa dimanfaatkan oleh seluruh karyawan TELKOM. Namun, karyawan juga harus mengetahui sumber sumber informasi lain yang berupa buku, jurnal maupun media massa, yang dapat memperkaya pengetahuan mereka. Dengan jawaban di

atas bisa terlihat karyawan telah mengetahui sumber sumber informasi yang dapat menunjang pelaksanaan pekerjaan mereka masing masing. Dengan mengetahuinya tersebut diharapkan bisa dimanfaatkan dan diaplikasikan karyawan TELKOM dalam bekerja sehari-hari.

“Memiliki kemampuan menyampaikan informasi sesuai dengan kebutuhan organisasi” merupakan pernyataan kedua pada dimensi ini. Jawaban responden yang diberikan adalah 6 orang responden (18.18%) menjawab kurang setuju dan 12 orang responden (39.39%) menjawab setuju. Dan mayoritas responden yaitu 15 orang atau 45.45% menjawab sangat setuju dengan pernyataan ini. Setelah digambarkan sebelumnya dimana karyawan mampu mengetahui sumber sumber informasi, Selanjutnya kemampuan tersebut lebih diaplikasikan ke tahap selanjutnya yaitu kemampuan menyampaikan informasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dapat dilihat dari jawaban responden bahwa karyawan TELKOM sudah mampu menyampaikan informasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Misalnya saja portal TELKOM selain merupakan sumber informasi juga bisa dijadikan ajang untuk penyampaian informasi yang karyawan miliki kepada seluruh karyawan TELKOM yang ada di Indonesia. Informasi ini bisa didapat dari berbagai sumber yang belum pernah di *publish* sebelumnya di portal tersebut. Dengan penyampaian informasi baru ini yang sesuai dengan kebutuhan organisasi ini melalui portal, maka informasi tersebut juga dapat diketahui oleh seluruh karyawan TELKOM di Indonesia. Proses inilah merupakan salah satu proses dalam *knowledge sharing*. Jadi informasi atau pengetahuan yang dimiliki oleh salah satu karyawan menjadi milik satu perusahaan. Selain menyampikan via *online* yaitu melalui portal TELKOM, kemampuan menyampaikan informasi juga bisa disampaikan secara langsung melalui forum maupun rapat *face to face* atau juga melalui obrolan sederhana dengan rekan kerja.

Pernyataan ketiga adalah “Mampu menggunakan peralatan kantor yang mendukung pekerjaan”. Hasil jawaban yang diberikan responden adalah 1 orang menjawab kurang setuju. Selanjutnya 13 orang responden (39.39%) menjawab setuju atas pernyataan ini. Dan sisanya yaitu 19 orang responden (57.58%) menjawab sangat setuju dengan pernyataan ini. Dari jawaban responden tersebut terlihat bahwa karyawan TELKOM Jakarta divisi *customer service* sebagian besar

dan hamper seluruhnya telah memiliki kemampuan untuk menggunakan alat kantor yang digunakan untuk mendukung pekerjaan mereka. Dari mulai alat kantor yang sederhana misalnya mesin fotokopi, hingga mengoperasikan komputer bisa dilakukan oleh karyawan TELKOM tersebut. Dengan kemampuan mengoperasikan alat kantor tersebut diharapkan akan semakin menunjang kinerja dari masing-masing karyawan. Terlebih alat kantor tersebut akan sering digunakan untuk operasional penyelesaian tugas setiap karyawan TELKOM.

Selanjutnya adalah pernyataan “Dapat mengaplikasikan pengetahuan yang saya miliki untuk menyelesaikan pekerjaan” yang merupakan pernyataan keempat dalam dimensi *knowledge*. Adapun jawaban yang diberikan responden adalah 12 orang responden (36.36%) menjawab setuju dan yang paling sedikit adalah jawaban kurang setuju dengan 4 orang responden. Selanjutnya 17 orang responden (51.51%) menjawab sangat setuju. Pengetahuan merupakan sebuah kekayaan yang dimiliki oleh seorang individu. Pengetahuan inilah yang wajib *disharing* dalam perusahaan. Tidak hanya *disharing*, pengetahuan tersebut juga harus diaplikasikan dalam bentuk nyata. Salah satunya adalah mengaplikasikan pengetahuan yang karyawan miliki untuk menyelesaikan pekerjaan yang sedang mereka lakukan. Dengan melihat jawaban responden di atas, karyawan divisi *customer service* TELKOM Jakarta dapat dikatakan telah mampu mengaplikasikan pengetahuan yang ada di otak mereka ke dalam bentuk nyata yaitu hasil pekerjaan yang lebih baik. Dengan mengaplikasikan pengetahuan tersebut karyawan dapat menyelesaikan masalah masalah yang mungkin timbul dalam proses penyelesaian pekerjaan. Sehingga pengetahuan tersebut sangat bernilai jika karyawan mampu mengaplikasikannya dengan baik.

Pernyataan terakhir pada dimensi ini adalah “Menguasai ketrampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan”. Jawaban responden yang diberikan adalah 4 orang menjawab kurang setuju dan 13 orang lainnya menjawab setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 16 orang responden sisanya memilih jawaban sangat setuju atas pernyataan ini. Perkembangan teknologi saat ini berkembang sangat pesat dan berlangsung dalam jangka waktu yang sangat cepat pula. Pergantian teknologi dari satu bentuk ke bentuk lain yang lebih modern bisa berlangsung dalam waktu yang

sangat cepat. Oleh karena itu TELKOM yang merupakan perusahaan telekomunikasi yang erat hubungannya dengan teknologi harus dapat tanggap dengan cepat terhadap perkembangan teknologi tersebut. Oleh karena itulah telah menjadi tuntutan bagi setiap karyawan TELKOM untuk tanggap terhadap perkembangan teknologi. Ini terbukti dari jawaban responden atas pernyataan “Menguasai ketrampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan” yang menyatakan bahwa mayoritas karyawan divisi *customer service* telah memiliki kemampuan tersebut. perkembangan teknologi tersebut juga harus didukung dengan kemampuan karyawan TELKOM untuk mengoperasikannya dan juga memiliki ketrampilan teknis yang berkaitan dengan perkembangan teknologi tersebut.

Melihat jawaban yang diberikan responden untuk dimensi ini, dapat dikatakan bahwa dimensi ini dinilai tinggi oleh karyawan divisi *customer service* TELKOM Jakarta. Pentingnya sebuah pengetahuan telah disadari benar oleh setiap karyawan TELKOM. maka penilaian dari dimensi ini dari setiap indikator sangatlah tinggi. Terlebih lagi, TELKOM telah menerapkan *knowledge management* melalui portal TELKOM yaitu *kampium*. Ini juga menjadi salah satu faktor tingginya jawaban karyawan pada dimensi ini. Mayoritas karyawan menjawab sangat setuju pada setiap indikator pada dimensi ini, kecuali pernyataan atau indikator pertama. Namun nilai dari jawaban negatif atau rendah yakni dari *range* masih cukup tinggi untuk indikator-indikator tertentu. Yakni indikator pertama dan kedua, yakni sebanyak 6 orang. Keduanya berkaitan dengan informasi. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa masih terdapat kelemahan dari karyawan TELKOM ini terkait kompetensi di bidang informasi yang terkait pengetahuan baik dari sumber pengetahuan itu sendiri maupun penyampaian informasi. Masih adanya jawaban ini dikarenakan kurangnya fasilitas dalam mencari sumber-sumber informasi atau pengetahuan dan masih ada karyawan yang belum dapat memaksimalkan *kampium* di perusahaan.

#### **4.5.1.5 Dimensi Skill**

Dimensi *skill* memiliki 2 indikator yang dijabarkan dalam 5 pernyataan. Berikut adalah sebaran jawaban responden untuk kelima pernyataan tersebut:

**Tabel 4.20**  
**Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi *Skill***

No	Indikator	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	<i>Analytical thinking</i>	Memiliki kemampuan dalam menganalisis permasalahan untuk menunjang penyelesaian pekerjaan	0	0	3	12	18
2	<i>Conceptual thinking</i>	Memiliki kemampuan dalam menyelesaikan rencana pekerjaan yang sudah ditetapkan	0	0	3	15	15
3	<i>Analytical thinking</i>	Melakukan perencanaan untuk perubahan di masa yang akan datang untuk mendukung tujuan organisasi	0	0	4	13	16
4	<i>Conceptual thinking</i>	Memberikan alternatif kepada pemimpin saat menyelesaikan masalah untuk mempermudah pengambilan keputusan	0	0	5	14	14
5	<i>Conceptual thinking</i>	Mampu menerapkan keahlian yang dimiliki dalam menyelesaikan tugas yang ada	0	0	2	15	16

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dimensi *skill* adalah Kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas fisik tertentu atau yang berhubungan dengan tugas-tugas yang memerlukan pikiran. Contoh dari karakteristik ini adalah ketrampilan dokter gigi dalam menambal gigi

tanpa merusak syaraf-syaraf gigi ; kemampuan seorang *programmer* komputer untuk mengorganisis 50000 baris kode dalam barisan logika.

Pernyataan “Memiliki kemampuan dalam menganalisis permasalahan untuk menunjang penyelesaian pekerjaan”. Dari tabel dapat dilihat bahwa ada 18 orang yang menjawab sangat setuju atas pernyataan tersebut. Dimana dapat dikatakan bahwa sebagian besar memilih jawaban ini untuk menjawab pernyataan di atas. Selanjutnya sebanyak 6.06% (3 orang responden) dan 36.36% (12 orang responden) menjawab kurang setuju dan setuju. Dari jawaban tersebut terlihat bahwa karyawan mampu menganalisis permasalahan untuk menunjang penyelesaian pekerjaan. Terkadang dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan karyawan sering menemui berbagai kendala dalam penyelesaian masalah tersebut. Karyawan TELKOM telah mampu untuk mencari penyelesaian tentang masalah tersebut dengan melakukan analisis secara mendalam permasalahan itu sendiri. Dengan kemampuan analisis inilah, TELKOM memiliki karyawan dengan kualitas yang sangat baik yang menunjang kinerja perusahaan.

Pernyataan kedua yang ada pada dimensi ini adalah “Memiliki kemampuan dalam menyelesaikan rencana pekerjaan yang sudah ditetapkan”. Sebanyak 3 orang menjawab kurang setuju untuk menanggapi pernyataan ini. Selanjutnya sebanyak masing masing 15 orang menjawab pernyataan dengan setuju dan sangat setuju. Mayoritas karyawan berarti telah memiliki kemampuan dalam menyelesaikan rencana pekerjaan yang sudah ditetapkan. Terbukti dari jawaban responden yang setuju dan sangat setuju yang jumlahnya 30 orang atau sekitar 90.91%. Kemampuan seorang karyawan untuk menyelesaikan rencana pekerjaan yang sudah ditetapkan sangat bergantung dari keahlian dan kemauan yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Tak terkecuali karyawan divisi *customer service* TELKOM Jakarta. Rencana pekerjaan yang telah dirancang oleh karyawan TELKOM sendiri harus disesuaikan dengan keahlian dan kemampuan yang mereka miliki. Dengan melihat jawaban pernyataan tersebut bisa dilihat bahwa karyawan telah mampu menyeimbangkan kemampuan yang mereka miliki dengan rencana kerja yang mereka rancang. Ini adalah kemampuan analisis yang dimiliki karyawan untuk menilai diri mereka sendiri, sehingga mereka mampu menyelesaikan rencana pekerjaan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya adalah pernyataan “Melakukan perencanaan untuk perubahan di masa yang akan datang untuk mendukung tujuan organisasi”. Dari tabel bisa dilihat bahwa jawaban terbanyak dari responden adalah sangat setuju sebanyak 16 orang responden atau sekitar 48.48% (hamper mendekati 50%). Diikuti setelahnya adalah jawaban setuju dan kurang setuju. Responden yang memilih jawaban setuju ada 13 orang dan 4 orang menjawab kurang setuju. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa 87.88% responden telah melakukan pernyataan ini. Seperti yang telah sedikit dibahas di dimensi *self concept* dimana setiap karyawan harus memiliki sikap mampu beradaptasi. Salah satu bentuk adaptasi adalah adaptasi terhadap perubahan lingkungan di masa yang akan datang. Di divisi *customer service* misalnya ada perubahan tentang sikap konsumen terhadap suatu produk dimana produk tersebut kini tak lagi diminati oleh konsumen, dan banyak konsumen mengeluhkan pada bagian *customer service* ini. Produk yang tidak diminati ini dan menimbulkan banyak merupakan suatu perubahan yang terjadi di lingkungan konsumen. Divisi *customer service* bersama dengan divisi marketing dan manajemen mulai melakukan rencana rencana perubahan untuk menanggapi kondisi tersebut. Dengan begitu permasalahan bisa diselesaikan dan juga tujuan organisasi tetap bisa tercapai. Contoh tersebut adalah contoh dalam skala besar dalam sebuah divisi, karyawan pun perlu memiliki kemampuan melakukan rencana perubahan untuk menyelesaikan tugasnya sehari hari.

Pernyataan keempat adalah “Memberikan alternatif kepada pemimpin saat menyelesaikan masalah untuk mempermudah pengambilan keputusan”. Ini juga merupakan bentuk ketrampilan analisis dari karyawan. Dimana mereka mampu menganalisis suatu permasalahan untuk kemudian mengambil alternative terbaik untuk menyelesaikan masalah tersebut. Dan kemudian disampaikan kepada atasan untuk menjadi salah satu bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan perusahaan. Jawaban responden atas pernyataan keempat di atas adalah 5 orang responden (15.15%) memilih memberi tanggapan kurang setuju. Selanjutnya responden yang memberi jawaban sangat setuju dan setuju masing masing adalah 14 orang responden (masing-masing 42.42%). Dengan mayoritas jawaban responden berupa setuju dan sangat setuju serta jumlah yang menjawab kurang setuju yang cukup sedikit, bisa dilihat bahwa karyawan telah mampu

menyalurkan hasil analisis mereka terhadap suatu permasalahan untuk dijadikan alternatif pengambilan keputusan di tangan atasan atau pemimpin. Di TELKOM sendiri ajang menyampaikan alternative tersebut bisa dilakukan di dalam forum *offline* yakni melalui rapat dan juga melalui *online* yaitu diskusi melalui portal. Dengan begitu alternatif yang diberikan oleh karyawan makin dapat memperkaya alternatif yang dapat mempermudah proses pengambilan keputusan.

Selanjutnya pernyataan terakhir adalah “Mampu menerapkan keahlian yang dimiliki dalam menyelesaikan tugas yang ada”. Jawaban responden yang diberikan untuk menjawab pernyataan ini adalah 2 orang menjawab kurang setuju dan 16 orang menjawab sangat setuju. Jawaban sangat setuju ini merupakan jawaban mayoritas dari responden karena dipilih sekitar 48.48% dari total responden yang ada. Selanjutnya ada 15 orang (45.45%) yang memilih jawaban setuju. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa karyawan divisi *customer service* TELKOM Jakarta telah memiliki kemampuan menerapkan keahlian yang dimiliki dalam menyelesaikan tugas yang ada. Keahlian yang karyawan miliki tidak hanya disimpan tapi telah diaplikasikan untuk menyelesaikan tugas yang ada, seperti layaknya pengetahuan yang karyawan miliki. Misalnya di divisi *customer service* keahlian komunikasi karyawan berarti telah dimanfaatkan secara maksimal untuk melayani keluhan kesah dari pelanggan atau konsumen TELKOM dan telah menyampaikan dengan komunikatif apa saja yang diperlukan konsumen atau pelanggan tersebut. Dengan begitu keahlian dari karyawan telah dimanfaatkan dengan maksimal untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka.

Mayoritas responden menjawab sangat setuju untuk setiap indikator pernyataan yang terdapat pada dimensi *skill*. Dari pernyataan pertama hingga kelima semua memberikan jawaban mayoritas berupa sangat setuju. Dengan melihat jawaban tersebut dapat dikatakan bahwa tanggapan karyawan atas dimensi ini tinggi. Dan juga berarti karyawan TELKOM telah memiliki kompetensi yang digambarkan melalui dimensi ini dan juga memanfaatkannya dengan maksimal kemampuannya tersebut. Pada setiap perusahaan tak terkecuali perusahaan telekomunikasi seperti TELKOM ini *skill* merupakan sebuah unsur kompetensi yang dibutuhkan. Jawaban yang tinggi ini dikarenakan karyawan di era persaingan di bisnis telekomunikasi yang sangat ketat ini, kompetensi yang



tepat harus dimiliki karyawan. Dari jawaban tersebut karyawan sadar betul bahwa *skill* menjadi modal berharga untuk persaingan tersebut.

#### 4.5.2 Variabel Kinerja

Variabel kinerja terdiri dari 8 dimensi yaitu : kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, pengetahuan jabatan, kerja sama, inisiatif, kreativitas, saling ketergantungan, dan kualitas diri. Di bawah ini akan digambarkan jawaban responden dalam bentuk tabel yang dikelompokkan dalam satu dimensi. dengan begitu akan mudah terlihat dan dipahami.

##### 4.5.2.1 Dimensi Kualitas Pekerjaan

Dimensi kualitas pekerjaan digambarkan dalam kuisioner melalui 5 indikator pernyataan yang sesuai dengan indikator yang telah ditulis di bagian operasionalisasi konsep. Adapun frekuensi jawaban responden pada dimensi ini, dapat dilihat di tabel di bawah ini:

**Tabel 4.21**

**Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi Kualitas Pekerjaan**

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Senantiasa mengevaluasi pekerjaan yang telah diselesaikan	0	1	3	13	16
2	Hasil pekerjaan yang dicapai telah sesuai dengan rencana kerja	0	0	4	16	13
3	Teliti dalam melaksanakan pekerjaan	0	1	2	15	15
4	Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	0	1	3	15	14
5	Kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan telah cukup baik	0	0	3	15	15

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dimensi kualitas pekerjaan menggambarkan kinerja seorang dari karyawan dilihat dari kualitas hasil pekerjaan tersebut dan juga kualitas dari

proses dalam mengerjakan pekerjaan tersebut. dimensi ini digambarkan melalui 5 buah pernyataan dalam kuisioner yang kemudian dijawab oleh para responden.

Pernyataan pertama adalah “Senantiasa mengevaluasi pekerjaan yang telah diselesaikan”. Pernyataan ini diberi jawaban oleh responden berupa tidak setuju sebanyak 1 orang responden. Selanjutnya responden yang menjawab kurang setuju ada sebanyak 3 orang (9.09%) dan yang menjawab setuju sebanyak 13 orang (39.39%). 16 orang lainnya menjawab sangat setuju untuk merespon pernyataan ini atau sekitar 48.48%. Dengan jawaban yang diberikan oleh responden tersebut bisa dilihat bahwa sebagian besar karyawan telah melaksanakan evaluasi pekerjaan yang telah dikerjakan. Meskipun masih terdapat 1 dengan jawaban tidak setuju dan 3 orang dengan jawaban kurang setuju, yang berarti keempat karyawan ini masih belum maksimal dalam mengevaluasi pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Evaluasi pekerjaan bagi karyawan perusahaan tak terkecuali TELKOM, sangatlah diperlukan. Dengan adanya evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh diri sendiri maka karyawan TELKOM dapat mengerti bagian mana yang mengalami kesalahan dan segera memperbaikinya. Dengan begitu dapat meminimalisasi kesalahan yang terdapat dalam pekerjaan yang diberikan sebelum diserahkan atau mungkin dikoreksi oleh atasan.

Pernyataan kedua adalah “Hasil pekerjaan yang dicapai telah sesuai dengan rencana kerja”. Responden memberikan jawaban kurang setuju sebanyak 4 orang. Selanjutnya yang memberikan jawaban sangat setuju ada 39.39% responden atau 13 orang. Dan jawaban setuju sendiri dipilih oleh sebagian besar responden yaitu 16 orang. (48.48%). Karyawan TELKOM di divisi manapun dan jabatan apapun senantiasa memiliki rencana kerja dan juga target yang mereka isi sendiri sesuai dengan kemampuan dan keinginan mereka. Penyusunan rencana dan target kerja ini dapat meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja. Sehingga setiap karyawan TELKOM tak terkecuali divisi *customer service* akan bekerja dengan target yang disusun oleh diri mereka sendiri dan bukan oleh atasan. Dimana dengan target dan rencana kerja tersebut karyawan akan bekerja dengan suatu arah yang pasti. Ini juga melatih tanggung jawab dari karyawan itu sendiri. Rencana kerja itu sendiri di TELKOM dinamakan SKI atau (Sasaran Kerja

Individu). SKI ini diisi dalam periode tertentu oleh karyawan dan kemudian akan dievaluasi untuk mengetahui seberapa terpenuhinya SKI tersebut. Dari jawaban responden diketahui bahwa karyawan TELKOM sebagian besar telah mampu memenuhi SKI yang mereka rencanakan sendiri. Dengan gitu pencapaian target dan rencana telah dilakukan dengan baik oleh karyawan TELKOM.

“Teliti dalam melaksanakan pekerjaan” merupakan pernyataan ketiga dalam dimensi ini. Jawaban tidak setuju dipilih oleh 1 orang responden, dan 2 orang responden memberikan jawaban kurang setuju atas pernyataan ini. yang masih memberikan jawaban negatif (tidak setuju dan kurang setuju) pada pernyataan ini ada sekitar 9.09%. Selanjutnya sebanyak masing masing 15 orang responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju. Sedangkan yang menjawab positif ada sekitar 90.91%. Pernyataan ketiga ini masih terkait dengan pernyataan pertama dalam dimensi ini. Ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan sangatlah diperlukan. Hal hal yang kecil ini justru terkadang menjadi suatu kepingan *puzzle* yang sangat penting. Bisa jadi dengan ketidaktelitian karyawan dalam mengerjakan pekerjaan bisa berakibat negative terhadap perusahaan. Oleh karena itu tingkat ketelitian masing masing karyawan harus ditingkatkan. Termasuk dalam proses evaluasi pekerjaan.pada divisi *customer service* misalnya diperlukan tingkat ketelitian tinggi dalam membuat data pelanggan atau konsumen. Data ini sangat penting bagi perusahaan. Maka, karyawan harus teliti dalam mengerjakan pekerjaan ini dan juga pekerjaan lainnya yang ditugaskan kepada mereka. Karyawan telah memiliki sikap teliti dalam menyelesaikan pekerjaan, hanya sebagian kecil yang tingkat ketelitiannya perlu ditingkatkan.

Selanjutnya adalah pernyataan keempat yaitu “Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan”. Sebanyak 14 orang responden memberikan jawaban sangat setuju dan 15 orang memberikan jawaban setuju atas pernyataan ini. jawaban positif untuk pernyataan ini ada sekitar 87.88%. Selanjutnya ada 1 orang (3.03%) yang menjawab tidak setuju dan 3 orang (9.09%) lainnya menjawab kurang setuju untuk menanggapi pernyataan ini. Selain pekerjaan yang harus memiliki rencana dan target, pekerjaan juga memiliki jangka waktu tertentu yang harus dipenuhi. Biasanya jangka waktu ini ditetapkan oleh atasan. Karena pekerjaan tersebut nantinya juga akan diketahui oleh atasan. Dari jawaban

responden di atas bisa diketahui bahwa sebagian besar responden yang merupakan karyawan divisi *customer service* TELKOM Jakarta memiliki ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Ketepatan waktu dalam mengerjakan pekerjaan dapat berpengaruh terhadap pekerjaan pekerjaan lain, sehingga pekerjaan yang ada di tangan karyawan tidak menumpuk dalam satu waktu.

Pernyataan terakhir adalah “Kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan telah cukup baik”. Sebanyak 30 orang responden (90.91%) menjawab positif atau memilih jawaban sangat setuju dan setuju untuk menanggapi pernyataan ini. Sisanya yaitu sebanyak 3 orang (9.09%) responden menjawab kurang setuju untuk pernyataan ini. Kualitas pekerjaan dalam pernyataan dinilai sendiri oleh karyawan. Dimana sudah sebagian besar karyawan memiliki kualitas yang baik dalam mengerjakan pekerjaan. Kualitasnya bukan hanya dinilai dari kualitas hasil akhir dari pekerjaan tapi juga proses serta waktu dalam pengerjaan pekerjaan tersebut. Dengan kualitas pekerjaan individu yang sudah dinilai cukup baik maka kualitas pekerjaan perusahaan secara umum juga dapat dikatakan baik.

#### 4.5.2.2 Dimensi Kuantitas Pekerjaan

Dimensi kuantitas pekerjaan pada kuisisioner digambarkan melalui 2 pernyataan yang sesuai dengan indikator yang terdapat pada tabel operasionalisasi konsep. Dua pernyataan ini dinilai sudah cukup menggambarkan kondisi responden dalam dimensi ini. Adapaun frekuensi jawaban responden dapat dilihat di tabel di bawah ini:

**Tabel 4.22**

#### **Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi Kuantitas Pekerjaan**

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang telah ditargetkan sebelumnya	0	0	8	10	15
2	Selalu konsen dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	5	14	14

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dimensi ini terdiri dari dua buah pernyataan yang menggambarkan kuantitas pekerjaan. Pernyataan pertama adalah “Menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang telah ditargetkan sebelumnya”. Sebanyak 8 orang responden (24.24%) menjawab kurang setuju dan 10 orang lain atau sekitar 30.30% menjawab setuju. Sisanya yaitu 15 orang responden (45.45%) menjawab sangat setuju. Ini adalah jawaban yang paling banyak dipilih oleh responden. Target ini menjadi sebuah motivasi tersendiri bagi karyawan TELKOM. dengan pencapaian target yang baik bisa menjadi salah satu criteria dalam penilaian kinerja yang baik oleh perusahaan. Apalagi melebihi target yang ditargetkan sebelumnya oleh karyawan. Dengan pencapaian melebihi target ini, harapan karyawan lainnya mungkin adalah adanya bonus yang bisa diberikan oleh perusahaan jika karyawan mampu melebihi target. Dari jawaban responden masih terdapat 8 orang karyawan (24.24%) yang belum mampu maksimal meraih atau melebihi target yang telah ditargetkan sebelumnya.

Selanjutnya pernyataan kedua adalah “Selalu konsen dalam menyelesaikan pekerjaan”. Konsen dalam arti disini adalah karyawan mampu fokus pada pekerjaan yang ditanggung jawabkan kepada mereka. Dengan fokus maka kuantitas dan kualitas dari pekerjaan mampu menghasilkan hasil yang maksimal. Fokus atau konsen dalam saat mengerjakan tugas dapat mempengaruhi kuantitas pekerjaan yang diberikan. Jawaban responden untuk pernyataan ini ada masing masing 14 orang (42.42%) yang memberikan jawaban untuk pilihan sangat setuju dan jawaban setuju juga dipilih 42.42% responden. Sedangkan 5 orang lainnya (15.15%) memilih jawaban kurang setuju untuk menjawab pernyataan ini. Karyawan TELKOM divisi *customer service* memiliki konsentrasi penuh dalam melakukan pekerjaan yang mereka miliki yang dapat dilihat dari jawaban responden di atas.

#### **4.5.2.3 Dimensi pengetahuan Jabatan**

Dimensi pengetahuan jabatan pada kuisioner digambarkan melalui 3 pernyataan yang sesuai dengan indikator yang terdapat pada tabel operasionalisasi

konsep. Tabel frekuensi jawaban responden terhadap dimensi ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.23**

**Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi Pengetahuan Jabatan**

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Menguasai bidang tugas yang dipercayakan	0	0	3	15	15
2	Merasa mampu dalam menyelesaikan setiap masalah yang berhubungan dengan pekerjaan	0	0	3	16	14
3	Memiliki pengalaman yang cukup di bidang tugas saat ini	1	0	6	19	7

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pernyataan pertama dalam dimensi pengetahuan jabatan adalah “Menguasai bidang tugas yang dipercayakan”. Dalam suatu jabatan pekerjaan pasti terdapat sebuah bidang tugas atau area tugas yang menjadi tanggung jawab mereka masing masing. Tanggung jawab atas bidang tugas ini hanya dimiliki oleh orang yang menempati jabatan tersebut. tentu saja bidang tugas antara satu dengan yang lain akan memiliki perbedaan. Jawaban responden atas pernyataan tersebut adalah 3 orang memberikan jawaban kurang setuju untuk pernyataan tersebut. sedangkan 15 orang menjawab sangat setuju dan 15 orang lainnya menjawab setuju. Dari jawaban tersebut, pilihan positif atau yang memilih setuju dan sangat setuju ada sekitar 90.91%, yang berarti hampir dipilih oleh semua responden. Dengan melihat jawaban tersebut maka karyawan di divisi *customer service* TELKOM Jakarta telah menguasai bidang tugas yang dipercayakan kepada mereka saat menduduki jabatan yang sekarang. Dengan penguasaan bidang tugas ini maka karyawan akan mampu bekerja secara maksimal. Dimana ini adalah daerah atau area yang mereka kuasai betul. Dengan penempatan karyawan yang sesuai dengan bidang tugas tertentu dengan kemampuan mereka maka ini akan semakin menghasilkan kinerja maksimal bagi perusahaan.

Pernyataan kedua adalah “Merasa mampu dalam menyelesaikan setiap masalah yang berhubungan dengan pekerjaan”. Jawaban dari responden adalah 3 orang menjawab kurang setuju atas pernyataan ini. Dan 14 orang responden (42.42%) menjawab sangat setuju dengan pernyataan ini. Yang terakhir 16 orang responden (48.48%) menjawab setuju terhadap pernyataan ini. Dalam suatu pekerjaan tidak terlepas dari permasalahan yang mungkin akan mengganggu dalam penyelesaian pekerjaan tersebut. seorang karyawan harus memahami betul tanggung jawab yang mereka miliki dalam suatu jabatan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan memahami betul, maka karyawan TELKOM akan mampu menghadapi permasalahan yang akan timbul saat pekerjaan diselesaikan. Dengan begitu permasalahan tersebut dapat di *handle* dengan baik dan pekerjaan akan tetap menghasilkan hasil yang optimal. Karyawan TELKOM divisi *customer service* dikatakan telah mampu menyelesaikan setiap masalah yang berkaitan dengan pekerjaan mereka masing masing dan hanya sebagian kecil dari mereka yang dirasa belum mampu menyelesaikan permasalahan dengan maksimal. Makin mampunya seorang karyawan *handle* masalah yang ada, berarti pekerjaan yang dia kerjakan akan lebih baik dan lancer.

Pernyataan terakhir adalah “Memiliki pengalaman yang cukup di bidang tugas saat ini”. Ada sebanyak 6 orang responden (18.18%) yang menjawab kurang setuju dan 7 orang (21.21%) menjawab sangat setuju. Sedangkan yang menjadi mayoritas pilihan jawaban dari responden adalah setuju yakni sebanyak 19 orang. Pengalaman sangatlah diperlukan dalam sebuah jabatan dalam perusahaan. Terlebih dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Pengalaman tersebut bisa menjadi sebuah landasan kuat bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan pada bidang tugas saat ini. Untuk divisi *customer service* misalnya pengalaman bagi para karyawan staff yang berhadapan langsung dengan pelanggan akan membantu mereka dalam melayani pelanggan dengan baik dan bagaimana cara berkomunikasi dengan baik dengan pelanggan serta mampu *handle* semua masalah yang dikeluhkan oleh para pelanggan. Bandingkan jika mereka masih baru di bidang tugas seperti ini, maka pekerjaan pekerjaan tersebut bisa jadi akan kurang maksimal dan pelanggan akan merasa kurang puas dengan pelayanan tersebut. Jawaban responden untuk pernyataan ini

menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan divisi ini telah memiliki pengalaman di bidang tugas yang sekaarang dijalani. Akan tetapi ada jumlah yang cukup banyak yaitu sebanyak 6 orang yang belum memiliki pengalaman yang cukup terhadap bidang tugas yang dibebankan saat ini. Ini membuat karyawan tersebut harus bekerja maksimal untu dapat menghasilkan kinerja yang lebih optimal serta senantiasa bertanya kepada yang lebih berpengalaman jika mengalami kesulitan.

#### 4.5.2.4 Dimensi Kerja Sama

Dimensi kerja sama pada kuisisioner digambarkan melalui 4 pernyataan yang sesuai dengan indikator yang terdapat pada tabel operasionalisasi konsep. Tabel frekuensi jawaban responden terhadap dimensi ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.24**

#### **Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi Kerja Sama**

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Membina kerja sama yang baik dengan rekan kerja	0	0	0	14	19
2	Membina pergaulan dengan unit kerja lain	1	0	3	14	15
3	Bersedia membantu rekan kerja	0	0	0	16	17
4	Menjadi anggota tim yang kompak	0	0	1	13	19

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pernyataan pertama dalam dimensi kerja sama adalah “Membina kerja sama yang baik dengan rekan kerja”. Hanya dua pilihan jawaban yang ddpilih oleh responden untuk menjawab pernyataan ini. Sebanyak 14 orang responden menjawab setuju (42.42%) dan 19 orang (57.58%) menjawab sangat setuju. Dengan jawaban yang diberikan tersebut terlihat bahwa karyawan telah membina kerja sama yang baik antar rekan kerja. Kerja sama antar rekan ini sangatlah penting karena ada pekerjaan tertentu yang merupakan hasil kerja sama dari tim



bukan hasil individu. Hasil kerja dari tim ini juga akan menjadi bahan penilaian kinerja bagi perusahaan. Bekerja dalam tim membutuhkan kerja sama satu sama lainnya untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan yang memang dikerjakan secara tim. Untuk pekerjaan individu harus dikerjakan secara individu pula.

Pernyataan kedua adalah “Membina pergaulan dengan unit kerja lain”. Jawaban yang diberikan responden adalah 1 orang menjawab tidak setuju dan 3 orang menjawab kurang setuju. Jawaban negatif atau yang menjawab sangat tidak setuju, tidak setuju dan kurang setuju ada 12.12%. Sedangkan yang menjawab pilihan setuju ada sebanyak 14 orang (42.42%) dan yang menjawab pilihan sangat setuju ada 15 orang responden (45.45%). Membina pergaulan dengan unit kerja atau divisi lain sangatlah diperlukan. Pergaulan disini bisa berarti pergaulan formal yang berhubungan dengan pekerjaan dan juga pergaulan informal yang berkaitan dengan hal hal di luar pekerjaan. Pergaulan formal akan sangat berguna bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan terlebih yang terkait dengan divisi lain. Misalnya masih terkaitnya divisi *marketing* dengan *customer service*, membuat pergaulan antara dua divisi bisa dikatakan sangat baik. Namun, dengan divisi lain juga karyawan akan senantiasa membina pergaulan tersebut. Dari jawaban yang telah diberikan responden untuk menjawab pernyataan ini dapat diketahui bahwa karyawan telah membina pergaulan dengan unit kerja atau divisi lain. Dari hasil masih ada beberapa orang karyawan yang belum mampu membina pergaulan tersebut. Seiring berkembangnya waktu pergaulan tersebut pun akan terjalin dan terbina.

“Bersedia membantu rekan kerja” adalah pernyataan ketiga dalam dimensi ini. Dua pilihan yang menjadi pilihan jawaban responden adalah sangat setuju dan setuju. Sebanyak 16 responden menjawab setuju dan sisanya yakni 17 orang responden menjawab sangat setuju. Dengan begitu 100% karyawan telah menerapkan dengan positif pernyataan ketiga ini. Saling membantu satu sama lain juga diperlukan dalam bekerja. Oleh karena itu perlu adanya sikap bersedia membantu rekan kerja. Penyelesaian tugas individu ataupun tugas kelompok, bisa memungkinkan terjadi kesulitan dalam menyelesaikannya. Adanya kesulitan atau masalah yang timbul dalam pekerjaan membuat karyawan harus menyelesaikan kesulitan tersebut. Jika tidak mampu menyelesaikannya maka mereka meminta

bantuan kepada rekan kerja. Membantu disini bukan menyelesaikan secara utuh dari pekerjaan rekan kerja namun hanya membantu di bagian mereka mengalami kesulitan dan berdiskusi bersama untuk menyelesaikan kesulitan tersebut. agar hal tersebut dapat terjadi maka setiap karyawan harus memiliki sikap bersedia membantu rekan kerja. Dari respon atas pernyataan ini, dapat dilihat bahwa karyawan telah bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan. Sikap ini juga dapat membuat penyelesaian suatu pekerjaan lebih cepat dan optimal, karena bisa meminimalisir kesulitan atau masalah yang dihadapi.

#### 4.5.2.5 Dimensi Inisiatif

Dimensi inisiatif pada kuisisioner digambarkan melalui 3 pernyataan yang sesuai dengan indikator yang terdapat pada tabel operasionalisasi konsep. Ketiga pernyataan ini dinilai sudah cukup menggambarkan apa yang ada di dimensi ini. Adapaun frekuensi jawaban responden dapat dilihat di tabel di bawah ini:

**Tabel 4.25**  
**Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi Inisiatif**

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Memberikan saran untuk perbaikan kinerja, kepada pemimpin baik diminta atau tidak	0	0	5	12	16
2	Mencoba pola kerja baru yang lebih baik daripada mengikuti pola kerja berdasarkan kebiasaan selama ini	1	0	7	9	16
3	Aktif turun ke lapangan jika dibutuhkan dalam bekerja	1	0	4	13	15

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

“Memberikan saran untuk perbaikan kinerja, kepada pemimpin baik diminta atau tidak” merupakan pernyataan pembuka dalam dimensi ini. Sebanyak 5 orang menjawab kurang setuju (15.15%) atas pernyataan ini. Sedangkan 12 orang (36.36%) menyatakan setuju atas pernyataan ini dan 16 orang (48.48%)

sangat setuju terhadap pernyataan ini. Pernyataan tersebut adalah salah satu bentuk inisiatif yang dilakukan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan. Saran untuk perbaikan kinerja sangatlah diperlukan. Sekalipun saran tersebut disampaikan kepada pemimpin. Penyampaian saran yang efektif dapat berakibat pada perbaikan kinerja dan peningkatan kinerja ke arah yang lebih baik. Jawaban responden memberikan kesimpulan bahwa karyawan telah memberikan saran untuk perbaikan kinerja kepada pemimpin baik diminta atau tidak. Misalnya karyawan divisi *customer service* ini memberikan saran untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pelanggan kepada konsumen. Bentuk saran tersebut misalnya adalah suatu pilihan yang dapat diambil dalam menyelesaikan permasalahan pelanggan. Dengan pengembangan sikap inisiatif ini, hasil yang dihasilkan untuk solusi suatu masalah akan lebih berisi.

Selanjutnya adalah pernyataan kedua yaitu “Mencoba pola kerja baru yang lebih baik daripada mengikuti pola kerja berdasarkan kebiasaan selama ini”. Mayoritas responden menjawab pilihan jawaban sangat setuju yaitu sekitar 48.48%. Sedangkan minoritas nya menjawab pilihan jawaban sangat tidak setuju karena hanya 3.03% dari responden menjawab pilihan ini. Responden yang menjawab kurang setuju ada 7 orang dan yang menjawab setuju ada 9 orang. Pola kerja yang dimaksud disini adalah cara kerja yang biasanya dilakukan oleh karyawan. Pola kerja dalam sebuah perusahaan biasanya memiliki satu kemiripan yang sama antara satu karyawan dengan karyawan lain. Karena pola ini biasa didasarkan pada tujuan dari perusahaan. Begitu pula dengan TELKOM, pola kerja terkadang ada saat saat tertentu terasa sangat kaku. Maka untuk itu karyawan akan mencoba pola kerja baru tanpa mengesampingkan tujuan perusahaan yang menjadi dasar mereka dalam bekerja. Dengan mencoba pola baru ini maka akan diketahui mana yang lebih efektif dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Karyawan TELKOM Jakarta divisi *customer service* kini mulai mencoba polakerja baru daripada mengikuti polakerja yang lama. Dengan pola kerja yang baru dan lebih baik diharapkan mampu berpengaruh terhadap hasil kerja yang diberikan.

Pernyataan ketiga adalah “Aktif turun ke lapangan jika dibutuhkan dalam bekerja”. Sebanyak 15 orang (45.45%) responden menjawab sangat setuju dan 13

orang lainnya (39.39%) menjawab setuju untuk menanggapi pernyataan ini. Selanjutnya hanya 4 orang yang menjawab kurang setuju dan 1 orang menjawab sangat tidak setuju. Dari jawaban tersebut terlihat bahwa sebagian karyawan divisi *customer service* TELKOM Jakarta mau turun aktif ke lapangan jika dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam menyelesaikan pekerjaan biasanya tidak hanya membutuhkan dan mengandalkan data tertulis saja. Namun, ada kondisi tertentu yang membutuhkan pengamatan langsung ke lapangan untuk penyelesaian pekerjaan tersebut. Misalnya bagian pengolah data pada divisi *customer service* juga harus memiliki inisiatif untuk melihat langsung ke plasa TELKOM untuk mengetahui bagaimana masalah yang terjadi di lapangan. Begitu pula karyawan karyawan bagian lainnya. Turun lapangan ini menjadi sangat penting untuk penyelesaian tugas tugas tertentu. Data yang di dapat dari lapangan ini akandigabungkan dengan data tertulis maka hasil pekerjaan yang dihasilkan akanlebih baik dan menggambarkan kondisi sebenarnya di lapangan.

#### 4.5.2.6 Dimensi Kreativitas

Dimensi kreativitas pada kuisisioner digambarkan melalui 2 pernyataan yang sesuai dengan indikator yang terdapat pada tabel operasionalisasi konsep. Dua pernyataan ini dinilai sudah cukup menggambarkan apa yang terkandung dalam dimensi ini. Adapaun frekuensi jawaban responden dapat dilihat di tabel di bawah ini:

**Tabel 4.26**

#### Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi Kreativitas

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Senantiasa menciptakan kreativitas untuk meningkatkan hasil kerja	0	0	2	13	18
2	Dalam menyelesaikan tugas, memiliki gagasan gagasan yang dapat menguntungkan perusahaan	1	0	4	13	15

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pernyataan pertama pada dimensi kreativitas adalah “Senantiasa menciptakan kreativitas untuk meningkatkan hasil kerja”. Hasil jawaban responden untuk menanggapi pernyataan ini adalah sebanyak 2 orang menjawab kurang setuju dan 13 orang memilih jawaban setuju. Mayoritas responden memilih jawaban sangat setuju sebagai pilihan jawaban mereka untuk pernyataan ini. Dari hasil jawaban tersebut dapat diketahui bahwa karyawan divisi *customer service* TELKOM Jakarta telah mampu menciptakan kreativitas untuk meningkatkan hasil kerja. Hal ini bisa dilihat dari banyaknya karyawan yang menjawab sangat setuju. Kreativitas sangat diperlukan untuk meningkatkan hasil kerja dari para karyawan. Kreativitas ini bisa meliputi berbagai macam cara yang tujuan utamanya tetap untuk meningkatkan kinerja. Adanya kreativitas ini membuktikan masih adanya hal hal baru yang dapat dihasilkan oleh karyawan divisi *customer service* ini. Salah satu bentuk kreativitas adalah dalam melayani keluhan konsumen. Setiap karyawan tentu dibekali bagaimana menanggapi keluhan konsumen yang menjadi pekerjaan mereka sehari hari. Namun ada kalanya karyawan harus menemukan jalan kreatif untuk melayani konsumen. Karena tiap konsumen memiliki sifat dan watak yang berbeda beda. Dengan menyesuaikan pelayanan dengan kondisi konsumen tersebut adalah salah satu bentuk kreativitas yang dapat dilakukan karyawan divisi ini.

Pernyataan kedua adalah “Dalam menyelesaikan tugas, memiliki gagasan gagasan yang dapat menguntungkan perusahaan”. Adapun jawaban dari responden adalah 1 orang menjawab sangat tidak setuju dan 4 orang menjawab kurang setuju. Sementara itu 13 orang menjawab setuju dan 15 orang menjawab sangat setuju. Jawaban sangat setuju ini menjadi jawaban yang paling banyak dipilih oleh responden. Gagasan gagasan yang dikeluarkan oleh karyawan sangat penting bagi perusahaan. Gagasan ini akan sangat membantu manajemen dalam mengambil sebuah keputusan. Karena karyawan lah yang mengerti kondisi di lapangan. Sehingga pendapat dan gagasan mereka sangatlah diperlukan. Namun tidak semua karyawan di TELKOM mampu menyampaikan gagasan tersebut. Ada beberapa yang masih belum mampu mengeluarkan gagasan yang kelak akan menguntungkan perusahaan. Ini terlihat dari jawaban responden yang masih terdapat jawaban sangat tidak setuju dan kurang setuju. Akan tetapi sebagian

besar karyawan telah memiliki gagasan yang dapat menguntungkan perusahaan dan menyampaikan gagasan tersebut kepada manajemen perusahaan. Gagasan ini tentu saja tidak langsung menjadi suatu kebijakan tapi akan diolah terlebih dahulu dengan gagasan-gagasan lain yang berasal dari karyawan lain pula. Dengan begini kebijakan tersebut diharapkan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.

#### 4.5.2.7 Dimensi Saling Ketergantungan

Dimensi kualitas pekerjaan digambarkan dalam kuisioner melalui 3 indikator pernyataan yang sesuai dengan indikator yang telah ditulis di bagian operasionalisasi konsep. Adapun frekuensi jawaban responden pada dimensi ini, dapat dilihat di tabel di bawah ini:

**Tabel 4.27**  
**Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi Saling Ketergantungan**

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Merasa bahwa keberhasilan dalam pekerjaan karena kontribusi dari rekan kerja	0	1	7	10	15
2	Merasa bahwa keberhasilan pekerjaan yang dilakukan tidak terlepas dari dukungan penuh pimpinan	2	0	4	14	13
3	Keberhasilan bekerja salah satunya didukung dengan keinginan memuaskan pelanggan	0	0	1	13	19

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

“Merasa bahwa keberhasilan dalam pekerjaan karena kontribusi dari rekan kerja” merupakan pernyataan pertama pada dimensi saling ketergantungan. Jawaban dari responden adalah 15 orang (45.45%) menjawab sangat setuju dan 10 orang (30.30%) menjawab setuju untuk menanggapi pernyataan ini. Namun

masih terdapat 1 orang responden menjawab tidak setuju dan 7 orang yang menjawab kurang setuju. Dengan melihat hasil tersebut bisa dikatakan bahwa telah memiliki rasa bahwa keberhasilan dalam pekerjaan karena kontribusi dari rekan kerja. Keberhasilan tersebut bukan hanya milik individu karyawan tapi juga keberhasilan dari semua rekan kerja yang telah ikut serta dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Tidak hanya pekerjaan yang bersifat kelompok saja yang disadari oleh karyawan bahwa keberhasilan mereka juga berasal dari dukungan rekan kerja, tapi juga pekerjaan yang bersifat individu. Dimana memungkinkan mereka untuk saling membantu sedikit satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan adanya rasa ini berarti karyawan telah memiliki rasa kesatuan antara yang satu dengan yang lain. Keberhasilan milik satu orang bisa dirasakan orang lain karena ini hasil kontribusi bersama, nilai inilah yang memang harus diangkat tinggi oleh karyawan TELKOM.

Pernyataan kedua adalah “Merasa bahwa keberhasilan pekerjaan yang dilakukan tidak terlepas dari dukungan penuh pimpinan”. Jawaban responden untuk pernyataan ini adalah 13 orang (39.39%) menjawab sangat setuju dan 14 orang (42.42%) menjawab setuju. Selain itu juga ada responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 4 orang dan sangat tidak setuju sebanyak 2 orang. Selain rekan kerja, pemimpin juga dapat berperan penting dalam keberhasilan sebuah pekerjaan. Dukungan dari pemimpin sangat diperlukan oleh bawahan. Pada divisi ini dukungandari para supervisor kepada para staff sangat diperlukan. Sementara supervisor sendiri mendapat dukungan dari pimpinan di atas mereka. Pemimpin juga berperan dalam memotivasi bawahannya sehingga mereka tidak mudah putus asa dalam mengerjakan pekerjaan yang sulit sekalipun. Dan senantiasa mengingatkan jika karyawan melangkah ke jalan yang salah dalam proses penyelesaian pekerjaan. Ini merupakan salah satu bukti dari rasa saling memiliki satu sama lain dan ketergantungan satu sama lainnya. Dengan begitu pekerjaan akan terselesaikan dengan baik. Dari jawaban responden dapat diketahui bahwa karyawan telah merasa bahwa keberhasilan pekerjaan yang dilakukan tidak terlepas dari dukungan penuh pimpinan.

Yang terakhir adalah pernyataan ketiga yaitu “Keberhasilan bekerja salah satunya didukung dengan keinginan memuaskan pelanggan”. Dukungan tidak

hanya datang dari rekan kerja dan pemimpin tapi juga berasal dari pihak di luar perusahaan yaitu konsumen. Terlebih divisi ini sangat terkait dengan keberadaan pelanggan atau konsumen itu sendiri. Konsumen atau pelanggan dan karyawan *customer service* saling terkait dan saling membutuhkan satu sama lainnya. Jawaban dari responden atas pernyataan ini adalah sebanyak 1 orang menjawab kurang setuju dan 13 orang (39.39%) menjawab setuju. Sementara jawaban yang paling banyak dipilih oleh responden adalah sangat setuju yaitu dipilih sebanyak 19 orang (57.57%). Dengan melihat jawaban responden di atas maka dapat dikatakan bahwa responden menyadari bahwa keberhasilan bekerja salah satunya didukung dengan keinginan memuaskan pelanggan. Karyawan divisi *customer service* ini sangat berpedoman pada tujuan utama divisi mereka yaitu untuk memuaskan pelanggan. Dan ini juga menjadi salah satu bisnis inti di TELKOM yaitu pelayanan. Maka setiap lini harus senantiasa memberikan pelayanan yang dapat memuaskan pelanggan. TELKOM memiliki nilai-nilai perusahaan yang dijalankan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Nilai-nilai perusahaan tersebut adalah 5C. salah satu bentuk 5C adalah *customer first* yaitu selalu mengutamakan pelanggan terlebih dahulu. Dengan tercantumnya ini dalam nilai perusahaan maka setiap lini akan bernafas dengan menjalankan 5C ini pada setiap pekerjaan.

#### 4.5.2.8 Dimensi Kualitas Diri

Dimensi kualitas pekerjaan digambarkan dalam kuisioner melalui 6 indikator pernyataan yang sesuai dengan indikator yang telah ditulis di bagian operasionalisasi konsep. Adapun frekuensi jawaban responden pada dimensi ini, dapat dilihat di tabel di bawah ini:

**Tabel 4.28**

#### **Frekuensi Sebaran Jawaban Responden pada Dimensi Kualitas Diri**

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Tidak menyalahgunakan kepercayaan baik dari atasan maupun konsumen untuk kepentingan pribadi	0	0	1	11	21



2	Selalu menaati ketentuan yang berlaku dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	2	15	16
3	Menjadi teladan yang baik bagi rekan kerja	0	0	2	15	16
4	Senantiasa bersikap jujur dalam bekerja	0	0	2	13	18
5	Berani memikul risiko atas keputusan yang diambil	0	0	3	12	18
6	Mampu bertindak objektif (tidak memihak)	0	0	2	13	18

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pernyataan pertama pada dimensi kualitas diri adalah “Tidak menyalahgunakan kepercayaan baik dari atasan maupun konsumen untuk kepentingan pribadi”. Jawaban yang diberikan responden adalah sebanyak 1 orang menjawab kurang setuju dan 11 orang (33.33%) menjawab setuju. Mayoritas dari responden memilih jawaban sangat setuju yaitu sebanyak 21 orang (hampir 63.64%). Dari jawaban tersebut terlihat bahwa karyawan mampu menjaga kepercayaan yang telah diberikan kepada mereka. Dengan menjaga kepercayaan tersebut dan tidak menyalahgunakan kualitas diri dari seseorang dalam bekerja. Dimana mereka harus senantiasa profesional terhadap apa yang sudah ditanggung jawabkan kepada mereka. Dengan menjaga apa yang menjadi tanggung jawab mereka tersebut, rasa kepercayaan dari pelanggan terhadap karyawan akan meningkat. Dan ini akan seiring dengan meningkatnya kepercayaan konsumen terhadap perusahaan TELKOM tentunya. Selain itu juga karyawan juga harus menjaga dan tidak menyalahgunakan kepercayaan yang atasan berikan kepada mereka. Dengan begitu karyawan akan senantiasa mendapat kepercayaan penuh dari atasan dan akan berefek baik bagi performa mereka dalam bekerja.

“Selalu menaati ketentuan yang berlaku dalam menyelesaikan pekerjaan” merupakan pernyataan kedua pada dimensi ini. Jawaban yang diberikan responden adalah 2 orang menjawab kurang setuju dan 15 orang (45.45%) menjawab setuju. Dan sebagian besar responden yaitu 16 orang (48.48%) memilih

jawaban sangat setuju untuk menanggapi pernyataan ini. Dengan melihat jawaban tersebut terlihat bahwa responden yang merupakan karyawan divisi *customer service* TELKOM Jakarta selalu menaati ketentuan yang berlaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Selalu ada ketentuan ketentuan yang tidak boleh dilanggar dalam menyelesaikan pekerjaan. Dan itulah yang harus dipenuhi oleh karyawan. Karyawan mungkin akan mencoba pola kerja baru dan menerapkan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, namun ada peraturan yang menjadi dasar dalam pelaksanaan pekerjaan yang tidak bisa dilanggar oleh karyawan. Karyawan TELKOM terutama divisi *customer service* ini juga tak lepas dari peraturan yang mengatur mereka dalam bekerja. Peraturan peraturan tersebut akan membuat pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan menjadi sempurna karena disesuaikan dengan peraturan yang berlaku.

Selanjutnya pernyataan ketiga adalah “Menjadi teladan yang baik bagi rekan kerja”. Sebanyak 2 orang responden menjawab kurang setuju dan 15 orang (45.45%) menjawab pernyataan ini dengan pilihan setuju. Sedangkan sisanya yakni 16 orang (48.48%) memilih jawaban sangat setuju untuk menjawab pernyataan ini. Setiap karyawan tentu saja ada motivasi tersendiri untuk menjadi yang lebih baik dibandingkan dengan rekan kerjanya. Pembuktian diri menjadi lebih baik tentu saja dilakukan dengan cara yang *fair play* dimana mereka berlomba untuk menjadi lebih baik melalui hasil kerja yang dihasilkan. Selain itu menjadi teladan baik bagi rekan kerja juga senantiasa memotivasi dalam diri setiap karyawan. Mereka senantiasa memberikan sikap yang baik saat berada di lingkungan kerja dan menghindari atau mengurangi tindakan tindakan negatif. Sifat yang positif tersebut dapat dijadikan teladan bagi rekan kerja yang lain. Terlebih untuk sosok pemimpin yang senantiasa menjadi teladan para bawahannya. Namun, sesama rekan kerja juga dapat memberikan teladan satu sama lain. Dari hasil yang di dapat dalam pernyataan ini bisa dilihat bahwa karyawan telah memberikan teladan yang baik bagi rekan kerja. Keteledanan ini akan memungkinkan seorang karyawan untuk meningkatkan performa hasil kinerja mereka.

Pernyataan keempat adalah “Senantiasa bersikap jujur dalam bekerja”. Jawaban atas pernyataan ini adalah sebanyak 18 orang (54.54%) memilih jawaban

sangat setuju. Dan ini menjadi jawaban yang paling banyak dipilih oleh responden. Selanjutnya jawaban setuju dipilih oleh responden sebanyak 13 orang (39.39%). Dan yang terakhir 2 orang responden memilih jawaban kurang setuju. Dengan melihat sebaran jawaban responden tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan telah menerapkan sikap jujur dalam bekerja. Sikap jujur ini akan memberikan hasil sebuah pekerjaan lebih baik. Karena meskipun terkadang hasil dari pekerjaan masih kurang memuaskan sebaiknya disampaikan dengan jujur kepada atasan. Karena itu adalah pilihan yang paling baik, dan juga karyawan dapat merefleksikan kesalahan dengan baik jika mereka memiliki sikap jujur. Divisi *customer service* benar benar harus mengedepankan sikap jujur. Misalnya jika terdapat kecacatan produk yang digunakan oleh seorang konsumen mereka harus memberi tahu yang sebenarnya kepada karyawan. Selain itu jika karyawan mengeluarkan keluhan terhadap pelayanan atau produk yang kurang memuaskan, maka karyawan bagian *front line* harus sigap menanggapi keluhan ini dengan jujur dan apa adanya. Buruk dikatakan buruk dan baik harus dikatakan baik. Kenyataan jujur inilah yang akan menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi.

Selanjutnya “Berani memikul risiko atas keputusan yang diambil” merupakan pernyataan kelima dari dimensi kualitas diri. Pilihan jawaban yang paling banyak dipilih responden adalah sangat setuju yakni sebanyak 18 orang (54.54%) memilih jawaban ini. Selanjutnya pilihan jawaban lain yaitu kurang setuju dipilih oleh 3 orang karyawan dan 13 orang (39.39%) memilih jawaban setuju. Dari jawaban yang telah diberikan oleh responden terhadap pernyataan ini membuktikan bahwa karyawan TELKOM berani menganggung semua risiko atas keputusan yang mereka ambil sendiri. Ini adalah sebuah bukti kualitas diri seseorang yang menggambarkan tanggung jawab yang harus dipikul oleh seseorang karyawan atas segala keputusan yang telah mereka ambil. Dalam penyelesaian pekerjaan tentu banyak keputusan yang harus diambil jika terjadi kemunculan beberapa pilihan yang harus mereka ambil. Setiap pilihan tersebut mengandung hal positif dan negatif, Kelebihan dan kekurangan yang timbul jika pilihan tersebut diambil. Inilah yang harus dipertimbangkan oleh setiap karyawan. Setelah yakin pilihan mana yang akan diambil, maka keputusan ini harus diiringi dengan rasa bertanggung jawab atas memilih pilihan tersebut. Seberapa buruk

atau baik sebuah risiko yang akan ditimbulkan nantinya akan lebih baik jika karyawan senantiasa bersiap menanggung akibat buruk dan juga akibat baiknya. Ini akan sangat berpengaruh bagi karyawan dalam bekerja.

Dan pernyataan yang terakhir adalah “Mampu bertindak objektif (tidak memihak) ”. sebanyak 18 orang responden memberikan jawaban sangat setuju pada pernyataan ini. dan minoritas responden memilih jawaban kurang setuju. Sisanya yakni 13 orang responden memilih jawaban setuju. Dengan jawaban tersebut hampir 93.94% responden member tanggapan positif dimana mereka telah mampu bertindak dengan objektif. Mampu memberikan penilaian yang objektif terhadap sesuatu dan juga bertindak tanpa harus memihak salah satu pihak sangat diperlukan di sebuah lingkungan kerja. Dari jawaban yang responden berikan terlihat bahwa karyawan telah mampu bertindak objektif atau tidak memihak satu sama lain. Salah satu tindakan objektif adalah dalam proses penilaian kinerja di TELKOM termasuk divisi *customer service* dimana penilaian ini dilakukan kepada teman kerja atasan dan juga bawahan. Sikap objektif dan tidak memihak sangat diperlukan, sehingga penilaian mereka benar benar sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tidak mengurangi dan juga tidak melebih lebihkan. Dengan begitu hasil penilaian kinerja akan efektif dan umpan baliknya akan tepat sasaran. Contoh lain adalah saat pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, karyawan diminta untuk menyampaikan pendapatnya, dan dalam penyampaian ini harus tidak memiliki sikap memihak terhadap satu kubupun. dengan begitu keputusan yang diambil yang berkaitan dengan pekerjaan akan jauh lebih baik dari pada karyawan cenderung subjektif terhadap sesuatu.

#### **4.6 Uji Normalitas**

Uji normalitas merupakan salah satu uji yang akan dilakukan dalam penelitian ini. Uji normalitas sangat penting dilakukan dalam penelitian ini. hal ini dikarenakan uji normalitas merupakan suatu syarat untuk mengetahui apakah data yang dimiliki pada penelitian ini terdistribusi normal sehingga dapat dilakukan analisis parametrik. sebagai salah satu syarat dalam analisis parametric adalah data yang dimiliki terdistribusi dengan normal. Sehingga jika untuk menguji data secara parametric harus melalui tahapan uji normalitas terlebih dahulu.

**Tabel 4.29**  
**Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Residual
N		33
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000
	Std. Deviation	.21173
Most Extreme Differences	Absolute	.126
	Positive	.126
	Negative	-.093
Kolmogorov-Smirnov Z		.722
Asymp. Sig. (2-tailed)		.675

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Seperti yang dikatakan di atas untuk melakukan uji parametrik sebelumnya harus melalui tahapan uji normalitas untuk mengetahui apakah data sudah terdistribusi normal. Data yang memiliki distribusi normal berarti memiliki sebaran data yang normal sehingga dapat mewakili populasi. Untuk melakukan uji normalitas, peneliti menggunakan bantuan *software* SPSS 17.0 dengan menggunakan metode kolmogorov smirnov (K-S). Dalam pengujian normalitas data ini, data dikatakan terdistribusi normal apabila nilai signifikansinya lebih besar dari 0.05. Dari tabel output di atas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi sudah lebih besar dari 0.05. Nilai signifikansi yang dihasilkan yaitu 0.675. Dengan  $0.675 > 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini terdistribusi normal.

#### 4.7 Uji Regresi Linier dan Uji Korelasi

Penelitian ini merupakan penelitian bivariat yaitu penelitian dengan dua buah variabel. Oleh karena itu akan dilakukan pula teknik analisis bivariat untuk melihat ada tidaknya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel

dependen. Pada penelitian ini variabel independennya adalah kompetensi sedangkan kinerja karyawan merupakan variabel dependen.

Ada beberapa tahapan yang harus dilalui untuk melakukan analisis regresi linier. Tahap pertama untuk melakukan analisis regresi linier ini adalah dengan melakukan analisis faktor terhadap indikator yang terpilih menjadi bentuk faktor skor. Tahap kedua adalah melakukan estimasi dari faktor skor yang diperoleh dengan analisis yang akan digunakan yaitu analisis *single regression*. Analisis ini akan dilakukan dengan menggunakan bantuan dari *software* statistic yaitu SPSS versi 17.0. Hasil outputnya berupa uji F dan tingkat signifikansi yang terdapat pada tabel ANOVA. Sedangkan uji t dan tingkat signifikansi terdapat pada tabel *coefficient* yang keduanya digunakan untuk membentuk signifikansi pengaruh masing-masing konstruk.

Analisis regresi linier ini digunakan untuk menguji rangkaian pengaruh antara satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Dalam penelitian ini sendiri yang bertindak sebagai variabel independen adalah kompetensi sedangkan variabel kinerja karyawan merupakan variabel dependen.

#### 4.7.1. Koefisien Determinasi

Besaran koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan persentase dari variabilitas observasi dari variabel dependen yaitu kinerja karyawan yang dijelaskan oleh variabel independennya yaitu kompetensi. Koefisien determinasi yang bernilai nol tidak selalu berarti tidak memiliki pengaruh, akan tetapi hanya menunjukkan ada tidaknya pengaruh linier. Analisis regresi dapat dilihat melalui tabel dibawah ini

**Tabel 4.30**  
**Model Summary**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.919 <sup>a</sup>	.845	.840	.21512

a. Predictors: (Constant), kompetensi

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012

Dari tabel *model summary* di atas dapat dilihat bahwa nilai R square atau  $R^2$  yaitu sebesar 0.845 atau 84.5 % . Angka ini memiliki arti bahwa 84.5% variabel kompetensi dapat dijelaskan oleh variabel kinerja karyawan atau memberikan pengaruh sebesar 84.5% terhadap kinerja karyawan Divisi *customer service* TELKOM Jakarta. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dari hasil tabel output di atas dapat dikatakan signifikan. Signifikan dapat diartikan bahwa pengaruh variabel kompetensi yang cukup tinggi terhadap variabel kinerja yaitu sebesar 84.5% dan 15.5% sisanya dipengaruhi variabel lain. Dapat juga dikatakan bahwa variabel kinerja sendiri dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi sebesar 84.5% sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Nilai yang di dapat juga memperlihatkan nilai yang positif . nilai yang positif yang didapat ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin tinggi (baik) pula kinerja karyawan divisi *customer service* TELKOM Jakarta. Nilai pengaruh yang diberikan kompetensi terhadap kinerja dapat dikatakan cukup tinggi dan signifikan. Namun, seperti dijelaskan di atas, ada faktor-faktor lain juga yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan divisi TELKOM. Untuk kasus di TELKOM, faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan divisi *customer service* misalnya adalah motivasi yang berasal dari lingkungan perusahaan misalnya *reward* dan kompensasi. Masih berasal dari lingkungan juga misalnya yaitu iklim organisasi. Dan masih banyak lagi faktor faktor sebanyak 15.5% yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja.

Tingginya pengaruh ini dipengaruhi didapat dari jawaban responden terhadap dua variabel tersebut. Selain itu pengaruh yang tinggi ini juga merupakan buah pencerminan dari adanya sistem sumber daya manusia berbasis kompetensi yang sedang diterapkan oleh TELKOM. Dimana kompetensi yang dimiliki oleh karyawan harus tepat dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mereka. Selain itu kompetensi karyawan juga akan dinilai dalam jangka waktu tertentu. Dan kompetensi ini akan digunakan karyawan untuk menyelesaikan segala macam pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Dengan adanya sistem ini, maka karyawan menyadari benar peran dari kompetensi yang mereka miliki terhadap

hasil pekerjaan yang akan mereka hasilkan nantinya. Oleh karena itulah hasil yang didapat dari penelitian ini adalah tingginya pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan divisi *customer service* TELKOM Jakarta.

#### 4.7.2. Uji Korelasi Antar Dimensi Kompetensi dengan Variabel Kinerja

Kompetensi pada penelitian ini terdiri dari 5 dimensi yaitu *motives*, *traits*, *self-consept*, *knowledge*, dan *skill*. Dengan adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja maka tercipta pula hubungan diantara kedua variabel tersebut begitu pula hubungan antar dimensi dalam kompetensi dengan kinerja. Pada penelitian ini juga ingin diketahui dimensi mana yang memiliki hubungan yang paling besar atau kuat dengan variabel kinerja. Dengan begitu maka, diukur dengan uji pearson dari tiap dimensi dan juga kinerja. Berikut adalah hasil dari uji tersebut.

**Tabel 4.31**  
**Hubungan Antar Dimensi Kompetensi dengan Variabel Kinerja**

Dimensi	Kekuatan Hubungan
<i>Knowledge</i>	<b>0.901</b>
<i>Skill</i>	<b>0.882</b>
<i>Traits</i>	<b>0.809</b>
<i>Self-concept</i>	<b>0.695</b>
<i>Motives</i>	<b>0.670</b>

Sumber: hasil Pengolahan Data menggunakan SPSS 17,0, Mei, 2012.

Tabel diatas menggambarkan hubungan tiap dimensi dari variabel kompetensi dengan variabel kinerja. Tabel di atas disusun dari dimensi yang memiliki kekuatan yang paling kuat hingga paling lemah. Menurut Prof. Dr. Sugiyono dalam Metode Penelitian Administrasi, 2007 nilai korelasi antara 0.80 – 1.00 adalah sangat kuat dan 0.60-0.799 adalah kuat. Dengan demikian hubungan dimensi ini pada umumnya sudah kuat. Dan berhubungan positif.

Dimensi pengetahuan memiliki hubungan paling kuat dengan kinerja. Hubungan yang kuat ini tercipta karena pengetahuan digunakan dengan maksimal dalam bekerja. Pengetahuan merupakan bagian dari kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan TELKOM. Pengetahuan bisa berupa *tacit* dan *eksplisit*



knowledge. Dan di TELKOM sendiri kedua pengetahuan ini dimanfaatkan dengan maksimal oleh setiap karyawannya. Sumber daya manusia berbasis kompetensi dan juga sistem *knowledge management* yang dilakukan oleh TELKOM saling mendukung satu sama lainnya. Sistem manajemen pengetahuan yang diterapkan oleh TELKOM sudah dimanfaatkan dengan maksimal oleh karyawan. Dan menurut salah satu responden bahwa fasilitas manajemen pengetahuan cukup baik karena sudah menggunakan teknologi internet dan sistemnya terpusat sehingga memudahkan dalam *sharing* pengetahuan. Meskipun terkadang terdapat gangguan pada fasilitas yang digunakan. Jika sistemnya sudah bagus tapi sumber daya manusianya belum dapat memanfaatkan dengan baik, maka pengetahuan tersebut juga terbuang sia-sia. Karena TELKOM memiliki sumber daya manusia yang baik, maka pengetahuan tersebut dikelola dengan baik pula. Dan pengetahuan tersebut juga digunakan secara maksimal dalam bekerja. Karena dengan memanfaatkan informasi pengetahuan yang *up to date* maka kinerja karyawan juga akan bergerak positif juga. Dan manfaatnya akan dirasakan oleh perusahaan. Dimensi selanjutnya yang kuat adalah *skill*. perpaduan antara pengetahuan dan *skill* akan menghasilkan kinerja yang maksimal dalam diri setiap karyawan TELKOM. keduanya sangat dibutuhkan dalam menghadapi dunia persaingan bisnis TELKOM yang sangat ketat di era globalisasi ini.

Untuk dimensi yang *motives* memiliki hubungan kuat namun merupakan yang paling lemah diantara kelima dimensi tersebut. *Motives* dapat diartikan juga dorongan dari dalam diri karyawan. Masih lemahnya hubungan dimensi ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor yang terdapat dalam dimensi *motives* itu sendiri. Yang paling mencolok pada dimensi ini adalah kurangnya *impact and influence* yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan. Ini dapat dilihat dari hasil jawaban responden sebelumnya. Karyawan masih belum dapat berbuat banyak dengan kompetensi yang mereka miliki untuk mempengaruhi beberapa pihak dan juga berpengaruh terhadap orang lain. Kurangnya rasa percaya diri dalam meyakinkan sesuatu kepada orang lain dapat menjadi faktor terjadinya hubungan yang lemah ini. Dari pengamatan penulis, masih kurangnya lahan untuk karyawan saling bertukar pendapat dalam kondisi formal maupun nonformal. Dan juga untuk kasus beberapa karyawan masih ada yang kurang percaya diri dengan kemampuan yang

mereka miliki dalam menyampaikan apa yang mereka yakini. Selain itu juga kurangnya pelatihan yang mendukung *skill* ini, padahal motif juga merupakan salah satu unsur kompetensi yang penting yang dapat mendukung pekerjaan. Dengan motif yang kuat dari diri karyawan maka, karyawan akan bekerja lebih maksimal lagi, karena mereka mampu dan berkompeten untuk menyelesaikannya.

#### 4.7.3 Uji Hipotesis

Selanjutnya akan dilakukan uji hipotesis. Sebelumnya telah dituliskan bahwa penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut:

$H_0$  : Tidak ada pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan divisi *customer service* PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Jakarta

$H_a$  : Ada pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan divisi *customer service* PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Jakarta

Pembuktian hipotesis dapat dilihat pada tabel di bawah ini

**Tabel 4.32**

**Tabel Uji T**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.078	.331		.237	.814
	kompetensi	1.003	.077	.919	12.983	.000

a. Dependent Variabel: kinerja karyawan

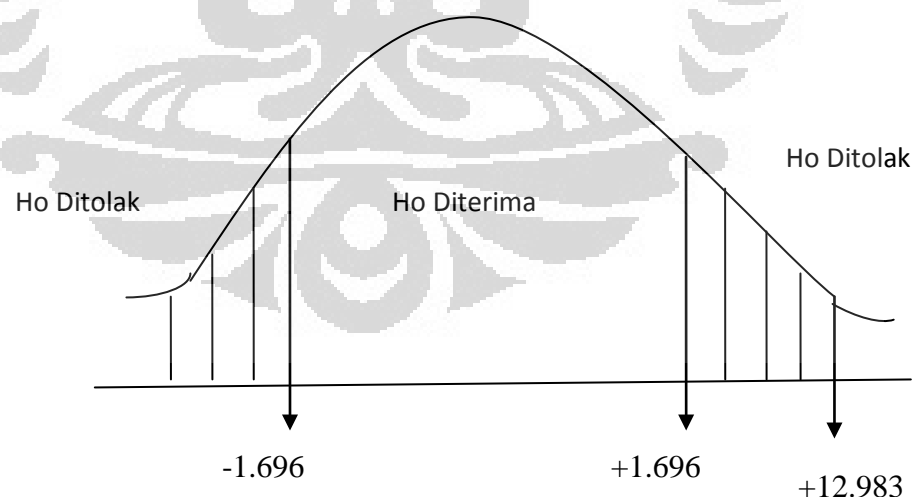
Sumber: hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Tabel 4.24 di atas merupakan hasil dari uji t. Uji t ini dilakukan dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 17,0. Uji t ini digunakan untuk menguji signifikansi konstanta variabel independen. Sebuah variabel dikatakan berpengaruh secara signifikan maka nilai dari uji t variabel independen ini harus berada di luar kisaran -1.976 dan +1.976. Tabel di atas memperlihatkan nilai

variabel  $t$  kompetensi berada di luar kisaran  $-1.976$  dan  $+1.976$  dan tingkat signifikansi  $0.000$  ( lebih rendah dari  $0.005$ ). dengan melihat pada tabel di atas, variabel independen pada penelitian ini yaitu kompetensi memiliki nilai  $t$  sebesar  $12.983$ . Dari hasil yang diperoleh tersebut, menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Selain itu Uji  $t$  juga digunakan untuk penentuan hasil pengujian (penerimaan/ penolakan  $H_0$ ) dapat dilakukan dengan membandingkan  $t$ -hitung dengan  $t$ -tabel atau juga dapat dilihat dari nilai signifikansinya. Untuk mengetahui hipotesis mana yg diterima, maka perlu juga membandingkan nilai  $t$  tabel dan  $t$  hitung. Dengan perhitungan SPSS diperoleh  $t$  hitung sebesar  $+12.983$  dan  $t$  tabel sendiri dengan  $df = n - 2 = 33 - 2 = 31$  dengan signifikansi  $0.05$  memiliki nilai  $1.696$ . Dilihat dari hasil tersebut maka batas kanan dan kiri dari ruang  $H_0$  diterima adalah  $-1.696$  dan  $+1.696$ .

Penggambaran mengenai hasil hipotesis yang diperkuat dengan uji  $t$  ini dapat dilihat pada gambar 4.3 di bawah ini . Gambar tersebut menjelaskan mengenai daerah batas dari penerimaan dan penolakan sebuah hipotesis dalam penelitian.

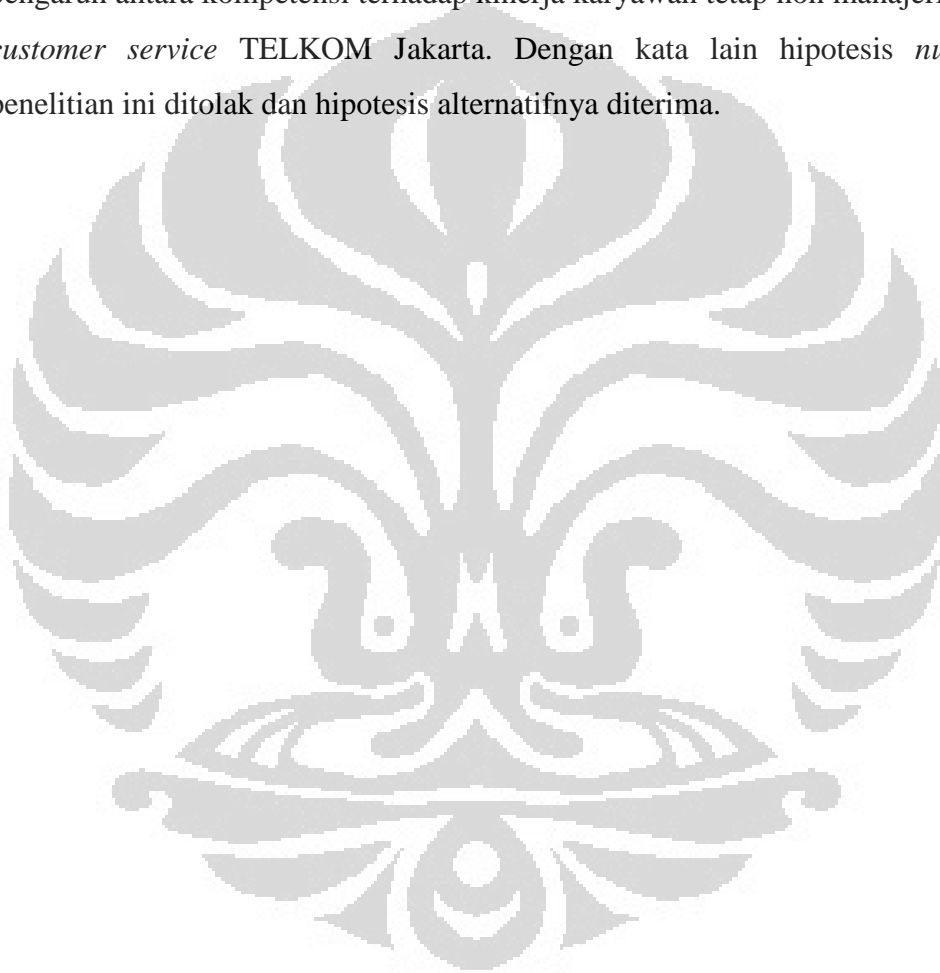


**Gambar 4.3**

**Daerah Batas Penerimaan dan Penolakan Hipotesis**

Sumber : Hasil olahan peneliti

Dari gambar 4.3 di atas terlihat jelas bahwa dengan nilai  $t$  yang dihasilkan pada penelitian ini, maka letak dari nilai tersebut di luar dari jangkauan atau batas yaitu  $-1.696$  dan  $+1.696$ . Jika nilai  $t$  berada di antara kedua batas ini, maka hipotesis null yang akan diterima. Dengan nilai  $t$  sebesar  $+12.983$  di atas maka hipotesis null pada penelitian ini ditolak dan sebaliknya hipotesis alternatifnya atau  $H_a$  pada penelitian ini diterima. Adapun  $H_a$  pada penelitian ini adalah ada pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan tetap non manajerial divisi *customer service* TELKOM Jakarta. Dengan kata lain hipotesis *null* pada penelitian ini ditolak dan hipotesis alternatifnya diterima.



## BAB 5

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dan juga analisis pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

- Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan divisi *customer service* TELKOM Jakarta. Pengaruh kompetensi yang dihasilkan pada penelitian ini cukup signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Dan hubungan yang tercipta antara kedua variable tersebut adalah positif dimana semakin tinggi kompetensi maka kinerja karyawan juga makin tinggi.
- Tiga dimensi yang terdapat pada variabel kompetensi memiliki hubungan yang sangat kuat dengan variabel kinerja karyawan. Sedangkan dua dimensi lainnya memiliki hubungan yang kuat dengan variabel kinerja. Namun, yang memiliki hubungan yang paling kuat diantara kelima dimensi kompetensi adalah dimensi *knowledge*, sedangkan yang paling lemah adalah dimensi *motives*.

#### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat dikemukakan peneliti, yaitu sebagai berikut:

- Penelitian ini menghasilkan bahwa dimensi *motives* memiliki hubungan yang paling lemah dengan variabel kinerja dibandingkan dengan keempat dimensi kompetensi lainnya. Untuk menciptakan hubungan yang lebih maksimal lagi baik dari dimensi ini maupun dari dimensi lainnya, maka TELKOM harus mengadakan pelatihan yang berhubungan dengan kompetensi tersebut. Dan pelatihan ini dilakukan secara berkala, mengingat kebutuhan kompetensi juga senantiasa bertambah dari waktu ke

waktu. Dengan pelatihan ini maka kompetensi dari karyawan akan semakin bertambah dan akan berdampak pada kinerja yang akan mereka hasilkan.

- Dari penelitian ini dapat dilihat bahwa kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu karyawan merupakan asset yang berharga bagi perusahaan yang dimanfaatkan oleh karyawan untuk bekerja dengan maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Dan kompetensi ini juga harus didukung oleh fasilitas yang memadai. Masih adanya beberapa gangguan pada fasilitas perusahaan misalnya intranet kantor, terkadang sangat mengganggu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Terlebih divisi *customer service* yang kesehariannya membutuhkan intranet dalam bekerja.
- Sampel pada penelitian yang sangat terbatas yaitu hanya karyawan divisi *customer service* TELKOM Jakarta yang terletak di Jalan Gatot Subroto No 52 Jakarta. Disarankan untuk penelitian selanjutnya menggunakan sampel yang lebih luas yang dapat lebih representative lagi. Misalnya dengan menambahkan sampel dari divisi *customer service* di kantor wilayah Jakarta Timur, Jakarta Pusat, Jakarta Barat, Jakarta Utara, dan Jakarta Selatan.

## DAFTAR REFERENSI

- Armstrong, Michael, (1994). *Performance Management*, London. Kogan Page Limited.
- Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
- Bacal, Robert, (2002). *Performance Management* .Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Bambang Prasetyo dan Lina M. Jannah. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi* . Jakarta : PT RajaGrafindo Persada .
- Bittel, Lester R dan Newstorm, John. W, (1996). *What Every Supervisor Should Know* (Pedoman bagi penyelia: Manajemen Kepenyelaaian Perencanaan dan Pengendalian, Pengorganisasian & Pelatihan, Menggiatkan Arnada kerja). Penerjemah, Bambang Hartono, M.Sc, Jakarta, Penerbit PT Pustaka Binaman Presindo dan LPPM
- Boyatzis, R, (1982). *The Component Manager*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Galton, Maurice dan Simon, Brian, (1994). *Progress and Performance in The Primary Classroom*, London: Roulledge dan Keagan Paul.
- Gomez, Meijia, (1995). *Managing Human Resources*. New Jersey, Prentice Hall,Inc,
- Hasibuan, H. Malayu. SP, (1997). *Manajemen SDM: Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Cetakan Kesembilan, Jakarta, Penerbit PT. Gunung Agung.
- Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama,2005.
- King, Patricia, (1993). *Performance Planning and Appraisal : A How to Book for Manager*, New York, St. Lois San Fransisco: McGraw-Hill Book Company.
- Nasution, Mustafa Edwin ; Usman, Hardius. (2006). *Proses Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi universitas Indonesia.

- Nawawi, H. Hadari. 2000. *Manajemen SDM Cetakan Ke-3*. Yogyakarta : Gamma.
- L. Mathis, Robert ; Jackson, John H . (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Thomson Learning.
- Robbins, Stephen. P, (1996). *Organizational Behaviour : ConceptsControversies, Application*, Alih Bahasa : Hadyana Pujatmaka, Jakarta, Penerbit Perihallindo.
- Santoso, Singgih. 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametik*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo Gramedia.
- Schemerhom, et. Al, (1992). *Managing Organizational Behaviour*, New York: John Welley & Sons, Inc.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III. Bagian Penerbitan SITE YKPN. Yogyakarta.
- Spencer, Lyle and Signe Spencer, (1993). *Competence Of Work*. Canada, John Wiley&Sons, Inc.
- Timpe, A dale, (1993). *Kinerja seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, PT Elex Media Komputindo, Gramedia.
- Ulida L. Toruan, (2004). *Hubungan Antara Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pejabat Struktural di Badan Kepegawaian Negara*, Jakarta : Universitas Indonesia
- Wahjosumidjo, (1994). *Kiat Kepemimpinan Dalam Teori dan Praktek*, Jakarta: PT harapan Masa.
- Whitmore, John, (1997). *Coaching For Performance, Seni Mengarahkan untuk Mendongkrak Kinerja*, terjemahan Dwi Helly Purnomo dan Louis Novianto, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- William B. Werther Jr, Keith Davis. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. McGraw Hill.
- Woodruffe, Charles, (1992). Chapter 2 in Boam, Y. & Sparrow, P. (Eds.) *Designning and Achieving Competency*, New York: McGraw-Hill.

**Jurnal:**

- Bani-hani, Jihad S.& AlHawary, faleh Abdelgader. (2009). *The Impact of Core Competencies on Competitive Advantage: Strategic Challenge*. EuroJournals, Inc.



- Hodges, Dave. (2003). *Bussiness Graduate Competencies: Emploers View on Importance and Performance. Asia Pacific Journalof Cooperative Education 2003 , 4 (2), 16-22*
- Le Deist, Francoise Delaamare & Winterton, Jonathan., (2005). *What Is Competence?. Human Resources Development InternationalVol.8 No. 1, 27-46.*
- Lertputtarak, Saruya. (2012). *The Influence of HR, IT, and Market knowledge Competencies on The Performance of HR Managers in Food Exporting Companies in Thailand. International Business Research Vol 5 No. 1.*
- Rahmah Ismail & syahida Zainal Abidin, (2010). *Impact of Workers' Competence on Their Performance in The Malaysian Private Service Sector. Gusiness and Economic Horizon Volume 2 Issue 2.*
- Shadare Oluseyi .A & Hammed, T. Ayo, (2009). *Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employee's Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. European journalof Economics, Finance and Administrative Science Issue 16.*
- Winanti, Marliana Budhiningtias. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada PT Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat). *Majalah Ilmiah Unikom Vol. 7 No. 2.*
- Zingheim, Patrick K ; Ledford, Gerald L. ; Schuster, Jay R. (1996) . *Competencies and Competency Models: Does One Size Fit All?. ACA Journal, Spring 1996.*

**Tesis:**

- Huntal Parulian Simanjuntak, (2004). Hubungan Antara Iklim Komunikasi Organisasi dan Kompetensi dengan Kinerja Karyawan, Depok : Universitas Indonesia
- Kuswatdhaanti Ariwati Rahayu, (2009). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Merek Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan HAM R.I, Depok : Universitas Indonesia.

Sari Harjanti, (2009). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia, Depok : Universitas Indonesia

**Website:**

<http://www.angelfire.com/id/akademika/mstrendtel98.html> diunduh tanggal 20 Februari 2012 pukul 10.00

<http://digilib.itb.ac.id/gdl.php?mod=browse&op=read&id=jbptitbpp-gdl-prabukusum-27477> diunduh tanggal 20 Februari pukul 10.15

**Artikel:**

Miller, George A. *Some comments on Competence and Performance. Annals New York Academy of Science* : 201- 204

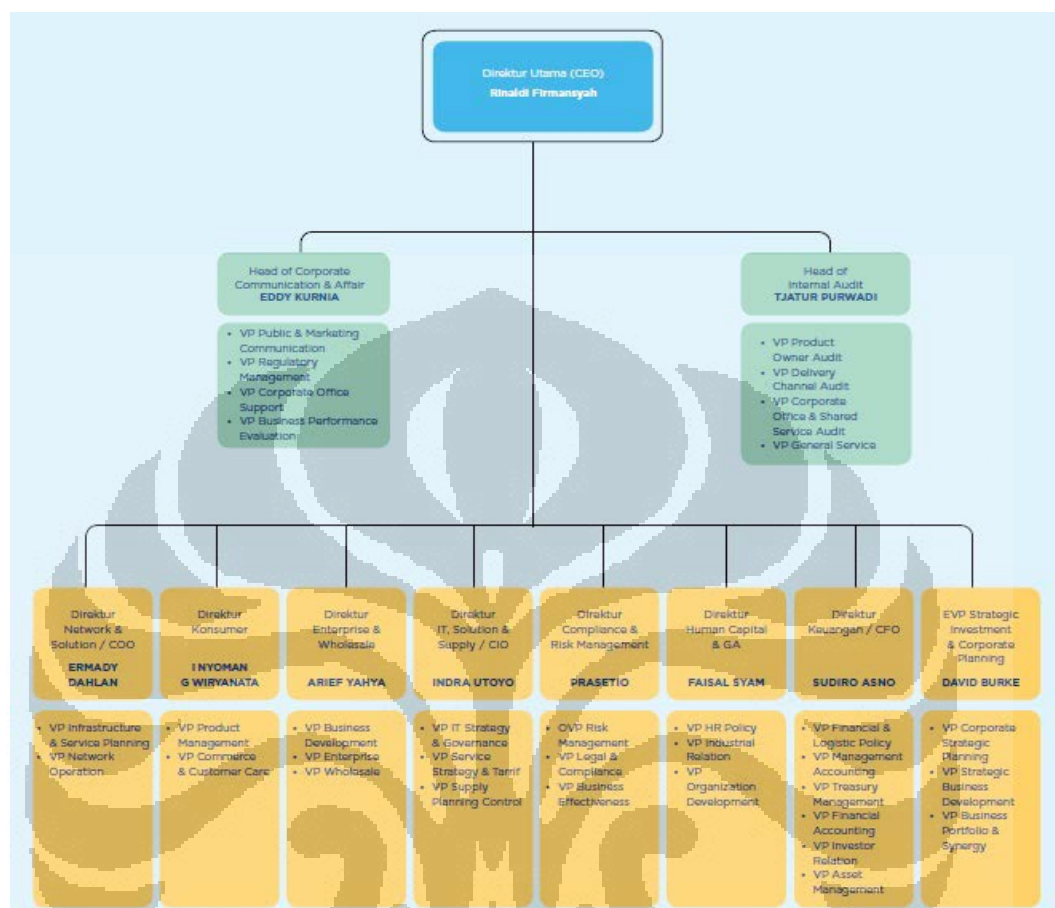
*Competency-Based Performance Management: What, Why and How.* [www.workcitect.com](http://www.workcitect.com).

**Lain-Lain:**

Annual Report PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Tahun 2009 dan 2010.



## Lampiran 1: Struktur Organisasi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk



## Lampiran 2 : Kuisisioner

**KUESIONER PENELITIAN**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA  
PROGRAM SARJANA REGULER  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS INDONESIA**

Depok, 20 April 2012

Hal: permohonan kesediaan menjadi responden dan  
mengisi kuisisioner penelitian

Yth. Bapak/Ibu Karyawan Divisi *Customer Service* PT Telkom  
Di Jakarta

Dengan hormat kami sampaikan bahwa sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Sarjana di Studi Ilmu Administrasi Niaga, Universitas Indonesia, setiap mahasiswa diwajibkan untuk menyusun skripsi. Sehubungan dengan hal tersebut, saya, Vibriane Padmaswari R dengan NPM: 0806349296 bermaksud untuk menyusun skripsi melalui penelitian dengan memilih judul; “Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Non Manajerial Divisi Customer Service PT Telkom Tbk Jakarta”.

Dalam rangka penelitian tersebut, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden dengan mengisi kuisisioner penelitian terlampir.

Setelah Bapak/Ibu selesai menjawabnya, kuisisioner akan diambil kembali 2 (dua) hari sejak kuisisioner disampaikan kepada Bapak/Ibu.

Atas kesediaan dan bantuan Bapak,/Ibu, kami sampaikan terima kasih

Hormat Saya,

Peneliti

A. Data Respoden

1. Jenis Kelamin :

a. Pria

b. Wanita

2. Usia: ..... Tahun

3. Pendidikan Terakhir:

a. SMA dan sederajat

b. D3

c. S1

d. S2

e. Lain-lain

4. Lama Bekerja: ..... Tahun

## B. KUISIONER

Pada bagian ini Bapak/ibu diminta untuk memberikan tanggapan atas pertanyaan-pertanyaan dengan cara **melingkari** atau **memberi tanda silang** pada alternatif jawaban yang telah disediakan. Alternatif jawaban adalah angka 1 s.d. 5 dimana **angka 1 menunjukkan penilaian rendah (anda sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut)** dan **angka 5 menunjukkan penilaian tertinggi (anda sangat setuju dengan pernyataan tersebut)**.

1= Sangat Tidak Setuju

4= Setuju

2= Tidak Setuju

5= Sangat Setuju

3= Kurang Setuju

### BAGIAN 1: KOMPETENSI

No	Pernyataan	Rentang Jawaban				
1	Dalam menyelesaikan pekerjaan senantiasa menerapkan prinsip berorientasi pada hasil	1	2	3	4	5
2	Bersedia menerima umpan balik dari orang lain	1	2	3	4	5
3	Bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diselesaikan	1	2	3	4	5
4	Dapat meyakinkan teman sekerja atau atasan mengenai banyak hal	1	2	3	4	5
5	Kompetensi inti yang ditetapkan TELKOM sangat diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
6	Memberikan ide-ide baru untuk mengoptimalkan kinerja	1	2	3	4	5
7	Aktif memberikan masukan kepada atasan mengenai perbaikan suatu program kerja	1	2	3	4	5

8	Melakukan koordinasi secara baik dengan unit kerja dalam organisasi	1	2	3	4	5
9	Mampu bekerja sama dengan baik dalam sebuah unit kerja	1	2	3	4	5
10	Saling memberikan penghargaan apabila rekan kerja berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target	1	2	3	4	5
11	Memperlihatkan perilaku mandiri baik kepada atasan maupun teman sejawat	1	2	3	4	5
12	Bersikap positif walaupun dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan	1	2	3	4	5
13	Mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru	1	2	3	4	5
14	Menghargai pendapat orang lain dalam menanggapi suatu permasalahan	1	2	3	4	5
15	Memiliki kepercayaan terhadap diri sendiri dalam menyelesaikan tugas	1	2	3	4	5
16	Mengetahui sumber sumber informasi seperti buku, jurnal dan media massa untuk menambah pengetahuan yang menunjang pelaksanaan tugas pekerjaan	1	2	3	4	5
17	Memiliki kemampuan menyampaikan informasi sesuai dengan kebutuhan organisasi	1	2	3	4	5
18	Mampu menggunakan peralatan kantor yang mendukung pekerjaan.	1	2	3	4	5
19	Dapat mengaplikasikan pengetahuan yang saya miliki untuk menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
20	Menguasai ketrampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan	1	2	3	4	5
21	Memiliki kemampuan dalam menganalisis permasalahan untuk menunjang penyelesaian	1	2	3	4	5



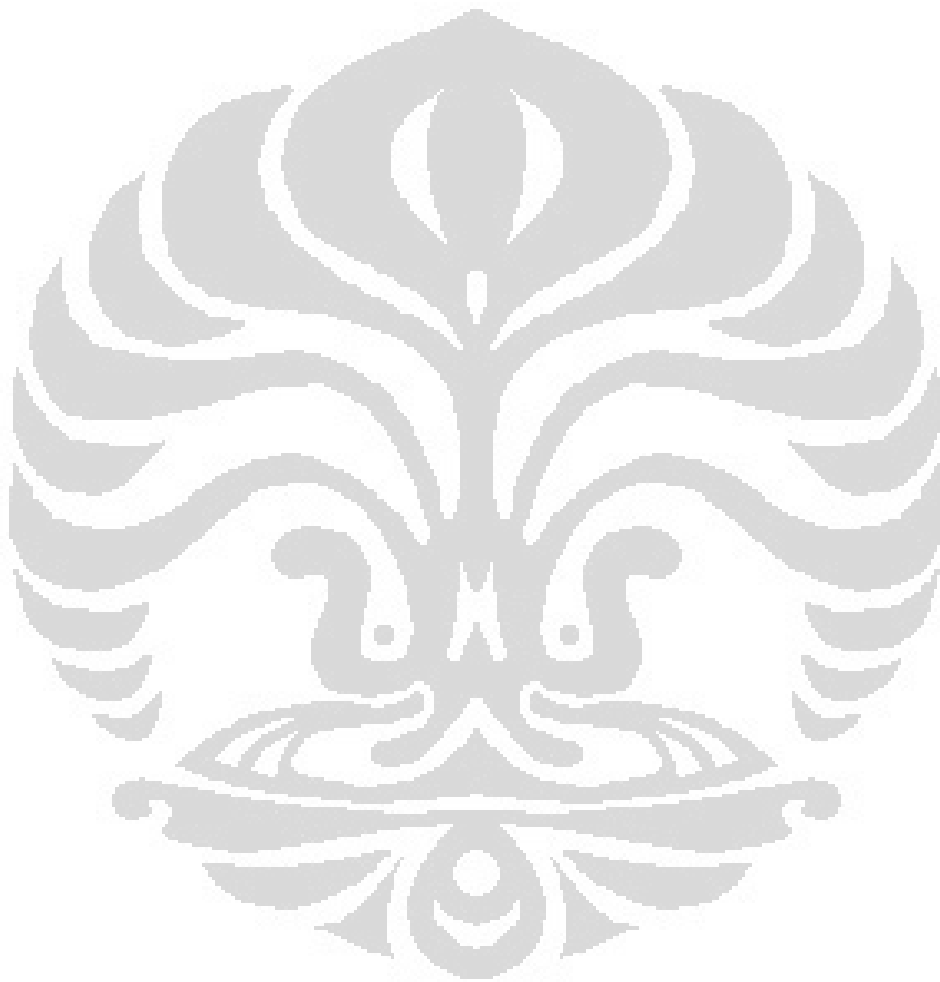
	pekerjaan					
22	Memiliki kemampuan dalam menyelesaikan rencana pekerjaan yang sudah ditetapkan	1	2	3	4	5
23	Melakukan perencanaan untuk perubahan di masa yang akan datang untuk mendukung tujuan organisasi	1	2	3	4	5
24	Memberikan alternatif kepada pemimpin saat menyelesaikan masalah untuk mempermudah pengambilan keputusan	1	2	3	4	5
25	Mampu menerapkan keahlian yang dimiliki dalam menyelesaikan tugas yang ada	1	2	3	4	5

## BAGIAN 2 : KINERJA

No	Pertanyaan	Rentang Jawaban				
1	Senantiasa mengevaluasi pekerjaan yang telah diselesaikan	1	2	3	4	5
2	Hasil pekerjaan yang dicapai telah sesuai dengan rencana kerja	1	2	3	4	5
3	Teliti dalam melaksanakan pekerjaan	1	2	3	4	5
4	Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
5	Kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan telah cukup baik.	1	2	3	4	5
6	Menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang telah ditargetkan sebelumnya	1	2	3	4	5
7	Selalu konsen dalam menyelesaikan pekerjaannya	1	2	3	4	5
8	Menguasai bidang tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan	1	2	3	4	5
9	Merasa mampu dalam menyelesaikan setiap masalah yang berhubungan dengan pekerjaan	1	2	3	4	5
10	Memiliki pengalaman yang cukup di bidang	1	2	3	4	5

	tugas saat ini					
11	Membina kerja sama yang baik dengan rekan kerja	1	2	3	4	5
12	Membina pergaulan dengan unit kerja lain	1	2	3	4	5
13	Bersedia membantu rekan kerja	1	2	3	4	5
14	Menjadi anggota tim yang kompak	1	2	3	4	5
15	Memberikan saran untuk perbaikan kinerja, kepada pimpinan baik diminta atau tidak	1	2	3	4	5
16	Mencoba pola kerja baru yang lebih baik daripada mengikuti pola kerja berdasarkan kebiasaan selama ini	1	2	3	4	5
17	Aktif turun ke lapangan jika dibutuhkan dalam bekerja	1	2	3	4	5
18	Senantiasa menciptakan kreativitas untuk meningkatkan hasil kerja	1	2	3	4	5
19	Dalam menyelesaikan tugas, memiliki gagasan-gagasan yang dapat menguntungkan perusahaan	1	2	3	4	5
20	Merasa bahwa keberhasilan dalam pekerjaan karena kontribusi dari rekan kerja	1	2	3	4	5
21	Merasa bahwa keberhasilan pekerjaan yang dilakukan tidak terlepas dari dukungan penuh pimpinan	1	2	3	4	5
22	Keberhasilan bekerja salah satunya didukung dengan keinginan memuaskan pelanggan	1	2	3	4	5
23	Tidak menyalahgunakan kepercayaan baik dari atasan maupun konsumen untuk kepentingan pribadi	1	2	3	4	5
24	Selalu menaati ketentuan yang berlaku dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
25	Menjadi teladan yang baik bagi rekan kerja	1	2	3	4	5
26	Senantiasa bersikap jujur dalam bekerja	1	2	3	4	5

27	Berani memikul risiko atas keputusan yang diambil	1	2	3	4	5
28	Mempu bertindak objektif (tidak memihak)	1	2	3	4	5



## Lampiran 3: Output SPSS 17,0

## 1. Hasil Validitas

## 1.1 Hasil Validitas variable kompetensi (awal)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

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

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
komp1	117.70	162.011	.649	.968
komp2	117.80	159.326	.770	.967
komp3	117.55	169.313	.367	.969
komp4	117.40	166.884	.455	.969
komp5	118.05	162.892	.426	.971
komp6	117.80	161.326	.851	.966
komp7	117.70	163.905	.721	.967
komp8	117.75	160.513	.758	.967
komp9	117.85	162.871	.678	.968
komp10	117.60	165.516	.563	.968
komp11	117.30	164.958	.729	.967
komp12	117.60	169.095	.395	.969
komp13	117.45	163.524	.675	.968
komp14	117.75	163.145	.819	.967
komp15	117.85	162.134	.848	.967
komp16	117.50	162.158	.769	.967
komp17	117.55	160.997	.747	.967

komp18	117.45	159.945	.915	.966
komp19	117.85	161.924	.738	.967
komp20	117.55	158.261	.819	.967
komp21	117.30	165.379	.695	.968
komp22	117.60	156.463	.848	.966
komp23	117.45	159.418	.833	.966
komp24	117.45	163.313	.601	.968
komp25	117.45	161.313	.823	.967
komp26	117.40	160.358	.891	.966
komp27	117.45	159.945	.915	.966
komp28	117.50	158.158	.912	.966

## 1.2 Hasil Validitas variable kinerja (awal)

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

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

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
kinerja1	130.95	212.366	.801	.984
kinerja2	131.05	209.734	.943	.983

kinerja3	131.05	210.050	.924	.983
kinerja4	131.05	210.050	.924	.983
kinerja5	131.05	210.050	.924	.983
kinerja6	131.25	218.197	.595	.985
kinerja7	131.25	221.566	.240	.986
kinerja8	131.05	207.839	.832	.984
kinerja9	131.00	210.947	.875	.983
kinerja10	131.00	212.105	.963	.983
kinerja11	131.05	210.155	.918	.983
kinerja12	131.35	218.134	.449	.985
kinerja13	131.05	209.313	.848	.984
kinerja14	130.90	214.726	.817	.984
kinerja15	131.00	211.895	.819	.984
kinerja16	130.95	214.576	.805	.984
kinerja17	131.00	212.526	.782	.984
kinerja18	131.15	206.450	.908	.983
kinerja19	131.05	208.682	.881	.983
kinerja20	131.00	210.632	.893	.983
kinerja21	131.05	208.576	.887	.983
kinerja22	131.20	204.379	.931	.983
kinerja23	131.10	207.674	.937	.983
kinerja24	130.80	218.905	.577	.985
kinerja25	130.75	220.092	.527	.985
kinerja26	130.95	212.576	.945	.983
kinerja27	131.00	210.211	.918	.983
kinerja28	131.00	210.526	.900	.983
kinerja29	130.95	212.576	.945	.983
kinerja30	130.95	212.576	.945	.983

### 1.3 Hasil validitas variable kompetensi (akhir)

#### Case Processing Summary

	N	%

Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

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

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
komp1	105.05	141.839	.628	.973
komp2	105.15	139.082	.764	.972
komp4	104.75	145.987	.459	.974
komp6	105.15	140.976	.842	.971
komp7	105.05	143.418	.709	.972
komp8	105.10	140.200	.751	.972
komp9	105.20	142.168	.686	.972
komp10	104.95	145.103	.538	.973
komp11	104.65	144.239	.730	.972
komp13	104.80	143.011	.667	.972
komp14	105.10	142.726	.805	.972
komp15	105.20	142.063	.812	.971
komp16	104.85	141.713	.763	.972
komp17	104.90	140.621	.742	.972
komp18	104.80	139.326	.933	.971
komp19	105.20	141.853	.708	.972
komp20	104.90	137.568	.844	.971
komp21	104.65	144.450	.712	.972
komp22	104.95	135.839	.874	.971
komp23	104.80	138.800	.850	.971
komp24	104.80	142.379	.622	.973
komp25	104.80	140.589	.841	.971
komp26	104.75	139.671	.911	.971
komp27	104.80	139.326	.933	.971

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
komp1	105.05	141.839	.628	.973
komp2	105.15	139.082	.764	.972
komp4	104.75	145.987	.459	.974
komp6	105.15	140.976	.842	.971
komp7	105.05	143.418	.709	.972
komp8	105.10	140.200	.751	.972
komp9	105.20	142.168	.686	.972
komp10	104.95	145.103	.538	.973
komp11	104.65	144.239	.730	.972
komp13	104.80	143.011	.667	.972
komp14	105.10	142.726	.805	.972
komp15	105.20	142.063	.812	.971
komp16	104.85	141.713	.763	.972
komp17	104.90	140.621	.742	.972
komp18	104.80	139.326	.933	.971
komp19	105.20	141.853	.708	.972
komp20	104.90	137.568	.844	.971
komp21	104.65	144.450	.712	.972
komp22	104.95	135.839	.874	.971
komp23	104.80	138.800	.850	.971
komp24	104.80	142.379	.622	.973
komp25	104.80	140.589	.841	.971
komp26	104.75	139.671	.911	.971
komp27	104.80	139.326	.933	.971
komp28	104.85	137.608	.931	.970

## 1.4 Hasil validitas variable kinerja (Akhir)

## Case Processing Summary

	N	%



Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

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

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
knrja1	117.15	247.082	.784	.967
knrja2	117.10	246.200	.936	.966
knrja3	117.00	249.368	.775	.967
knrja4	117.05	246.892	.820	.967
knrja5	116.95	252.576	.781	.967
knrja8	117.35	242.239	.940	.966
knrja9	117.10	248.621	.834	.967
knrja10	117.00	251.263	.766	.967
knrja11	116.95	253.103	.755	.967
knrja12	117.65	254.871	.518	.969
knrja13	117.20	243.537	.876	.966
knrja14	116.70	258.537	.708	.968
knrja15	117.15	246.555	.671	.968
knrja16	116.70	260.853	.559	.968
knrja17	116.65	262.766	.455	.969
knrja18	117.05	251.418	.648	.968
knrja19	117.25	245.566	.772	.967
knrja20	116.90	253.463	.732	.967
knrja21	117.15	247.503	.641	.968
knrja22	117.20	244.484	.792	.967
knrja23	117.35	242.766	.653	.969
knrja24	116.75	257.145	.647	.968
knrja25	116.65	261.187	.456	.969

knrja26	116.85	253.608	.825	.967
knrja27	117.00	252.000	.820	.967
knrja28	116.85	254.661	.769	.967
knrja29	116.90	253.568	.727	.967
knrja30	116.85	254.029	.703	.967

## 1.5 Hasil Uji Reliabilitas

### 1.5.1 Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.973	25

### 1.5.2 Uji Reliabilitas Variabel Kinerja

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.968	28

## 2. Hasil Jawaban Responden melalui Kuisisioner

## Sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pria	18	54.5	54.5	54.5
	wanita	15	45.5	45.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

## Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22	1	3.0	3.2	3.2
	23	7	21.2	22.6	25.8
	24	1	3.0	3.2	29.0
	25	1	3.0	3.2	32.3
	26	1	3.0	3.2	35.5
	27	1	3.0	3.2	38.7
	28	1	3.0	3.2	41.9
	29	1	3.0	3.2	45.2
	30	1	3.0	3.2	48.4
	31	1	3.0	3.2	51.6
	32	1	3.0	3.2	54.8
	37	1	3.0	3.2	58.1
	40	1	3.0	3.2	61.3
	42	1	3.0	3.2	64.5
	43	1	3.0	3.2	67.7
	44	1	3.0	3.2	71.0
	46	1	3.0	3.2	74.2
	48	3	9.1	9.7	83.9
	49	2	6.1	6.5	90.3
	50	1	3.0	3.2	93.5
	51	2	6.1	6.5	100.0
	Total	31	93.9	100.0	
Missing	System	2	6.1		

## Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22	1	3.0	3.2	3.2
	23	7	21.2	22.6	25.8
	24	1	3.0	3.2	29.0
	25	1	3.0	3.2	32.3
	26	1	3.0	3.2	35.5
	27	1	3.0	3.2	38.7
	28	1	3.0	3.2	41.9
	29	1	3.0	3.2	45.2
	30	1	3.0	3.2	48.4
	31	1	3.0	3.2	51.6
	32	1	3.0	3.2	54.8
	37	1	3.0	3.2	58.1
	40	1	3.0	3.2	61.3
	42	1	3.0	3.2	64.5
	43	1	3.0	3.2	67.7
	44	1	3.0	3.2	71.0
	46	1	3.0	3.2	74.2
	48	3	9.1	9.7	83.9
	49	2	6.1	6.5	90.3
	50	1	3.0	3.2	93.5
	51	2	6.1	6.5	100.0
	Total	31	93.9	100.0	
Missing	System	2	6.1		
Total		33	100.0		

## Pddkn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	d3	8	24.2	24.2	24.2

lain2	2	6.1	6.1	30.3
s1	8	24.2	24.2	54.5
s2	1	3.0	3.0	57.6
sma	14	42.4	42.4	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**lamakerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	18.2	20.7	20.7
	3	4	12.1	13.8	34.5
	4	3	9.1	10.3	44.8
	5	1	3.0	3.4	48.3
	7	1	3.0	3.4	51.7
	12	1	3.0	3.4	55.2
	14	1	3.0	3.4	58.6
	17	1	3.0	3.4	62.1
	18	1	3.0	3.4	65.5
	21	2	6.1	6.9	72.4
	25	3	9.1	10.3	82.8
	26	1	3.0	3.4	86.2
	27	3	9.1	10.3	96.6
	30	1	3.0	3.4	100.0
	Total	29	87.9	100.0	
Missing	System	4	12.1		
Total		33	100.0		

**komp1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	tidak setuju	1	3.0	3.0	3.0
	kurang setuju	3	9.1	9.1	12.1
	setuju	21	63.6	63.6	75.8
	sangat setuju	8	24.2	24.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**komp2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.0	3.0	3.0
	tidak setuju	2	6.1	6.1	9.1
	kurang setuju	2	6.1	6.1	15.2
	setuju	20	60.6	60.6	75.8
	sangat setuju	8	24.2	24.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**komp4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.0	3.0	3.0
	kurang setuju	2	6.1	6.1	9.1
	setuju	11	33.3	33.3	42.4
	sangat setuju	19	57.6	57.6	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**komp6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.0	3.0	3.0

kurang setuju	7	21.2	21.2	24.2
setuju	18	54.5	54.5	78.8
sangat setuju	7	21.2	21.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**komp7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	1	3.0	3.0	3.0
tidak setuju	2	6.1	6.1	9.1
kurang setuju	3	9.1	9.1	18.2
setuju	17	51.5	51.5	69.7
sangat setuju	10	30.3	30.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**komp8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	1	3.0	3.0	3.0
tidak setuju	1	3.0	3.0	6.1
kurang setuju	4	12.1	12.1	18.2
setuju	19	57.6	57.6	75.8
sangat setuju	8	24.2	24.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**komp9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	3.0	3.0	3.0

kurang setuju	6	18.2	18.2	21.2
setuju	20	60.6	60.6	81.8
sangat setuju	6	18.2	18.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**komp10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	1	3.0	3.0	3.0
kurang setuju	3	9.1	9.1	12.1
setuju	19	57.6	57.6	69.7
sangat setuju	10	30.3	30.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**komp11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	1	3.0	3.0	3.0
setuju	14	42.4	42.4	45.5
sangat setuju	18	54.5	54.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**komp13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	4	12.1	12.1	12.1
setuju	13	39.4	39.4	51.5
sangat setuju	16	48.5	48.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	



**komp14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	3	9.1	9.1	9.1
	setuju	19	57.6	57.6	66.7
	sangat setuju	11	33.3	33.3	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**komp15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.0	3.0	3.0
	kurang setuju	2	6.1	6.1	9.1
	setuju	20	60.6	60.6	69.7
	sangat setuju	10	30.3	30.3	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**komp16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	2	6.1	6.1	6.1
	setuju	13	39.4	39.4	45.5
	sangat setuju	18	54.5	54.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**komp17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	kurang setuju	3	9.1	9.1	9.1
	setuju	11	33.3	33.3	42.4
	sangat setuju	19	57.6	57.6	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

komp18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	2	6.1	6.1	6.1
	setuju	15	45.5	45.5	51.5
	sangat setuju	16	48.5	48.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

komp19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.0	3.0	3.0
	kurang setuju	5	15.2	15.2	18.2
	setuju	19	57.6	57.6	75.8
	sangat setuju	8	24.2	24.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

komp20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	6	18.2	18.2	18.2
	setuju	12	36.4	36.4	54.5
	sangat setuju	15	45.5	45.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**komp21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	1	3.0	3.0	3.0
	setuju	13	39.4	39.4	42.4
	sangat setuju	19	57.6	57.6	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**komp22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	4	12.1	12.1	12.1
	setuju	12	36.4	36.4	48.5
	sangat setuju	17	51.5	51.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**komp23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	4	12.1	12.1	12.1
	setuju	13	39.4	39.4	51.5
	sangat setuju	16	48.5	48.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**komp24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	3	9.1	9.1	9.1

setuju	12	36.4	36.4	45.5
sangat setuju	18	54.5	54.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**komp25**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	3	9.1	9.1	9.1
setuju	15	45.5	45.5	54.5
sangat setuju	15	45.5	45.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**komp26**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	4	12.1	12.1	12.1
setuju	13	39.4	39.4	51.5
sangat setuju	16	48.5	48.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**komp27**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	5	15.2	15.2	15.2
setuju	14	42.4	42.4	57.6
sangat setuju	14	42.4	42.4	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**komp28**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	2	6.1	6.1	6.1
	setuju	15	45.5	45.5	51.5
	sangat setuju	16	48.5	48.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**kinerja1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.0	3.0	3.0
	kurang setuju	3	9.1	9.1	12.1
	setuju	13	39.4	39.4	51.5
	sangat setuju	16	48.5	48.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**kinerja2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	4	12.1	12.1	12.1
	setuju	16	48.5	48.5	60.6
	sangat setuju	13	39.4	39.4	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**kinerja3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.0	3.0	3.0
	kurang setuju	2	6.1	6.1	9.1
	setuju	15	45.5	45.5	54.5

sangat setuju	15	45.5	45.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**kinerja4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	3.0	3.0	3.0
kurang setuju	3	9.1	9.1	12.1
setuju	15	45.5	45.5	57.6
sangat setuju	14	42.4	42.4	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**kinerja5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	3	9.1	9.1	9.1
setuju	15	45.5	45.5	54.5
sangat setuju	15	45.5	45.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**kinerja8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	8	24.2	24.2	24.2
setuju	10	30.3	30.3	54.5
sangat setuju	15	45.5	45.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	

kinerja9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	5	15.2	15.2	15.2
	setuju	14	42.4	42.4	57.6
	sangat setuju	14	42.4	42.4	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

kinerja10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	3	9.1	9.1	9.1
	setuju	15	45.5	45.5	54.5
	sangat setuju	15	45.5	45.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

kinerja11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	3	9.1	9.1	9.1
	setuju	16	48.5	48.5	57.6
	sangat setuju	14	42.4	42.4	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

kinerja12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.0	3.0	3.0
	kurang setuju	6	18.2	18.2	21.2
	setuju	19	57.6	57.6	78.8

sangat setuju	7	21.2	21.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**kinerja13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	3.0	3.0	3.0
kurang setuju	4	12.1	12.1	15.2
setuju	13	39.4	39.4	54.5
sangat setuju	15	45.5	45.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**kinerja14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju	14	42.4	42.4	42.4
sangat setuju	19	57.6	57.6	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**kinerja15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	1	3.0	3.0	3.0
kurang setuju	3	9.1	9.1	12.1
setuju	14	42.4	42.4	54.5
sangat setuju	15	45.5	45.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	



**kinerja16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	setuju	16	48.5	48.5	48.5
	sangat setuju	17	51.5	51.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**kinerja17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	1	3.0	3.0	3.0
	setuju	13	39.4	39.4	42.4
	sangat setuju	19	57.6	57.6	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**kinerja18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	5	15.2	15.2	15.2
	setuju	12	36.4	36.4	51.5
	sangat setuju	16	48.5	48.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**kinerja19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.0	3.0	3.0
	kurang setuju	7	21.2	21.2	24.2
	setuju	9	27.3	27.3	51.5

sangat setuju	16	48.5	48.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	

**kinerja20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	2	6.1	6.1	6.1
	setuju	13	39.4	39.4	45.5
	sangat setuju	18	54.5	54.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**kinerja21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	3.0	3.0	3.0
	kurang setuju	4	12.1	12.1	15.2
	setuju	13	39.4	39.4	54.5
	sangat setuju	15	45.5	45.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**kinerja22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	3.0	3.0	3.0
	kurang setuju	7	21.2	21.2	24.2
	setuju	10	30.3	30.3	54.5
	sangat setuju	15	45.5	45.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

kinerja23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	6.1	6.1	6.1
	kurang setuju	4	12.1	12.1	18.2
	setuju	14	42.4	42.4	60.6
	sangat setuju	13	39.4	39.4	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

kinerja24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	1	3.0	3.0	3.0
	setuju	13	39.4	39.4	42.4
	sangat setuju	19	57.6	57.6	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

kinerja25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	1	3.0	3.0	3.0
	setuju	11	33.3	33.3	36.4
	sangat setuju	21	63.6	63.6	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

kinerja26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	2	6.1	6.1	6.1

setuju	15	45.5	45.5	51.5
sangat setuju	16	48.5	48.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	

kinerja27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	2	6.1	6.1	6.1
setuju	15	45.5	45.5	51.5
sangat setuju	16	48.5	48.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	

kinerja28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	2	6.1	6.1	6.1
setuju	13	39.4	39.4	45.5
sangat setuju	18	54.5	54.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	

kinerja29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	3	9.1	9.1	9.1
setuju	12	36.4	36.4	45.5
sangat setuju	18	54.5	54.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	

kinerja30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	2	6.1	6.1	6.1
	setuju	13	39.4	39.4	45.5
	sangat setuju	18	54.5	54.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

### 3. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Residual
N		33
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000
	Std. Deviation	.21173
Most Extreme Differences	Absolute	.126
	Positive	.126
	Negative	-.093
Kolmogorov-Smirnov Z		.722
Asymp. Sig. (2-tailed)		.675

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### 4. Hasil Uji Regresi Linier

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.919 <sup>a</sup>	.845	.840	.21512

a. Predictors: (Constant), kompetensi

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.800	1	7.800	168.559	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1.435	31	.046		
	Total	9.235	32			

a. Predictors: (Constant), kompetensi

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.078	.331		.237	.814
	skor_komp	1.003	.077	.919	12.983	.000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

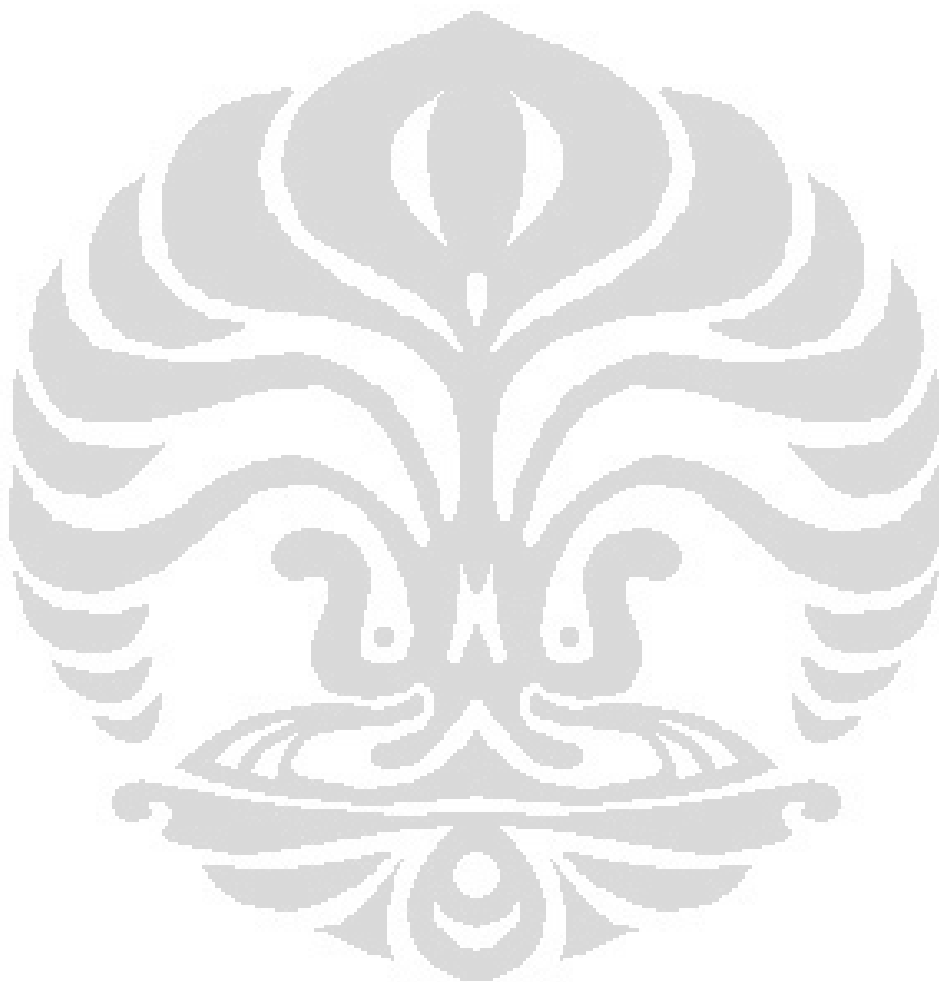
## 5. Uji Korelasi

## Correlations

		dimensi1	dimensi2	dimensi3	dimensi4	dimensi5	skor_kiner
dimensi1	Pearson Correlation	1	.805**	.453**	.646**	.459**	.6
	Sig. (1-tailed)		.000	.004	.000	.004	.
	N	33	33	33	33	33	
dimensi2	Pearson Correlation	.805**	1	.568**	.765**	.637**	.8
	Sig. (1-tailed)	.000		.000	.000	.000	.
	N	33	33	33	33	33	
dimensi3	Pearson Correlation	.453**	.568**	1	.694**	.798**	.6
	Sig. (1-tailed)	.004	.000		.000	.000	.
	N	33	33	33	33	33	
dimensi4	Pearson Correlation	.646**	.765**	.694**	1	.826**	.9
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000		.000	.
	N	33	33	33	33	33	
dimensi5	Pearson Correlation	.459**	.637**	.798**	.826**	1	.8
	Sig. (1-tailed)	.004	.000	.000	.000		.

	N	33	33	33	33	33
skor_kinerja	Pearson Correlation	.670**	.809**	.695**	.901**	.882**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Vibrianie Padmaswari Rachmawati

Tempat dan Tanggal Lahir : Boyolali, 30 Agustus 1990

Alamat : Jl. Ki Hajar Dewantara

Nomor telepon, Surat elektronik: HP 0856-4250-6833 , vibrianie.p@gmail.com

Nama Orang Tua - Ayah : Imam Marhaendi  
- Ibu : Anik Zubaedah

Riwayat Pendidikan Formal :

SD : SD Muhammadiyah 1, Tegal. Lulus tahun 2002.

SMP : SMP Negeri 7, Tegal. Lulus tahun 2005

SMA : SMAN 1, Tegal . Lulus tahun 2008

S1 : Universitas Indonesia, program studi Ilmu Administrasi Niaga /  
Sumber Daya Manusia, Tahun 2008-sekarang.