

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan

a. Sejarah PT. Telkom, Tbk

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (TELKOM) merupakan perusahaan penyelenggara informasi dan telekomunikasi (InfoComm) serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) yang terbesar di Indonesia. TELKOM (yang selanjutnya disebut juga Perseroan atau Perusahaan) menyediakan jasa telepon tidak bergerak kabel (*fixed wire line*), jasa telepon tidak bergerak nirkabel (*fixed wireless*), jasa telepon bergerak (*cellular*), data & internet dan *network & interkoneksi* baik secara langsung maupun melalui perusahaan asosiasi.

Sampai dengan 31 Desember 2007 jumlah pelanggan PT. Telkom sebanyak 63,0 juta pelanggan yang terdiri dari pelanggan telepon tidak bergerak kabel sejumlah 8,7 juta, pelanggan telepon tidak bergerak nirkabel sejumlah 6,4 juta pelanggan dan 47,9 juta pelanggan jasa telepon bergerak. Pertumbuhan jumlah pelanggan PT. Telkom di tahun 2007 sebanyak 29,9%.

Saham PT. Telkom per 31 Desember 2007 dimiliki oleh pemerintah Indonesia (51,82%) dan pemegang saham publik (48,18%). Saham PT. Telkom tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI), New York (NYSE), London Stock Exchange (LSE) dan Tokyo Stock Exchange, tanpa tercatat. Harga saham PT. Telkom di BEI

pada akhir Desember 2007 meningkat 0,5% menjadi Rp 10.150 dari Rp 10.100 pada periode yang sama tahun 2006. Nilai kapitalisasi pasar saham PT. Telkom pada akhir tahun 2007 mencapai Rp 204.624 miliar atau 10,3 % dari kapitalisasi pasar BEI

Dengan pencapaian dan pengakuan yang diperoleh PT. Telkom, penguasaan pasar untuk setiap portofolio bisnisnya, kuatnya kinerja keuangan, serta potensi pertumbuhannya di masa mendatang, saat ini PT. Telkom menjadi model korporasi terbaik Indonesia.

b. Visi dan Misi Perusahaan

Visi

To become a leading InfoCom player in the region

PT. Telkom, Tbk berupaya untuk menempatkan diri sebagai perusahaan *InfoCom* terkemuka di kawasan Asia Tenggara, Asia dan akan berlanjut ke kawasan Asia Pasifik.

Misi

PT. Telkom, Tbk mempunyai misi memberikan layanan "*One Stop InfoCom Services with Excellent Quality and Competitive Price and To Be the Role Model as the Best Managed Indonesian Corporation*" dengan jaminan bahwa pelanggan akan mendapatkan layanan terbaik, berupa kemudahan, produk dan jaringan berkualitas, dengan harga kompetitif.

PT. Telkom, Tbk akan mengelola bisnis melalui praktek-praktek terbaik dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang unggul, penggunaan

teknologi yang kompetitif, serta membangun kemitraan yang saling menguntungkan dan saling mendukung secara sinergis.

c. Produk dan Layanan TELKOM

1	Fixed Phone (TELKOM Phone)
	Personal Line
	Corporate Line
	Wartel & Telum
2	Mobile Phone (TELKOMSEL)
	Prepaid Services (simPATI)
	Postpaid Services (Halo)
3	Network & Interconnection (TELKOM Intercarier)
	Interconnection Services
	Network Leased Services
4	Data & Internet
	Leased Channel Service (TELKOM Link)
	Internet Service (TELKOMNet)
	VoIP Service (TELKOM Save & Global 017)
	SMS Service (from TELKOMSEL, TELKOMFlexi & TELKOM SMS)
5	Fixed Wireless Access (TELKOM Flexi)
	Prepaid Services (Flexi Trendy)
	Postpaid Services (Flexi Classy)

d. Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia Pada PT. Telkom, Tbk

Pelaksanaan Audit SDM pada PT. Telkom, Tbk ditujukan untuk memeriksa para karyawannya. PT. Telkom, Tbk dalam melakukan audit SDM bertujuan untuk mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya manusia yang dimilikinya, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Pada PT. Telkom, Tbk terdapat 4 (empat) tahapan dalam melaksanakan audit SDM, yaitu:

- a. Tahap Perencanaan Audit
- b. Tahap Pelaksanaan Audit
- c. Tahap Pelaporan Hasil Audit
- d. Tahap Monitoring Tindak Lanjut.

a. Perencanaan Audit

- 1) Setiap audit harus didasarkan pada dan sesuai dengan PKAT yang telah disahkan atau berdasarkan instruksi khusus dari Dirut.
- 2) Membuat SPK
 - a) Audit harus dilakukan oleh sebuah tim yang diangkat berdasarkan SPK yang diterbitkan oleh HoIA. Bilamana dipandang perlu maka dapat menunjuk nara sumber (tenaga ahli) diluar TELKOM.
 - b) SPK harus memuat sekurang-kurangnya:
 - (1) Dasar penugasan Audit.
 - (2) Tujuan Audit.
 - (3) Ruang lingkup Audit (obyek, lokasi, periode).
 - (4) Metode Audit.
 - (5) Susunan anggota tim Audit
 - (6) Jadwal pelaksanaan audit

b. Pelaksanaan Audit

- 1) Pelaksanaan Audit didahului dengan penyelenggaraan Kick Off Meeting antara Tim Audit dengan pihak Auditee dipimpin oleh Pengawas Tim, dimana dapat dibangun kerja sama yang sinergis antara ke duanya untuk mencapai tujuan audit yang telah ditetapkan.

- 2) Penghimpunan bukti-bukti yang dibutuhkan sesuai dengan langkah-langkah prosedur audit yang telah ditetapkan dan rancangan sample yang telah ditentukan. Bukti-bukti yang dihimpun harus bersifat kompeten, material, obyektif, relevan dan akurat.
- 3) Pelaksanaan audit harus mencakup pengujian terhadap *compliance* dan pengujian substantif.
- 4) Evaluasi terhadap bukti-bukti yang diperoleh dengan tujuan bahwa buktibukti itu mendukung pencapaian tujuan audit.
- 5) Ketua Tim/ Ketua Sub tim memastikan bahwa seluruh audit program telah dilaksanakan tanpa ada pembatasan, baik karena keadaan maupun karena dibatasi oleh auditee.
- 6) Penghimpunan dan penyusunan kertas kerja audit mengenai pekerjaan lapangan sesuai dengan ketentuan kertas kerja yang diuraikan dalam perencanaan audit.
- 7) Dalam Pelaksanaan ini Tim audit harus mempergunakan kemahiran dan keseksamaan jabatan sebagai tim audit.
- 8) Setiap hal yang menurut pertimbangan tim adalah signifikan, harus dibicarakan dengan Ketua Tim/ Ketua Sub-Tim dan Auditee untuk mendapatkan tindakan yang diperlukan secara dini.
- 9) Ketua Tim/ Ketua Sub Tim menyusun matrik temuan (kondisi, kriteria, sebab, akibat, rekomendasi dan hal lain) yang merupakan matrik permasalahan/ temuan material yang merupakan resume dari langkah audit dan analisis terhadap data dan kondisi yang ada dilapangan.

- 10) Pengawas memimpin pembahasan atas matrik temuan dengan pihak auditee dalam closing meeting untuk menghasilkan matrik temuan final (ditanda tangani oleh Auditee dan Tim Audit) yang akan menjadi dasar dalam penyusunan draft laporan hasil audit.
- 11) Pelimpahan tugas memimpin opening dan closing meeting kepada Ketua Tim oleh Pengawas, hanya dapat dilakukan seijin HoIA.
- 12) Tanggal closing meeting ini menjadi tanggal laporan hasil audit.

c. Pelaporan Hasil Audit

- 1) Sebagai tahap akhir dari pelaksanaan audit adalah penyusunan laporan audit. Laporan Hasil Audit harus ditanda tangani oleh HoIA untuk disampaikan kepada Dirut dan Komite Audit.
- 2) Draft Laporan hasil audit disusun oleh Ketua Tim berdasarkan matrik temuan final dan harus diselesaikan sesuai dengan jadwal waktu yang dinyatakan dalam SPK.
- 3) Draft laporan hasil audit harus mendapat penelaahan secara berjenjang oleh pengawas dan HoIA sesuai dengan bidang tugasnya sebagaimana tertera dalam SPK.
- 4) Mutu Pelaporan
Sebelum laporan final ditanda tangani oleh HoIA, draft laporan harus mendapatkan penelaahan dari VP General Services.

d. Pelaksanaan Monitoring dan Tindak Lanjut Hasil Audit

- 1) Monitoring tindak lanjut hasil audit merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kegiatan audit karena pada saat pembahasan dan konfirmasi hasil

temuan audit dengan auditee, telah menghasilkan kesepakatan berupa matrik temuan yang harus ditindaklanjuti.

- 2) Berdasarkan Matrik Temuan yang telah disepakati atau Nota Dinas Tindak Lanjut, auditee atau unit Bisnis melakukan tindak lanjut atas temuan-temuan yang telah disepakati dan menyampaikan laporan penyelesaian Tindak Lanjut (TL) ke Internal Audit.

4.1.2 Karakteristik Responden

Setiap konsumen yang dijadikan responden dalam penelitian ini memiliki karakteristik yang beraneka ragam. Karakteristik responden menggambarkan keadaan keseluruhan karyawan divisi SDM PT. Telkom, Tbk. Karakteristik yang digambarkan pada penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, usia, lama kerja, dan penghasilan.

1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pengumpulan data melalui kuesioner mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terhadap 56 responden, diperoleh hasil seperti pada Tabel 4.1 berikut ini:

TABEL 4.1
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	41	73.2
Wanita	15	26.8
Total	56	100 %

Sumber : Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan data Tabel di atas, diketahui bahwa dari 56 responden terdapat 41 orang (73.2%) yang berjenis kelamin pria dan sebanyak 15 orang (26.8%)

responden yang berjenis kelamin wanita. Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah responden pria lebih banyak dibandingkan dengan jumlah responden wanita. Banyaknya karyawan yang berjenis kelamin pria terjadi karena biasanya yang lebih dominan bekerja untuk mencari uang atau penghasilan adalah pria atau suami dibandingkan dengan wanita atau istri. Data mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada Tabel 4.1 dapat digambarkan pada Gambar 4.1 berikut ini.



GAMBAR 4.1
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

2) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Pengumpulan data melalui kuesioner mengenai karakteristik responden berdasarkan usia terhadap 56 responden, diperoleh hasil seperti pada Tabel 4.2 berikut ini:

TABEL 4.2
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN USIA

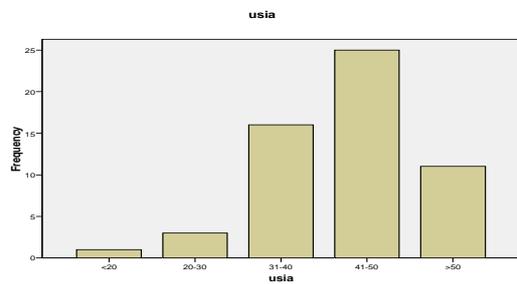
Usia	Frekuensi	Persentase
> 20 tahun	1	1.8
20-30 tahun	3	5.6
31-40 tahun	18	32
41-50 tahun	23	41
> 50 tahun	11	19.6

Total	56	100%
--------------	-----------	-------------

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas, dapat diketahui bahwa dari 56 responden hanya terdapat 1 orang responden (1.8%) dari jumlah responden yang berusia dibawah 20 tahun, sebanyak 3 responden (5.6%) yang berusia 20-30 tahun, sebanyak 18 responden (32%) yang berusia 31-40 tahun, sebanyak 23 responden (41%) yang berusia 41-50 tahun, sementara 11 responden yang berusia diatas 50 tahun.

Banyaknya responden yang berusia 41-50 tahun mengindikasikan masa produktif usia kerja yang sudah matang dalam bekerja. Data mengenai karakteristik responden berdasarkan usia pada Tabel 4.2 dapat digambarkan pada Gambar 4.2 berikut ini.



GAMBAR 4.2
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN USIA

3) Karakteristik Responden Berdasarkan lama kerja

Pengumpulan data melalui kuesioner mengenai karakteristik responden berdasarkan pekerjaan terhadap 56 responden, diperoleh hasil seperti pada Tabel 4.3 berikut ini:

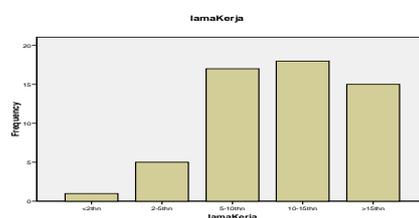
TABEL 4.3
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN LAMA KERJA

Lama kerja	Frekuensi	Persentase
< 2 thn	1	1.8
2 – 5 thn	5	8.9
5 – 10 thn	17	30.4
10 – 15 thn	18	32.1
> 15 thn	15	26.8
Total	56	100%

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa jumlah responden berdasarkan lama kerja sebanyak 1 responden (1.8%) bekerja selama < 2 tahun, sebanyak 5 responden (8.9%) bekerja selama 2 – 5 tahun, sebanyak 17 responden (30.4%) bekerja selama 5 – 10 tahun, sebanyak 18 responden (32.1%) bekerja selama 10 – 15 tahun dan sebanyak 15 responden (26.8%) bekerja selama > 15 tahun.

Karyawan divisi SDM pada PT. Telkom, Tbk Japati Bandung rata-rata mempunyai masa kerja selama 10 – 15 tahun. Hal ini telah membuktikan bahwa pada divisi SDM PT. Telkom, Tbk sudah sangat berpengalaman dalam bekerja. Data mengenai karakteristik responden berdasarkan lama kerja pada Tabel 4.3 dapat digambarkan pada Gambar 4.3 berikut ini.



GAMBAR 4.3
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN LAMA KERJA

4) Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

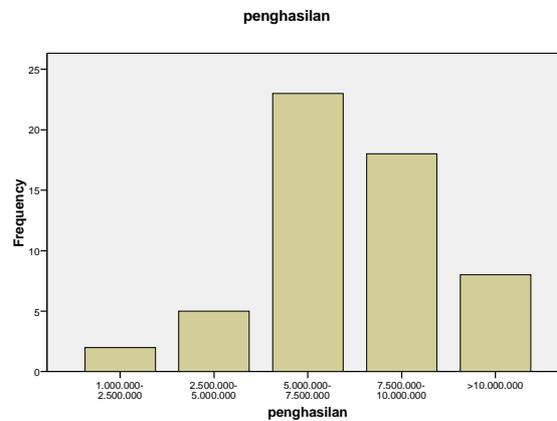
Pengumpulan data melalui kuesioner mengenai karakteristik responden berdasarkan pekerjaan terhadap 56 responden, diperoleh hasil seperti pada Tabel 4.4 berikut ini:

TABEL 4.4
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN PENGHASILAN

Penghasilan	Frekuensi	Persentase
1.000.000 – 2.500.000	2	3.6
2.500.000 – 5.000.000	5	8.9
5.000.000 – 7.500.000	24	42.9
7.500.000 – 10.000.000	18	32.1
> 10.000.000	7	12.5
Total	56	100%

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa jumlah responden berdasarkan penghasilan sebanyak 2 responden (3.6%) berpenghasilan 1.000.000-2.500.000, sebanyak 5 responden (8.9%) berpenghasilan 2.500.000-5.000.000, sebanyak 24 responden (42.9%) berpenghasilan 5.000.000-7.500.000, sebanyak 18 responden (32.1%) berpenghasilan 7.500.000-10.000.000, sebanyak 7 responden (12.5) berpenghasilan lebih dari 10.000.000. Berdasarkan hasil tersebut, responden yang mempunyai latar belakang penghasilan yang paling banyak berkisar antara 5.000.000-7.500.000. Data mengenai karakteristik responden berdasarkan penghasilan pada Tabel 4.4 dapat digambarkan pada Gambar 4.4 berikut ini.



GAMBAR 4.4
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN PENGHASILAN

4.1.3 Tanggapan Responden Terhadap Aspek Audit SDM

4.1.3.1 Tanggapan Responden Terhadap Sistem Informasi SDM

1) Tanggapan Responden Terhadap Pengelompokan Jabatan pada PT.

Telkom

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai pengelompokan Jabatan pada PT. Telkom dalam Tabel 4.5 sebagai berikut.

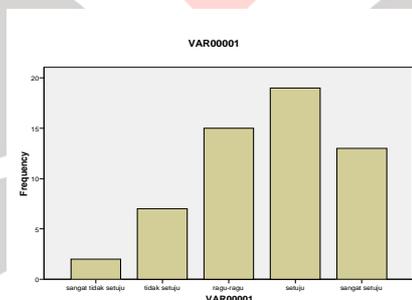
TABEL 4.5
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENGELOMPOKKAN JABATAN PADA PT. TELKOM

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
1	Pengelompokan Jabatan pada PT. Telkom disesuaikan dengan baik	Sangat Setuju	13	23.2	65
		Setuju	19	33.9	76
		Ragu-ragu	15	26.8	45
		Tidak Setuju	7	12.5	14

		Sangat Tidak Setuju	2	3.6	2
		Total	56	100	202

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa responden setuju terhadap tanggapan tentang pengelompokan jabatan pada PT. Telkom disesuaikan dengan baik, sebagian kecil 13 responden (23.2%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 19 responden (33.9%) menyatakan setuju, 15 responden (26.8%) menyatakan ragu-ragu dan sebagian kecil 2 responden (3.6%) yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar yaitu 70.5% [23.2%+33.9%+(26.8%:2)] responden menyatakan bahwa setuju dalam pengelompokan jabatan disesuaikan dengan baik. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut.



GAMBAR 4.5
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENGELOMPOKKAN JABATAN PADA
PT. TELKOM

2) Tanggapan Responden Terhadap Gambaran pekerjaan karyawan pada PT Telkom

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh

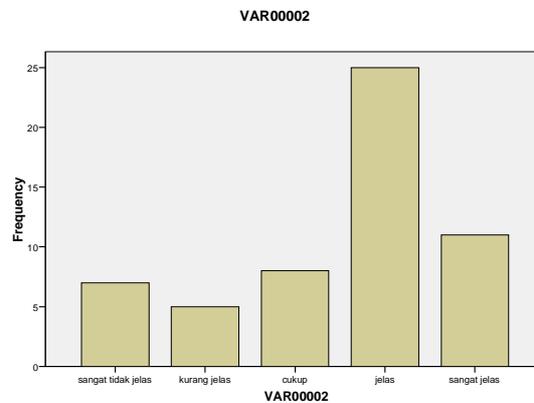
hasil tanggapan responden mengenai gambaran pekerjaan karyawan pada PT Telkom dalam Tabel 4.6 sebagai berikut.

TABEL 4.6
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP GAMBARAN PEKERJAAN
KARYAWAN PADA PT TELKOM

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
2	Gambaran pekerjaan karyawan pada PT Telkom	Sangat Jelas	11	19.6	55
		Jelas	25	44.6	100
		Cukup	8	14.3	24
		Kurang Jelas	5	8.9	10
		Sangat Tidak Jelas	7	12.5	7
		Total	56	100	196

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap gambaran pekerjaan karyawan pada PT Telkom, sebagian kecil 11 responden (19.6%) menyatakan sangat jelas, hampir setengahnya 25 responden (44.6%) menyatakan jelas, sebagian kecil 8 responden (14.3%) menyatakan cukup jelas, 5 responden (8.9%) menyatakan kurang jelas dan 7 responden (12.5%) menyatakan sangat tidak jelas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar yaitu 71.4% [$19.6\% + 44.6\% + (14.3\% : 2)$] responden menyatakan bahwa dalam gambaran pekerjaan. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut.



GAMBAR 4.6
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP GAMBARAN PEKERJAAN
KARYAWAN PADA PT TELKOM

3) Tanggapan Responden Terhadap Keahlian yang dimiliki dengan pekerjaan pada PT Telkom

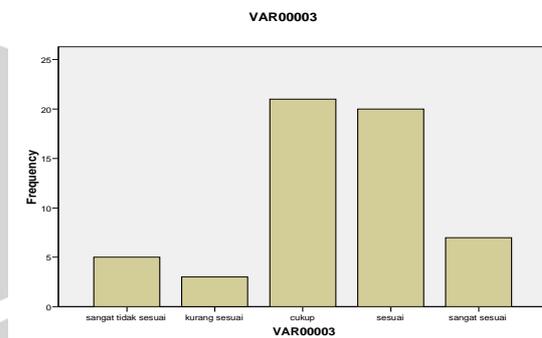
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai Keahlian yang dimiliki dengan pekerjaan pada PT Telkom dalam Tabel 4.7 sebagai berikut.

TABEL 4.7
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEAHLIAN YANG DIMILIKI DENGAN
PEKERJAAN PADA PT TELKOM

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
3	Keahlian yang dimiliki dengan pekerjaan pada PT Telkom	Sangat Sesuai	7	12.5	35
		Sesuai	20	35.7	80
		Cukup	21	37.5	84
		Kurang Sesuai	3	5.4	6
		Sangat Tidak Sesuai	5	8.9	5
		Total	56	100	210

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap keahlian yang dimiliki dengan pekerjaan pada PT Telkom, sebagian kecil 7 responden (12.5%) menyatakan sangat sesuai, hampir setengahnya 20 responden (35.7%) menyatakan sesuai, 21 responden (37.5%) menyatakan cukup sesuai, sebagian kecil 3 responden (5.4%) yang menyatakan kurang sesuai dan 5 responden (8.9%) menyatakan sangat tidak sesuai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar yaitu 66.9% $[12.5\%+35.7\%+(37.5\%:2)]$ responden menyatakan bahwa keahlian yang dimiliki dengan pekerjaan pada PT Telkom, Tbk sesuai. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut.



GAMBAR 4.7
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEAHLIAN YANG DIMILIKI DENGAN PEKERJAAN PADA PT TELKOM

4) Tanggapan Responden Terhadap Penilaian kinerja dengan hasil yang di capai

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh

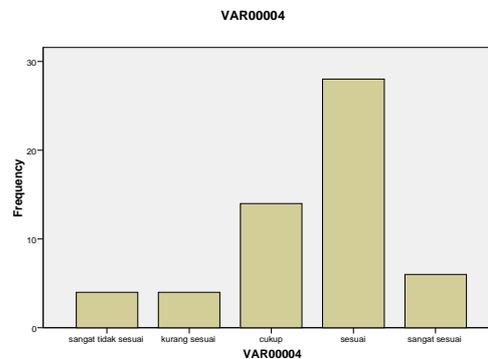
hasil tanggapan responden mengenai Penilaian kinerja dengan hasil yang di capai pada PT Telkom dalam Tabel 4.8 sebagai berikut.

TABEL 4.8
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENILAIAN KINERJA DENGAN HASIL YANG DI CAPAI PADA PT TELKOM

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
4	Penilaian kinerja dengan hasil yang di capai pada PT Telkom	Sangat Sesuai	6	10.7	30
		Sesuai	28	50	112
		Cukup	14	25	42
		Kurang Sesuai	4	7.1	8
		Sangat Tidak Sesuai	4	7.1	4
		Total	56	100	196

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap penilaian kinerja dengan hasil yang di capai pada PT Telkom, sebagian kecil 6 responden (10.7%) menyatakan sangat sesuai, setengahnya 28 responden (50%) menyatakan sesuai, sebagian kecil 14 responden (25%) menyatakan cukup sesuai, 4 responden (7.1%) menyatakan kurang sesuai dan 4 responden (7.1%) menyatakan sangat tidak sesuai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar yaitu 73.2% $[10.7\%+50\%+(25\%:2)]$ responden menyatakan bahwa penilaian kinerja sesuai dengan hasil yang dicapai. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut.



GAMBAR 4.8
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENILAIAN KINERJA DENGAN HASIL
YANG DI CAPAI PADA PT TELKOM

4.1.3.2 Tanggapan Responden Terhadap Perencanaan Tenaga Kerja

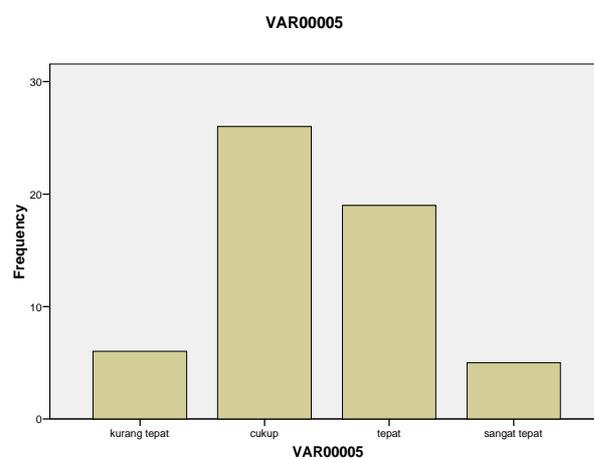
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai Pemberdayaan tenaga kerja yang masuk dengan tenaga kerja yang berhenti, cuti dan mengundurkan diri pada PT. Telkom dalam Tabel 4.9 sebagai berikut.

TABEL 4.9
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PERENCANAAN TENAGA KERJA

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
5	Pemberdayaan tenaga kerja yang masuk dengan tenaga kerja yang berhenti, cuti dan mengundurkan diri pada PT Telkom	Sangat Tepat	5	8.9	25
		Tepat	19	33.9	76
		Cukup	26	46.4	78
		Kurang Tepat	6	10.7	12
		Sangat Tidak Tepat	0	0	0
		Total	56	100	191

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap pemberdayaan tenaga kerja yang masuk dengan tenaga kerja yang berhenti, cuti dan mengundurkan diri pada PT Telkom, Tbk, sebagian kecil 5 responden (8.9%) menyatakan sangat tepat, hampir setengahnya 19 responden (33.9%) menyatakan tepat, 26 responden (46.4%) menyatakan cukup tepat, sebagian kecil 6 responden (10.7%) menyatakan kurang tepat, dan tidak seorangpun (0%) menyatakan sangat tidak tepat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 66% $[8.9\%+33.9\%+(46.4\%:2)]$ menyatakan bahwa pemberdayaan tenaga kerja yang masuk dengan tenaga kerja yang berhenti, cuti dan mengundurkan diri pada PT Telkom, Tbk, tepat. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut.



GAMBAR 4.9
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PERENCANAAN TENAGA KERJA

4.1.3.3 Tanggapan Responden Terhadap Penyelenggaraan Fungsi Rekrutmen

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh

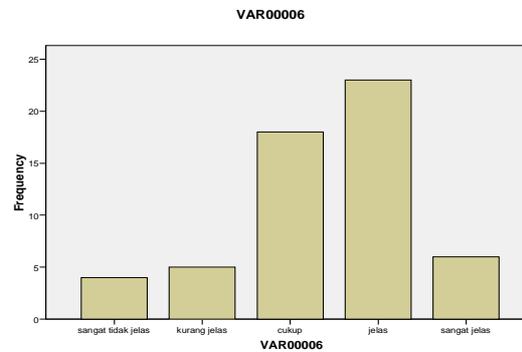
hasil tanggapan responden mengenai rekrutmen sumber daya manusia untuk menjadi karyawan pada PT Telkom dalam Tabel 4.10 sebagai berikut.

TABEL 4.10
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENYELENGGARAAN FUNGSI REKRUTMEN

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
6	Rekrutmen sumberdaya manusia untuk menjadi karyawan pada PT Telkom	Sangat Jelas	6	10.7	30
		Jelas	23	41.1	92
		Cukup	18	32.1	54
		Kurang Jelas	5	8.9	10
		Sangat Tidak Jelas	4	7.1	4
		Total	56	100	190

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap rekrutmen sumber daya manusia untuk menjadi karyawan pada PT Telkom, sebagian kecil 6 responden (10.7%) menyatakan sangat jelas, hampir setengahnya 23 responden (41.1%) menyatakan jelas, 18 responden (32.1%) menyatakan cukup jelas, sebagian kecil 5 responden (8.9%) menyatakan kurang jelas, dan 4 responden (7.1%) menyatakan sangat tidak jelas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 67.85% [$10.7\%+41.1\%+(32.1\%:2)$] menyatakan bahwa rekrutmen sumber daya manusia untuk menjadi karyawan pada PT Telkom, jelas. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut.



GAMBAR 4.10
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENYELENGGARAAN FUNGSI REKRUTMEN

4.1.3.4 Tanggapan Responden Terhadap Penyelenggaraan Fungsi Seleksi

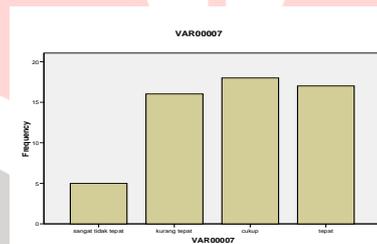
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai Seleksi karyawan baru pada PT Telkom dalam Tabel 4.11 sebagai berikut.

TABEL 4.11
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENYELENGGARAAN FUNGSI SELEKSI

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
7	Seleksi karyawan baru pada PT Telkom	Sangat Tepat	0	0	0
		Tepat	17	30.4	68
		Cukup	18	32.1	54
		Kurang Tepat	16	28.6	32
		Sangat Tidak Tepat	5	8.9	5
		Total	56	100	156

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap seleksi karyawan baru pada PT Telkom, tidak seorangpun (0%) menyatakan sangat tepat, hampir setengahnya 17responden (30.4%) menyatakan tepat, 18 responden (32.1%) menyatakan cukup tepat, 16 responden (28.6%) menyatakan kurang tepat, dan sebagian kecil 5 responden (8.9%) menyatakan sangat tidak tepat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hampir setengahnya responden yaitu 46.5% $[0\%+30.4\%+(32.1\%:2)]$ menyatakan bahwa PT. Telkom, Tbk tepat dalam melaksanakan seleksi karyawan baru. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut.



GAMBAR 4.11
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENYELENGGARAAN FUNGSI SELEKSI

4.1.3.5 Tanggapan Responden Terhadap Penyelenggaraan Orientasi dan Penempatan

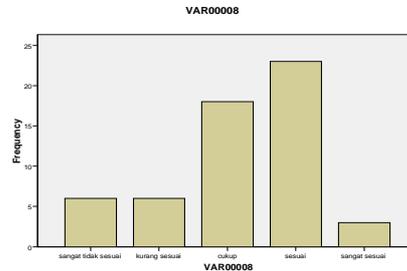
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai Keahlian yang dimiliki dengan jabatan pada PT Telkom dalam Tabel 4.12 sebagai berikut.

TABEL 4.12
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENYELENGGARAAN ORIENTASI
DAN PENEMPATAN

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
8	Keahlian yang dimiliki dengan jabatan pada PT Telkom	Sangat Sesuai	3	5.4	15
		Sesuai	23	41.1	92
		Cukup	18	32.1	54
		Kurang Sesuai	6	10.7	12
		Sangat Tidak Sesuai	6	10.7	6
		Total	56	100	179

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap keahlian yang dimiliki dengan jabatan pada PT Telkom, sebagian kecil 3 responden (5.4%) menyatakan sangat sesuai, hampir setengahnya 23 responden (41.1%) menyatakan sesuai, 18 responden (32.1%) menyatakan cukup, sebagian kecil 6 responden (10.7%) menyatakan kurang sesuai, dan 6 responden (10.7%) menyatakan sangat tidak sesuai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 62.6% [$5.4\% + 41.1\% + (32.1\% : 2)$] menyatakan bahwa keahlian yang dimiliki karyawan PT. Telkom, Tbk sesuai dengan jabatan yang diemban. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut.



GAMBAR 4.12
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENYELENGGARAAN ORIENTASI
DAN PENEMPATAN

4.1.3.6 Tanggapan Responden Terhadap Pelatihan dan pengembangan

1) Tanggapan Responden Terhadap Reaksi dari para peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan

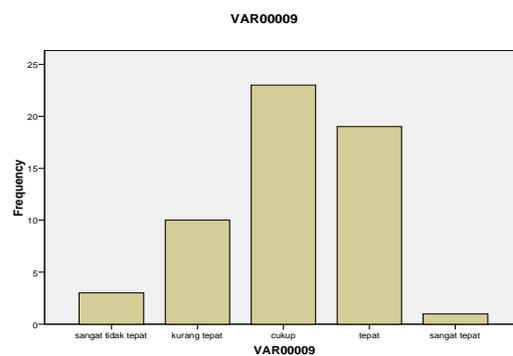
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai reaksi dari para peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan dalam Tabel 4.13 sebagai berikut.

TABEL 4.13
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP REAKSI DARI PARA PESERTA
PELATIHAN TERHADAP PROSES DAN ISI KEGIATAN PELATIHAN

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
9	Reaksi dari para peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan	Sangat Tepat	1	1.8	5
		Tepat	19	33.9	76
		Cukup	23	41.1	69
		Kurang Tepat	10	17.9	20
		Sangat Tidak Tepat	3	5.4	3
		Total	56	100	173

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap reaksi dari para peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan, sebagian kecil 1 responden (1.8%) menyatakan sangat tepat, hampir setengahnya 19 responden (33.9%) menyatakan tepat, 23 responden (41.1%) menyatakan cukup tepat, sebagian kecil 10 responden (17.9%) menyatakan kurang tepat, dan 3 responden (5.4%) menyatakan sangat tidak tepat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 56.3% [$1.8\%+33.9\%+(41.1\%:2)$] menyatakan bahwa reaksi dari para peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan, sudah tepat dilaksanakan. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut.



GAMBAR 4.13
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP REAKSI DARI PARA PESERTA
PELATIHAN TERHADAP PROSES DAN ISI KEGIATAN PELATIHAN

2) Tanggapan Responden Terhadap Pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh

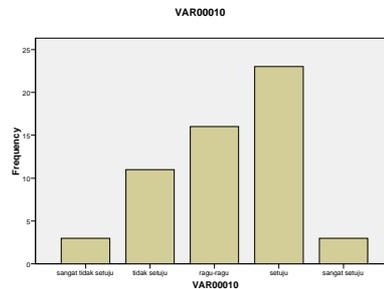
hasil tanggapan responden mengenai pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan dalam Tabel 4.14 sebagai berikut:

TABEL 4.14
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENGETAHUAN ATAU PROSES
BELAJAR YANG DIPEROLEH MELALUI PENGALAMAN PELATIHAN

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
10	Pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan	Sangat Setuju	3	5.4	15
		Setuju	23	41.1	92
		Ragu-ragu	16	26.8	48
		Tidak Setuju	11	19.6	22
		Sangat Tidak Setuju	3	5.4	3
		Total	56	100	180

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan, sebagian kecil 3 responden (5.4%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 23 responden (41.1%) menyatakan setuju, 16 responden (26.8%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 11 responden (19.6%) menyatakan tidak setuju, dan 3 responden (5.4%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 60% $[5.4\%+41.1\%+(26.8\%:2)]$ menyatakan karyawan PT. Telkom, Tbk setuju bahwa pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut.



GAMBAR 4.14
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENGETAHUAN ATAU PROSES
BELAJAR YANG DIPEROLEH MELALUI PENGALAMAN PELATIHAN

3) Tanggapan Responden Terhadap Kegiatan pelatihan dapat menyebabkan perubahan sikap pada karyawan PT Telkom

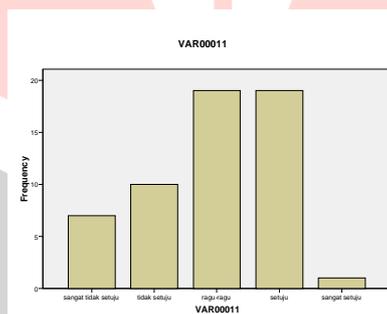
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai Kegiatan pelatihan dapat menyebabkan perubahan sikap pada karyawan PT Telkom dalam Tabel 4.15 sebagai berikut.

TABEL 4.15
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEGIATAN PELATIHAN DAPAT
MENYEBABKAN PERUBAHAN SIKAP PADA KARYAWAN PT TELKOM

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
11	Kegiatan pelatihan dapat menyebabkan perubahan sikap pada karyawan PT Telkom	Sangat Setuju	1	1.8	5
		Setuju	19	33.9	76
		Ragu-ragu	19	33.9	57
		Tidak Setuju	10	17.9	20
		Sangat Tidak Setuju	7	12.5	14
		Total	56	100	172

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap kegiatan pelatihan dapat menyebabkan perubahan sikap pada karyawan PT Telkom, sebagian kecil 1 responden (1.8%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 19 responden (33.9%) menyatakan setuju, 19 responden (33.9%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 10 responden (17.9%) menyatakan tidak setuju, dan 7 responden (12.5%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 52.7% [$1.8\%+33.9\%+(33.9\%:2)$] menyatakan setuju bahwa kegiatan pelatihan dapat menyebabkan perubahan sikap. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut.



GAMBAR 4.15
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEGIATAN PELATIHAN DAPAT
MENYEBABKAN PERUBAHAN SIKAP PADA KARYAWAN PT TELKOM

4) Tanggapan Responden Terhadap Hasil atau perbaikan dapat diukur baik secara individu maupun organisasi

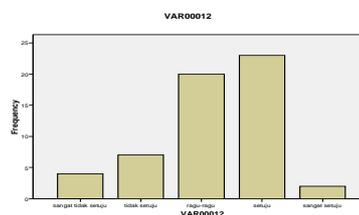
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai hasil atau perbaikan dapat diukur baik secara individu maupun organisasi dalam Tabel 4.16 sebagai berikut.

TABEL 4.16
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP HASIL ATAU PERBAIKAN DAPAT
DIUKUR BAIK SECARA INDIVIDU MAUPUN ORGANISASI

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
12	Hasil atau perbaikan dapat diukur baik secara individu maupun organisasi	Sangat Setuju	2	3.6	10
		Setuju	23	41.1	92
		Ragu-ragu	20	35.7	60
		Tidak Setuju	7	12.5	14
		Sangat Tidak Setuju	4	7.1	4
		Total	56	100	180

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap hasil atau perbaikan dapat diukur baik secara individu maupun organisasi, sebagian kecil 2 responden (3.6%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 23 responden (41.1%) menyatakan setuju, 20 responden (35.7%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 7 responden (12.5%) menyatakan tidak setuju, dan 4 responden (7.1%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 62.6% $[3.6\%+41.1\%+(35.7\%:2)]$ menyatakan setuju bahwa hasil atau perbaikan dapat diukur baik secara individu maupun organisasi. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut.



GAMBAR 4.16
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP HASIL ATAU PERBAIKAN DAPAT
DIUKUR BAIK SECARA INDIVIDU MAUPUN ORGANISASI

4.1.3.7 Tanggapan Responden Terhadap Penyelenggaraan Penilaian Kinerja

1) Tanggapan Responden Terhadap Keberhasilan karyawan dalam melakukan tugas lain atau tugas baru

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai keberhasilan karyawan dalam melakukan tugas lain atau tugas baru dalam Tabel 4.17 sebagai berikut.

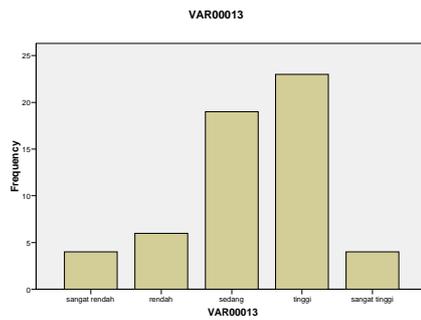
TABEL 4.17
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEBERHASILAN KARYAWAN DALAM MELAKUKAN TUGAS LAIN ATAU TUGAS BARU

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
13	Keberhasilan karyawan dalam melakukan tugas lain atau tugas baru	Sangat Tinggi	4	7.1	20
		Tinggi	23	41.1	92
		Sedang	19	33.9	57
		Rendah	6	10.7	12
		Sangat rendah	4	7.1	4
		Total	56	100	185

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap keberhasilan karyawan dalam melakukan tugas lain atau tugas baru, sebagian kecil 4 responden (7.1%) menyatakan sangat tinggi, hampir setengahnya 23 responden (41.1%) menyatakan tinggi, 19 responden (33.9%) menyatakan sedang, sebagian kecil 6 responden (10.7%) menyatakan rendah, dan 4 responden (7.1%) menyatakan sangat rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 65.2% $[7.1\%+41.1\%+(33.9\%:2)]$ menyatakan bahwa

karyawan PT. Telkom, Tbk tingkat keberhasilannya tinggi dalam melakukan tugas lain atau tugas baru. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut.



GAMBAR 4.17
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEBERHASILAN KARYAWAN DALAM MELAKUKAN TUGAS LAIN ATAU TUGAS BARU

2) Tanggapan Responden Terhadap Ketercapaian target perusahaan pada hasil yang dicapai

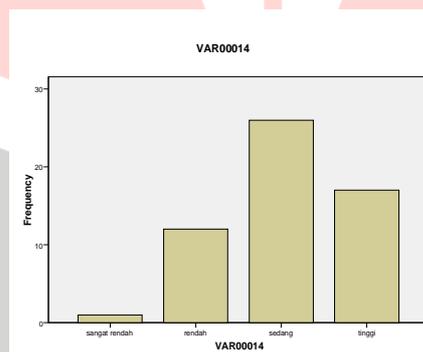
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai ketercapaian target perusahaan pada hasil yang dicapai dalam Tabel 4.18 sebagai berikut.

TABEL 4.18
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KETERCAPAIAN TARGET PERUSAHAAN PADA HASIL YANG DICAPAI

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
14	Ketercapaian target perusahaan pada hasil yang dicapai	Sangat Tinggi	0	0	0
		Tinggi	17	30.4	68
		Sedang	26	46.4	78
		Rendah	12	21.4	24
		Sangat rendah	1	1.8	1
		Total	56	100	171

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap ketercapaian target perusahaan pada hasil yang dicapai, tidak seorangpun (0%) menyatakan sangat tinggi, hampir setengahnya 17 responden (30.4%) menyatakan tinggi, 26 responden (46.4%) menyatakan sedang, sebagian kecil 12 responden (21.4%) menyatakan rendah, dan 1 responden (1.8%) menyatakan sangat rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 53.6% $[0\%+30.4\%+(46.4\%:2)]$ menyatakan bahwa karyawan PT. Telkom, Tbk tingkat keberhasilannya tinggi dalam ketercapaian target perusahaan pada hasil yang dicapai. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut



GAMBAR 4.18
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KETERCAPAIAN TARGET
PERUSAHAAN PADA HASIL YANG DICAPAI

4.1.3.8 Tanggapan Responden Terhadap Manajemen Sistem Imbalan

1) Tanggapan Responden Terhadap Imbalan yang diterima disesuaikan dengan jabatan yang diemban

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh

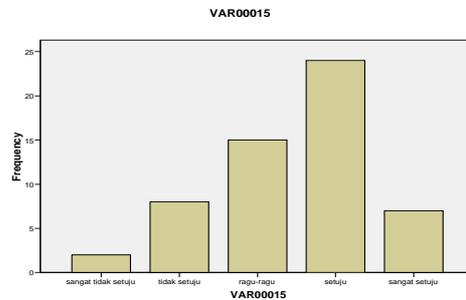
hasil tanggapan responden mengenai Imbalan yang diterima disesuaikan dengan jabatan yang diemban dalam Tabel 4.19 sebagai berikut.

TABEL 4.19
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP IMBALAN YANG DITERIMA
DISESUAIKAN DENGAN JABATAN YANG DIEMBAN

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
15	Imbalan yang diterima disesuaikan dengan jabatan yang diemban	Sangat Setuju	7	12.5	35
		Setuju	24	42.9	96
		Ragu-ragu	15	26.8	45
		Tidak Setuju	8	14.3	16
		Sangat Tidak Setuju	2	3.6	2
		Total	56	100	194

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap imbalan yang diterima disesuaikan dengan jabatan yang diemban, sebagian kecil 7 responden (12.5%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 24 responden (42.9%) menyatakan setuju, 15 responden (26.8%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 8 responden (14.3%) menyatakan tidak setuju, dan 2 responden (3.6%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 68.8% [$12.5\% + 42.9\% + (26.8\% : 2)$] menyatakan setuju bahwa imbalan yang diterima disesuaikan dengan jabatan yang diemban. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut.



GAMBAR 4.19
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP IMBALAN YANG DITERIMA
DISESUAIKAN DENGAN JABATAN YANG DIEMBAN

2) Tanggapan Responden Terhadap Imbalan Yang Diterima D disesuaikan Dengan Masa Kerja

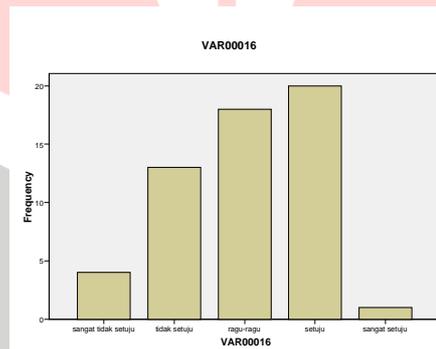
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai imbalan yang diterima disesuaikan dengan masa kerja dalam Tabel 4.20 sebagai berikut.

TABEL 4.20
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP IMBALAN YANG DITERIMA
DISESUAIKAN DENGAN MASA KERJA

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
16	imbalan yang diterima disesuaikan dengan masa kerja	Sangat Setuju	1	1.8	5
		Setuju	20	35.7	80
		Ragu-ragu	18	32.1	54
		Tidak Setuju	13	23.2	26
		Sangat Tidak Setuju	4	7.1	4
		Total	56	100	169

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap imbalan yang diterima disesuaikan dengan masa kerja, sebagian kecil 1 responden (1.8%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 20 responden (35.7%) menyatakan setuju, 18 responden (32.1%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 13 responden (23.2%) menyatakan tidak setuju, dan 4 responden (7.1%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 53.6% [$1.8\%+35.7\%+(32.1\%:2)$] menyatakan setuju bahwa imbalan yang diterima disesuaikan dengan masa kerja. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut.



GAMBAR 4.20
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP IMBALAN YANG DITERIMA
DISESUAIKAN DENGAN MASA KERJA

3) Tanggapan Responden Terhadap Insentif yang diterima disesuaikan dengan tugas baru

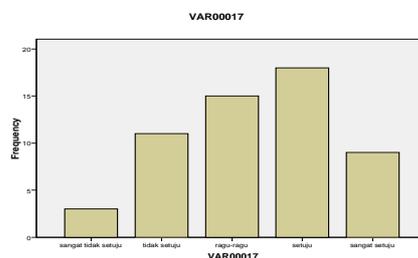
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai insentif yang diterima disesuaikan dengan tugas baru dalam Tabel 4.21 sebagai berikut.

TABEL 4.21
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP INSENTIF YANG DITERIMA
DISESUAIKAN DENGAN TUGAS BARU

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
17	Insentif yang diterima disesuaikan dengan tugas baru	Sangat Setuju	9	16.1	45
		Setuju	18	32.1	72
		Ragu-ragu	15	26.8	45
		Tidak Setuju	11	19.6	22
		Sangat Tidak Setuju	3	5.4	3
		Total	56	100	187

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap insentif yang diterima disesuaikan dengan tugas baru, sebagian kecil 9 responden (16.1%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 18 responden (32.1%) menyatakan setuju, 15 responden (26.8%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 11 responden (19.6%) menyatakan tidak setuju, dan 3 responden (5.4%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 61.6% [$16.1\% + 32.1\% + (26.8\% : 2)$] menyatakan setuju bahwa insentif yang diterima disesuaikan dengan tugas baru. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut.



GAMBAR 4.21
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP INSENTIF YANG DITERIMA
DISESUAIKAN DENGAN TUGAS BARU

4) Tanggapan Responden Terhadap Imbalan yang diterima disesuaikan dengan jam kerja karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai imbalan yang diterima disesuaikan dengan jam kerja karyawan dalam Tabel 4.22 sebagai berikut.

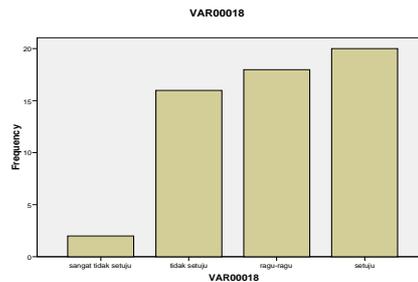
TABEL 4.22
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP IMBALAN YANG DITERIMA
DISESUAIKAN DENGAN JAM KERJA KARYAWAN

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
18	Imbalan yang diterima disesuaikan dengan jam kerja karyawan	Sangat Setuju	0	0	0
		Setuju	20	35.7	80
		Ragu-ragu	18	32.1	54
		Tidak Setuju	16	28.6	32
		Sangat Tidak Setuju	2	3.6	2
		Total	56	100	168

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap imbalan yang diterima disesuaikan dengan jam kerja karyawan, tidak seorangpun (0%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 20 responden (35.7%) menyatakan setuju, 18 responden (32.1%) menyatakan ragu-ragu, 16 responden (28.6%) menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil 2 responden (3.6%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 51.8% $[0\%+35.7\%+(32.1\%:2)]$ menyatakan setuju

bahwa imbalan yang diterima disesuaikan dengan jam kerja karyawan. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut.



GAMBAR 4.22
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP IMBALAN YANG DITERIMA
DISESUAIKAN DENGAN JAM KERJA KARYAWAN

5) Tanggapan Responden Terhadap Pemberian imbalan pada karyawan yang pensiun

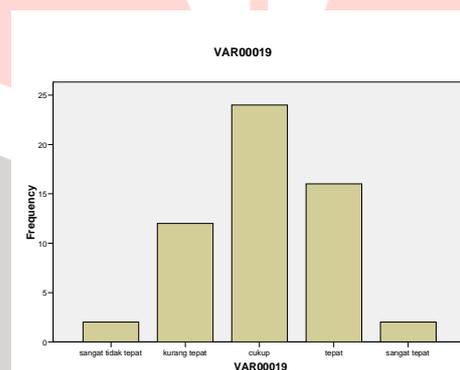
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai pemberian imbalan pada karyawan yang pensiun dalam Tabel 4.23 sebagai berikut.

TABEL 4.23
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PEMBERIAN IMBALAN PADA
KARYAWAN YANG PENSIUN

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
19	Pemberian imbalan pada karyawan yang pensiun	Sangat Tepat	2	3.6	10
		Tepat	16	28.6	64
		Cukup	24	42.9	72
		Kurang Tepat	12	21.4	24
		Sangat Tidak Tepat	2	3.6	2
		Total	56	100	170

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap pemberian imbalan pada karyawan yang pensiun, sebagian kecil 2 responden (3.6%) menyatakan sangat tepat, hampir setengahnya 16 responden (28.6%) menyatakan tepat, 24 responden (42.9%) menyatakan cukup tepat, sebagian kecil 12 responden (21.4%) menyatakan kurang tepat, dan 2 responden (3.6%) menyatakan sangat tidak tepat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 53.7% [$3.6\%+28.6\%+(42.9\%:2)$] menyatakan bahwa pemberian imbalan pada karyawan yang pensiun, sudah dilaksanakan dengan tepat. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.23
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PEMBERIAN IMBALAN PADA
KARYAWAN YANG PENSUN

4.1.3.9 Tanggapan Responden Terhadap Perlindungan Tenaga Kerja

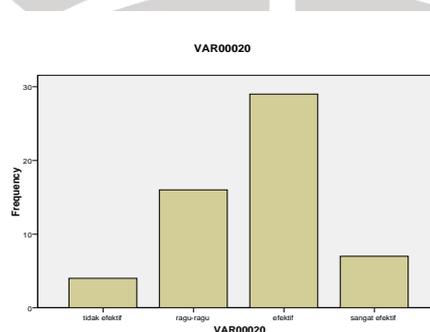
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai perlindungan untuk karyawan dalam Tabel 4.24 sebagai berikut.

TABEL 4.24
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PERLINDUNGAN TENAGA KERJA

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
20	Perlindungan untuk karyawan	Sangat Efektif	7	12.5	35
		Efektif	29	51.8	116
		Ragu-ragu	16	26.8	48
		Tidak Efektif	4	7.1	8
		Sangat Tidak Efektif	0	0	0
		Total	56	100	207

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap perlindungan untuk karyawan, sebagian kecil 7 responden (12.5%) menyatakan sangat efektif, sebagian besar 29 responden (51.8%) menyatakan efektif, hampir setengahnya 16 responden (26.8%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 4 responden (7.1%) menyatakan tidak efektif, dan tidak seorangpun (0%) menyatakan sangat tidak efektif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 72.3% [$7.1\% + 51.8\% + (26.8\% : 2)$] menyatakan bahwa perlindungan untuk karyawan PT. Telkom, Tbk sudah efektif. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.24
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PERLINDUNGAN TENAGA KERJA

4.1.3.10 Tanggapan Responden Terhadap Pemeliharaan Hubungan dengan Karyawan

1) Tanggapan Responden Terhadap Kepercayaan pimpinan terhadap karyawan

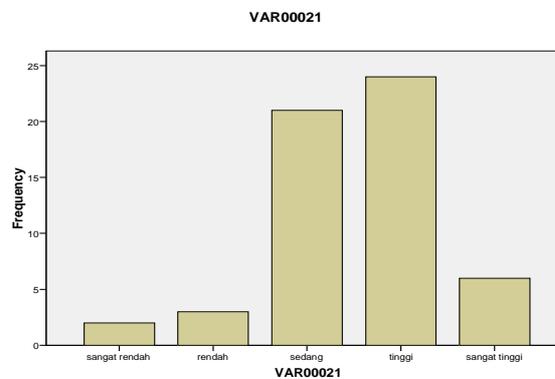
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai kepercayaan pimpinan terhadap karyawan dalam Tabel 4.25 sebagai berikut.

TABEL 4.25
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEPERCAYAAN PIMPINAN
TERHADAP KARYAWAN

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
21	Kepercayaan pimpinan terhadap karyawan	Sangat Tinggi	6	10.7	30
		Tinggi	24	42.9	96
		Sedang	21	37.5	93
		Rendah	3	5.4	6
		Sangat rendah	2	3.6	2
		Total	56	100	227

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap kepercayaan pimpinan terhadap karyawan, sebagian kecil 6 responden (10.7%) menyatakan sangat tinggi, hampir setengahnya 24 responden (42.9%) menyatakan tinggi, 21 responden (37.5%) menyatakan sedang, sebagian kecil 3 responden (5.4%) menyatakan rendah, dan 2 responden (3.6%) menyatakan sangat rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 72.4% $[10.7\%+42.9\%+(37.5\%:2)]$ menyatakan bahwa tingkat kepercayaan pimpinan terhadap karyawan PT. Telkom, Tbk, tinggi. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.25
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEPERCAYAAN PIMPINAN
TERHADAP KARYAWAN

2) Tanggapan Responden Terhadap Komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan

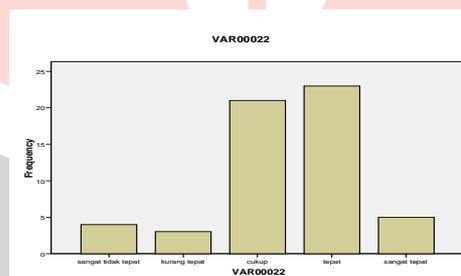
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam Tabel 4.26 sebagai berikut.

TABEL 4.26
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KOMUNIKASI YANG TERJADI
ANTARA ATASAN DAN BAWAHAN

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
22	Komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan	Sangat Tepat	5	8.9	25
		Tepat	23	41.1	92
		Cukup	21	37.5	63
		Kurang Tepat	3	5.4	6
		Sangat Tidak Tepat	4	7.1	4
		Total	56	100	190

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan, sebagian kecil 5 responden (8.9%) menyatakan sangat tepat, hampir setengahnya 23 responden (41.1%) menyatakan tepat, 21 responden (37.5%) menyatakan cukup tepat, sebagian kecil 3 responden (5.4%) menyatakan kurang tepat, dan 4 responden (7.1%) menyatakan sangat tidak tepat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 68.8% $[8.9\%+41.1\%+(37.5\%:2)]$ menyatakan bahwa komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan, sudah dilaksanakan dengan tepat. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.26
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KOMUNIKASI YANG TERJADI
ANTARA ATASAN DAN BAWAHAN

3) Tanggapan Responden Terhadap Penyelesaian fungsi SDM oleh karyawan PT Telkom

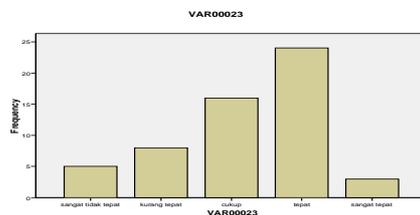
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai penyelesaian fungsi SDM oleh karyawan PT Telkom dalam Tabel 4.27 sebagai berikut.

TABEL 4.27
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENYELESAIAN FUNGSI SDM OLEH KARYAWAN PT TELKOM

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
23	Penyelesaian fungsi SDM oleh karyawan Pt Telkom	Sangat Tepat	3	5.4	15
		Tepat	24	42.9	96
		Cukup	16	28.6	48
		Kurang Tepat	8	14.3	16
		Sangat Tidak Tepat	5	8.9	5
		Total	56	100	180

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap penyelesaian fungsi SDM oleh karyawan PT Telkom, sebagian kecil 3 responden (5.4%) menyatakan sangat tepat, hampir setengahnya 24 responden (42.9%) menyatakan tepat, 16 responden (28.6%) menyatakan cukup tepat, sebagian kecil 8 responden (14.3%) menyatakan kurang tepat, dan 5 responden (8.9%) menyatakan sangat tidak tepat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 62.6% [$5.4\%+42.9\%+(28.6\%:2)$] menyatakan bahwa penyelesaian fungsi SDM oleh karyawan PT Telkom, sudah dilaksanakan dengan tepat. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.27
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENYELESAIAN FUNGSI SDM OLEH KARYAWAN PT TELKOM

4.1.3.11 Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan para Karyawan

1) Tanggapan Responden Terhadap Gaji/upah yang diterima sesuai dengan pekerjaan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai gaji/upah yang diterima sesuai dengan pekerjaan dalam Tabel 4.28 sebagai berikut.

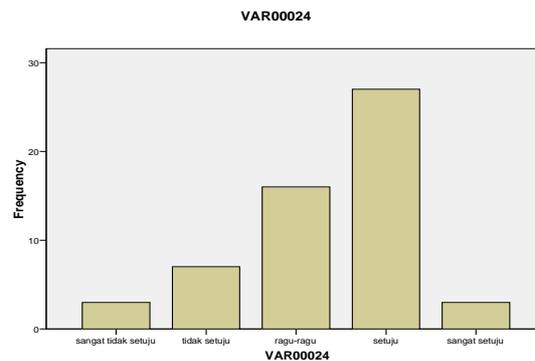
TABEL 4.28
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP GAJI/UPAH YANG DITERIMA SESUAI DENGAN PEKERJAAN

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
24	Gaji/upah yang diterima sesuai dengan pekerjaan	Sangat Setuju	3	5.4	15
		Setuju	27	48.2	108
		Ragu-ragu	16	28.6	48
		Tidak Setuju	7	12.5	14
		Sangat Tidak Setuju	3	5.4	3
		Total	56	100	188

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap gaji/upah yang diterima sesuai dengan pekerjaan, sebagian kecil 3 responden (5.4%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 27 responden (48.2%) menyatakan setuju, 16 responden (28.6%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 7 responden (12.5%) menyatakan tidak setuju, dan 3 responden (5.4%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 67% [$5.4\% + 48.2\% + (28.6\% : 2)$] menyatakan setuju bahwa gaji/upah

yang diterima sesuai dengan pekerjaan. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.28
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP GAJI/UPAH YANG DITERIMA SESUAI DENGAN PEKERJAAN

2) Tanggapan Responden Terhadap *Job description* yang diterima sesuai dengan kemampuan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai *job description* yang diterima sesuai dengan kemampuan dalam Tabel 4.29 sebagai berikut.

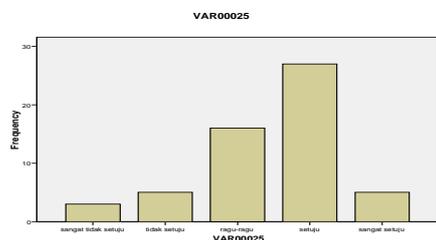
TABEL 4.29
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP *JOB DESCRIPTION* YANG DITERIMA SESUAI DENGAN KEMAMPUAN

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
25	<i>Job description</i> yang diterima sesuai dengan kemampuan	Sangat Setuju	5	8.9	25
		Setuju	27	48.2	108
		Ragu-ragu	16	28.6	48
		Tidak Setuju	5	8.9	10
		Sangat Tidak Setuju	3	5.4	3

		Total	56	100	194
--	--	--------------	-----------	------------	------------

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap *job description* yang diterima sesuai dengan kemampuan, sebagian kecil 5 responden (8.9%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 27 responden (48.2%) menyatakan setuju, 16 responden (28.6%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 5 responden (8.9%) menyatakan tidak setuju, dan 3 responden (5.4%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 70.5% [$8.9\%+48.2\%+(28.6\%:2)$] menyatakan bahwa setuju terhadap *job description* yang diterima sesuai dengan kemampuan. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.29
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP *JOB DESCRIPTION* YANG DITERIMA SESUAI DENGAN KEMAMPUAN

3) Tanggapan Responden Terhadap Pengawasan pekerjaan pada PT Telkom

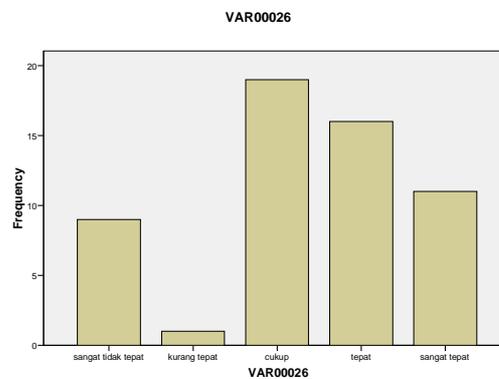
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai pengawasan pekerjaan pada PT Telkom dalam Tabel 4.30 sebagai berikut.

TABEL 4.30
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENGAWASAN PEKERJAAN PADA
PT TELKOM

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
26	Pengawasan pekerjaan pada PT Telkom	Sangat Tepat	11	19.6	55
		Tepat	16	28.6	64
		Cukup	19	33.9	57
		Kurang Tepat	1	1.8	2
		Sangat Tidak Tepat	9	16.1	9
		Total	56	100	187

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap pengawasan pekerjaan pada PT Telkom, sebagian kecil 11 responden (19.6%) menyatakan sangat tepat, hampir setengahnya 16 responden (28.6%) menyatakan tepat, 19 responden (33.9%) menyatakan cukup tepat, sebagian kecil 1 responden (1.8%) menyatakan kurang tepat, dan 9 responden (16.1%) menyatakan sangat tidak tepat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 65.2% [$19.6\% + 28.6\% + (33.9\% : 2)$] menyatakan bahwa pengawasan pekerjaan pada PT Telkom, sudah dilaksanakan dengan tepat. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.30
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENGAWASAN PEKERJAAN PADA
PT TELKOM

4) Tanggapan Responden Terhadap Lingkungan kerja menunjang pada pekerjaan di PT Telkom

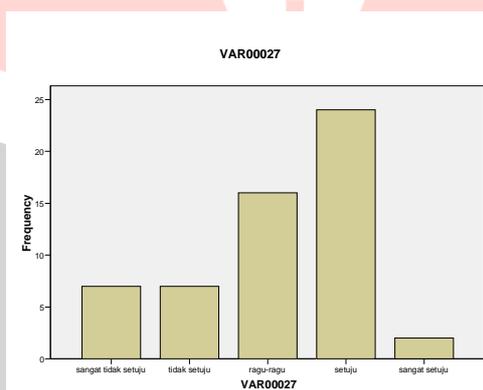
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai lingkungan kerja menunjang pada pekerjaan di PT Telkom dalam Tabel 4.31 sebagai berikut.

TABEL 4.31
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP LINGKUNGAN KERJA MENUNJANG
PADA PEKERJAAN DI PT TELKOM

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
27	Lingkungan kerja menunjang pada pekerjaan di PT Telkom	Sangat Setuju	2	3.6	10
		Setuju	24	42.9	96
		Ragu-ragu	16	28.6	48
		Tidak Setuju	7	12.5	14
		Sangat Tidak Setuju	7	12.5	7
		Total	56	100	175

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap lingkungan kerja menunjang pada pekerjaan di PT Telkom, sebagian kecil 2 responden (3.6%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 24 responden (42.9%) menyatakan setuju, 16 responden (28.6%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 7 responden (12.5%) menyatakan tidak setuju, dan 7 responden (12.5%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 60% [$3.6\%+42.9\%+(28.6\%:2)$] menyatakan bahwa karyawan PT. Telkom, Tbk setuju terhadap lingkungan kerja yang menunjang pada pekerjaan di PT Telkom. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.31
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP LINGKUNGAN KERJA MENUNJANG
PADA PEKERJAAN DI PT TELKOM

5) **Tanggapan Responden Terhadap Promosi jabatan di PT Telkom disesuaikan dengan kebutuhan**

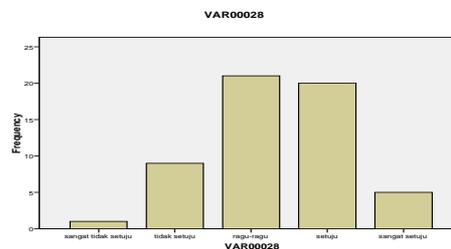
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai promosi jabatan di PT. Telkom disesuaikan dengan kebutuhan dalam Tabel 4.32 sebagai berikut:

TABEL 4.32
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PROMOSI JABATAN DI PT TELKOM
DISUSUAIKAN DENGAN KEBUTUHAN

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
28	Promosi jabatan di PT Telkom disesuaikan dengan kebutuhan	Sangat Setuju	5	8.9	25
		Setuju	20	35.7	80
		Ragu-ragu	21	37.5	63
		Tidak Setuju	9	16.1	18
		Sangat Tidak Setuju	1	1.8	1
		Total	56	100	187

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap promosi jabatan di PT Telkom disesuaikan dengan kebutuhan, sebagian kecil 5 responden (8.9%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 20 responden (35.7%) menyatakan setuju, 21 responden (37.5%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 9 responden (16.1%) menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (1.8%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 63.4% $[8.9\%+35.7\%+(37.5\%:2)]$ menyatakan bahwa karyawan PT. Telkom, Tbk setuju terhadap promosi jabatan di PT Telkom disesuaikan dengan kebutuhan. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.32
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PROMOSI JABATAN DI PT TELKOM
DISUSUAIKAN DENGAN KEBUTUHAN

4.1.3.12 Tanggapan Responden Terhadap Pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan

1) Tanggapan Responden Terhadap Pemberian upah pada karwayan yang mengalami PHK

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai pemberian upah pada karwayan yang mengalami PHK dalam Tabel 4.33 sebagai berikut.

TABEL 4.33
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PEMBERIAN UPAH PADA
KARWAYAN YANG MENGALAMI PHK

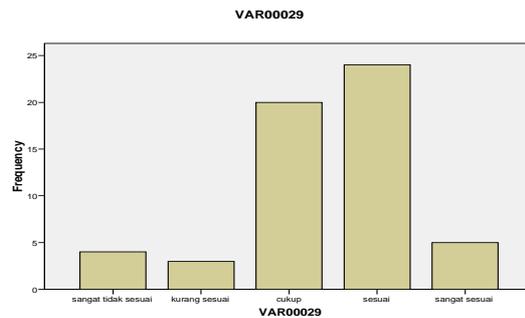
No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
29	Pemberian upah pada karwayan yang mengalami PHK	Sangat Sesuai	5	8.9	25
		Sesuai	24	42.9	96
		Cukup	20	35.7	60
		Kurang Sesuai	3	5.4	6
		Sangat Tidak Sesuai	4	7.1	4
		Total	56	100	191

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap pemberian upah pada karwayan yang mengalami PHK, sebagian kecil 5 responden (8.9%) menyatakan sangat sesuai, hampir setengahnya 24 responden (42.9%) menyatakan sesuai, 20 responden (35.7%) menyatakan cukup, sebagian kecil 3 responden (5.4%) menyatakan kurang sesuai, dan 4 responden (7.1%) menyatakan sangat tidak sesuai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 69.7% [$8.9\%+42.9\%+(35.7\%:2)$] menyatakan

bahwa pemberian upah pada karyawan yang mengalami PHK, Tbk sudah sesuai.

Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.33
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PEMBERIAN UPAH PADA
KARWANYAN YANG MENGALAMI PHK

2) Tanggapan Responden Terhadap Pemberian imbalan setelah masa pensiun

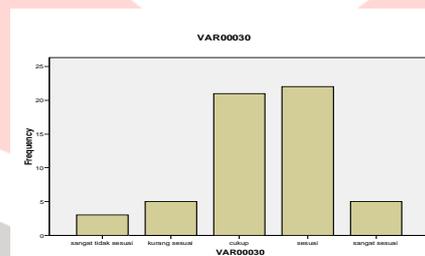
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai Pemberian imbalan setelah masa pensiun dalam Tabel 4.34 sebagai berikut.

TABEL 4.34
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PEMBERIAN IMBALAN SETELAH
MASA PENSIUN

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
30	Pemberian imbalan setelah masa pensiun	Sangat Sesuai	5	8.9	25
		Sesuai	22	39.3	88
		Cukup	21	37.5	63
		Kurang Sesuai	5	8.9	10
		Sangat Tidak Sesuai	3	5.4	3
		Total	56	100	189

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap pemberian imbalan setelah masa pensiun, sebagian kecil 5 responden (8.9%) menyatakan sangat sesuai, hampir setengahnya 22 responden (39.3%) menyatakan sesuai, 21 responden (37.5%) menyatakan cukup, sebagian kecil 5 responden (8.9%) menyatakan kurang sesuai, dan 3 responden (5.4%) menyatakan sangat tidak sesuai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 70% $[8.9\%+39.3\%+(37.5\%:2)]$ menyatakan bahwa pemberian imbalan setelah masa pensiun, Tbk sudah sesuai. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.34
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PEMBERIAN IMBALAN SETELAH MASA PENSUN

3) Tanggapan Responden Terhadap Masa kerja disesuaikan dengan tingkat usia

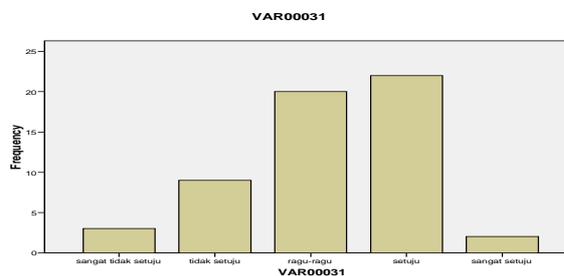
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai Masa kerja disesuaikan dengan tingkat usia dalam Tabel 4.35 sebagai berikut.

TABEL 4.35
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP MASA KERJA DISESUAIKAN
DENGAN TINGKAT USIA

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
31	Masa kerja disesuaikan dengan tingkat usia	Sangat Setuju	2	3.6	10
		Setuju	22	39.3	88
		Ragu-ragu	20	35.7	60
		Tidak Setuju	9	16.1	18
		Sangat Tidak Setuju	3	5.4	3
		Total	56	100	179

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap masa kerja disesuaikan dengan tingkat usia, sebagian kecil 2 responden (3.6%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 22 responden (39.3%) menyatakan setuju, 20 responden (35.7%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 9 responden (16.1%) menyatakan tidak setuju, dan 3 responden (5.4%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 60.75% [$3.6\%+39.3\%+(35.7\%:2)$] menyatakan bahwa setuju terhadap masa kerja disesuaikan dengan tingkat usia. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.35
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP MASA KERJA DISESUAIKAN DENGAN
TINGKAT USIA

4.1.3.13 Tanggapan Responden Terhadap Ketaatan Manajerial

1) Tanggapan Responden Terhadap Manajemen taat pada kebijakan yang buat oleh manajemen itu sendiri

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai manajemen taat pada kebijakan yang buat oleh manajemen itu sendiri dalam Tabel 4.36 sebagai berikut.

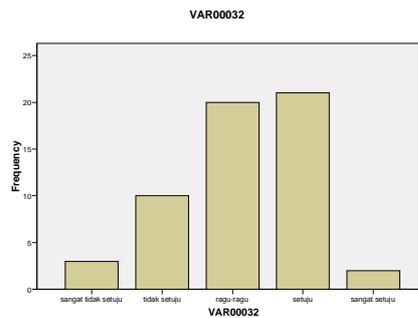
TABEL 4.36
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP MANAJEMEN TAAT PADA
KEBIJAKAN YANG BUAT OLEH MANAJEMEN ITU SENDIRI

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
32	Manajemen taat pada kebijakan yang buat oleh manajemen itu sendiri	Sangat Setuju	2	3.6	10
		Setuju	21	37.5	84
		Ragu-ragu	20	35.7	60
		Tidak Setuju	10	17.9	20
		Sangat Tidak Setuju	3	5.4	3
		Total	56	100	204

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap manajemen taat pada kebijakan yang buat oleh manajemen itu sendiri, sebagian kecil 2 responden (3.6%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 21 responden (37.5%) menyatakan setuju, 20 responden (35.7%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 10 responden (17.9%) menyatakan tidak setuju, dan 3 responden (5.4%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 60% $[3.6\%+37.5\%+(35.7\%:2)]$

menyatakan bahwa setuju terhadap manajemen taat pada kebijakan yang buat oleh manajemen itu sendiri. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.36
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP MANAJEMEN TAAT PADA
KEBIJAKAN YANG BUAT OLEH MANAJEMEN ITU SENDIRI

2) Tanggapan Responden Terhadap Bawahan menjalankan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen

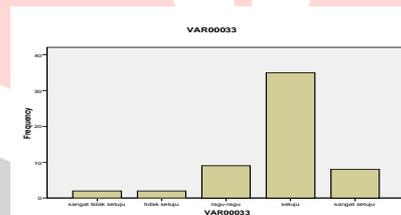
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai bawahan menjalankan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen dalam Tabel 4.37 sebagai berikut.

TABEL 4.37
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP BAWAHAN MENJALANKAN
KEBIJAKAN YANG DITETAPKAN OLEH MANAJEMEN

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
33	Bawahan menjalankan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen	Sangat Setuju	8	14.3	40
		Setuju	35	62.5	140
		Ragu-ragu	9	16.1	27
		Tidak Setuju	2	3.6	4
		Sangat Tidak Setuju	2	3.6	2
		Total	56	100	213

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap bawahan menjalankan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen, sebagian kecil 8 responden (14.3%) menyatakan sangat setuju, sebagian besar 35 responden (62.5%) menyatakan setuju, sebagian kecil 9 responden (16.1%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (3.6%) menyatakan tidak setuju, dan 2 responden (3.6%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 84.8% [$14.3\%+62.5\%+(16.1\%:2)$] menyatakan bahwa karyawan PT. Telkom, Tbk setuju terhadap bawahan menjalankan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.37
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP BAWAHAN MENJALANKAN
KEBIJAKAN YANG DITETAPKAN OLEH MANAJEMEN

4.1.4 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan

4.1.4.1 Tanggapan Responden Terhadap Mutu Kerja

1) Mutu Kerja berdasarkan Bekerja sesuai dengan fungsinya

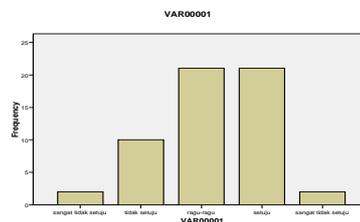
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai mutu kerja berdasarkan bekerja sesuai dengan fungsinya dalam Tabel 4.38 sebagai berikut.

TABEL 4.38
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP MUTU KERJA BERDASARKAN
BEKERJA SESUAI DENGAN FUNGSINYA

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
1	Bekerja sesuai dengan fungsinya	Sangat Setuju	2	3.6	10
		Setuju	21	37.5	84
		Ragu-ragu	21	37.5	63
		Tidak Setuju	10	17.9	20
		Sangat Tidak Setuju	2	3.6	2
		Total	56	100	179

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap mutu kerja berdasarkan bekerja sesuai dengan fungsinya, sebagian kecil 2 responden (3.6%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 21 responden (37.5%) menyatakan setuju, 21 responden (37.5%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 10 responden (17.9%) menyatakan tidak setuju, dan 2 responden (3.6%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 60% [$3.6\%+37.5\%+(37.5\%:2)$] menyatakan bahwa setuju terhadap mutu kerja berdasarkan bekerja sesuai dengan fungsinya. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.38
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP MUTU KERJA BERDASARKAN
BEKERJA SESUAI DENGAN FUNGSINYA

2) Mutu Kerja berdasarkan Karyawan bekerja dengan teliti

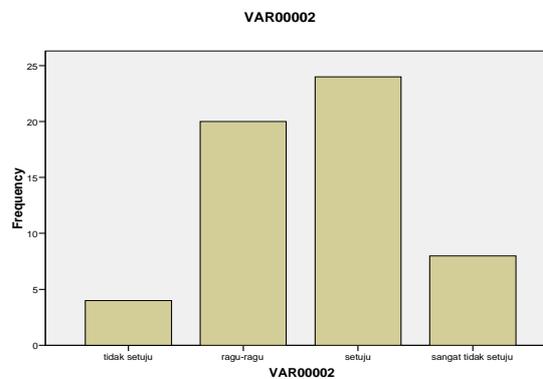
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai mutu kerja berdasarkan karyawan bekerja dengan teliti dalam Tabel 4.39 sebagai berikut.

TABEL 4.39
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP MUTU KERJA BERDASARKAN
KARYAWAN BEKERJA DENGAN TELITI

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
2	Karyawan bekerja dengan teliti	Sangat Setuju	8	14.3	40
		Setuju	24	42.9	96
		Ragu-ragu	20	35.7	60
		Tidak Setuju	4	7.1	8
		Sangat Tidak Setuju	0	0	0
		Total	56	100	204

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap mutu kerja berdasarkan karyawan bekerja dengan teliti, sebagian kecil 8 responden (14.3%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 24 responden (42.9%) menyatakan setuju, 20 responden (35.7%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 4 responden (7.1%) menyatakan tidak setuju, dan tidak seorangpun (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 75.1% [$14.3\% + 42.9\% + (35.7\% : 2)$] menyatakan bahwa setuju terhadap mutu kerja berdasarkan karyawan bekerja dengan teliti. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.39
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP MUTU KERJA BERDASARKAN
KARYAWAN BEKERJA DENGAN TELITI

4.1.4.2 Tanggapan Responden Terhadap Kejujuran Karyawan

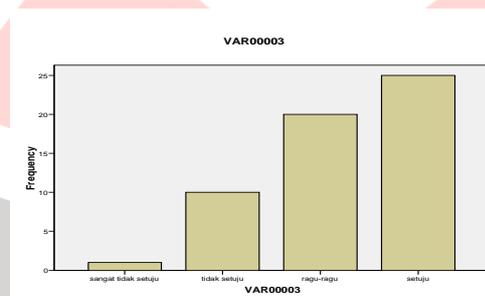
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai karyawan jujur dalam memahami pekerjaan dalam Tabel 4.40 sebagai berikut.

TABEL 4.40
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KARYAWAN JUJUR DALAM
MEMAHAMI PEKERJAAN

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
3	Karyawan jujur dalam memahami pekerjaan	Sangat Setuju	0	0	0
		Setuju	25	44.6	100
		Ragu-ragu	20	35.7	60
		Tidak Setuju	10	17.9	20
		Sangat Tidak Setuju	1	1.8	1
		Total	56	100	181

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap karyawan jujur dalam memahami pekerjaan, tidak seorangpun (0%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 25 responden (44.6%) menyatakan setuju, 20 responden (35.7%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 10 responden (17.9%) menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (1.8%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 62.5% $[0\%+44.6\%+(35.7\%:2)]$ menyatakan bahwa setuju terhadap jujur dalam memahami pekerjaan. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.40
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KARYAWAN JUJUR DALAM
MEMAHAMI PEKERJAAN

4.1.4.3 Tanggapan Responden Terhadap Inisiatif

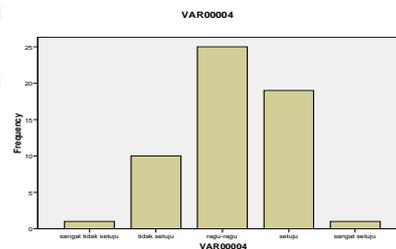
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai karyawan merespon pekerjaan dengan baik dalam Tabel 4.41 sebagai berikut.

TABEL 4.41
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KARYAWAN MERESPON
PEKERJAAN DENGAN BAIK

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
4	Karyawan merespon pekerjaan dengan baik	Sangat Setuju	1	1.8	5
		Setuju	19	33.9	76
		Ragu-ragu	25	44.6	75
		Tidak Setuju	10	17.9	20
		Sangat Tidak Setuju	1	1.8	1
		Total	56	100	177

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap karyawan merespon pekerjaan dengan baik, sebagian kecil 1 responden (1.8%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 19 responden (33.9%) menyatakan setuju, 25 responden (44.6%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 10 responden (17.9%) menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (1.8%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 58% [$1.8\% + 33.9\% + (44.6\% : 2)$] menyatakan bahwa setuju terhadap karyawan PT. Telkom, Tbk merespon pekerjaan dengan baik. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.41
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KARYAWAN MERESPON
PEKERJAAN DENGAN BAIK

4.1.4.4 Tanggapan Responden Terhadap Kehadiran

1) Kehadiran berdasarkan Karyawan masuk dan pulang sesuai jadwalnya

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai karyawan masuk dan pulang sesuai jadwalnya dalam Tabel 4.42 sebagai berikut.

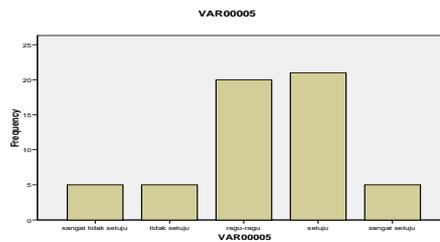
TABEL 4.42
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KARYAWAN MASUK DAN PULANG
SESUAI JADWALNYA

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
5	Karyawan masuk dan pulang sesuai jadwalnya	Sangat Setuju	5	8.9	25
		Setuju	21	37.5	84
		Ragu-ragu	20	35.7	60
		Tidak Setuju	5	8.9	10
		Sangat Tidak Setuju	5	8.9	5
		Total	56	100	184

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap karyawan masuk dan pulang sesuai jadwalnya, sebagian kecil 5 responden (8.9%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 21 responden (37.5%) menyatakan setuju, 20 responden (35.7%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 5 responden (8.9%) menyatakan tidak setuju, dan 5 responden (8.9%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 64.6% [$8.9\% + 37.5\% + (35.7\% : 2)$] menyatakan bahwa setuju terhadap karyawan PT.

Telkom, Tbk masuk dan pulang sesuai jadwalnya. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.42
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KARYAWAN MASUK DAN PULANG SESUAI JADWALNYA

2) Kehadiran berdasarkan Tingkat absensi (kealfaan) karyawan rendah

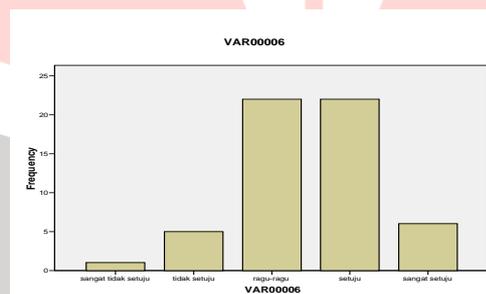
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai tingkat absensi (kealfaan) karyawan rendah dalam Tabel 4.43 sebagai berikut.

TABEL 4.43
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP TINGKAT ABSENSI (KEALFAAN) KARYAWAN RENDAH

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
6	Tingkat absensi (kealfaan) karyawan rendah	Sangat Setuju	6	10.7	30
		Setuju	22	39.3	88
		Ragu-ragu	22	39.3	66
		Tidak Setuju	5	8.9	10
		Sangat Tidak Setuju	1	1.8	1
		Total	56	100	195

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap tingkat absensi (kealfaan) karyawan rendah, sebagian kecil 6 responden (10.7%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 22 responden (39.3%) menyatakan setuju, 22 responden (39.3%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 5 responden (8.9%) menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (1.8%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 69.7% [$10.7\%+39.3\%+(39.3\%:2)$] menyatakan bahwa setuju terhadap karyawan PT. Telkom, Tbk tingkat absensi (kealfaan) rendah. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.43
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP TINGKAT ABSENSI (KEALFAAN)
KARYAWAN RENDAH

4.1.4.5 Tanggapan Responden Terhadap Sikap

1) Sikap Keharmonisan karyawan dengan atasan terjalin baik

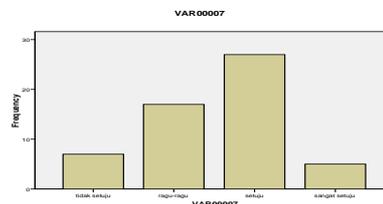
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai keharmonisan karyawan dengan atasan terjalin baik dalam Tabel 4.44 sebagai berikut.

TABEL 4.44
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEHARMONISAN KARYAWAN
DENGAN ATASAN TERJALIN BAIK

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
7	Keharmonisan karyawan dengan atasan terjalin baik	Sangat Setuju	5	8.9	25
		Setuju	27	48.2	108
		Ragu-ragu	17	30.4	51
		Tidak Setuju	7	12.5	14
		Sangat Tidak Setuju	0	0	0
		Total	56	100	198

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap keharmonisan karyawan dengan atasan terjalin baik, sebagian kecil 5 responden (8.9%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 27 responden (48.2%) menyatakan setuju, 17 responden (30.4%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 7 responden (12.5%) menyatakan tidak setuju, dan tidak seorangpun (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 72.3% $[8.9\%+48.2\%+(30.4\%:2)]$ menyatakan bahwa setuju terhadap keharmonisan dengan atasan terjalin baik. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.44
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEHARMONISAN KARYAWAN
DENGAN ATASAN TERJALIN BAIK

2) Sikap berdasarkan Keharmonisan karyawan dengan karyawan lainnya terjalin baik

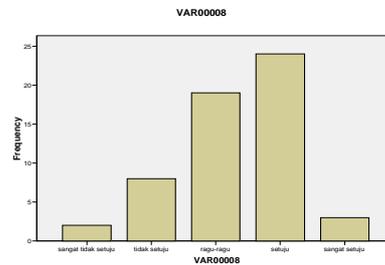
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai keharmonisan karyawan dengan karyawan lainnya terjalin baik dalam Tabel 4.45 sebagai berikut.

**TABEL 4.45
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEHARMONISAN KARYAWAN
DENGAN KARYAWAN LAINNYA TERJALIN BAIK**

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
8	Keharmonisan karyawan dengan karyawan lainnya terjalin baik	Sangat Setuju	3	5.4	15
		Setuju	24	42.9	96
		Ragu-ragu	19	33.9	57
		Tidak Setuju	8	14.3	16
		Sangat Tidak Setuju	2	3.6	2
		Total	56	100	186

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap keharmonisan karyawan dengan karyawan lainnya terjalin baik, sebagian kecil 3 responden (5.4%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 24 responden (42.9%) menyatakan setuju, 19 responden (33.9%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 8 responden (14.3%) menyatakan tidak setuju, dan 2 responden (3.6%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 65.6% [$5.4\%+42.9\%+(33.9\%:2)$] menyatakan bahwa setuju terhadap keharmonisan dengan karyawan lainnya terjalin baik. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.45
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEHARMONISAN KARYAWAN
DENGAN KARYAWAN LAINNYA TERJALIN BAIK

3) Sikap berdasarkan Karyawan merespon pekerjaan dengan baik

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai karyawan merespon pekerjaan dengan baik dalam Tabel 4.46 sebagai berikut.

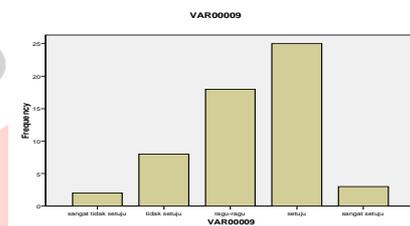
TABEL 4.46
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KARYAWAN MERESPON
PEKERJAAN DENGAN BAIK

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persen4tase	Skor
9	Karyawan merespon pekerjaan dengan baik	Sangat Setuju	3	5.4	15
		Setuju	25	44.6	100
		Ragu-ragu	18	32.1	54
		Tidak Setuju	8	14.3	16
		Sangat Tidak Setuju	2	3.6	2
		Total	56	100	187

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap karyawan merespon pekerjaan dengan baik, sebagian kecil 3 responden (5.4%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 25 responden (44.6%) menyatakan

setuju, 18 responden (32.1%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 8 responden (14.3%) menyatakan tidak setuju, dan 2 responden (3.6%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 66.1% [5.4%+44.6%+(32.1%:2)] menyatakan bahwa setuju terhadap karyawan merespon pekerjaan dengan baik. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.46
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KARYAWAN MERESPON
PEKERJAAN DENGAN BAIK

4.1.4.6 Tanggapan Responden Terhadap Kerjasama

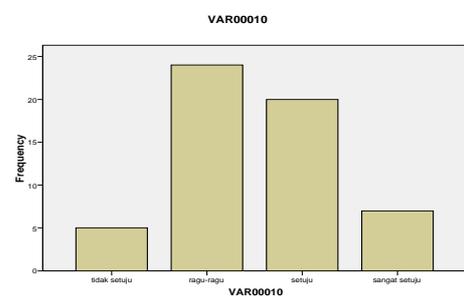
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai karyawan bekejasama dalam *team* dalam Tabel 4.47 sebagai berikut.

TABEL 4.47
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KARYAWAN BEKEJASAMA DALAM
TEAM

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
10	Karyawan bekejasama dalam <i>team</i>	Sangat Setuju	7	12.5	35
		Setuju	20	42.9	80
		Ragu-ragu	24	35.7	72
		Tidak Setuju	5	8.9	10
		Sangat Tidak Setuju	0	0	0
		Total	56	100	197

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap karyawan bekejasama dalam *team*, sebagian kecil 7 responden (12.5%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 20 responden (42.9%) menyatakan setuju, 24 responden (35.7%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 5 responden (8.9%) menyatakan tidak setuju, dan tidak seorangpun (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 55.4% [$12.5\%+42.9\%+(35.7\%:2)$] menyatakan bahwa setuju terhadap karyawan PT. Telkom, Tbk bekejasama dalam *team*. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.47
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KARYAWAN BEKEJASAMA DALAM
TEAM

4.1.4.7 Tanggapan Responden Terhadap Keandalan

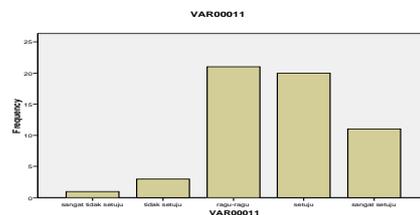
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai karyawan bekerja sesuai dengan keterampilan yang dimiliki dalam Tabel 4.48 sebagai berikut.

TABEL 4.48
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KARYAWAN BEKERJA SESUAI
DENGAN KETERAMPILAN YANG DIMILIKI

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
11	Karyawan bekerja sesuai dengan keterampilan yang dimiliki	Sangat Setuju	11	19.6	55
		Setuju	20	35.7	40
		Ragu-ragu	21	37.5	63
		Tidak Setuju	3	5.4	6
		Sangat Tidak Setuju	1	1.8	1
		Total	56	100	165

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap karyawan bekerja sesuai dengan keterampilan yang dimiliki, sebagian kecil 11 responden (19.6%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 20 responden (35.7%) menyatakan setuju, 21 responden (37.5%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 3 responden (5.4%) menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (1.8%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 74.1% [$19.6\%+35.7\%+(37.5\%:2)$] menyatakan bahwa setuju terhadap karyawan PT. Telkom, Tbk bekerja sesuai dengan keterampilan yang dimiliki. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.48
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KARYAWAN BEKERJA SESUAI
DENGAN KETERAMPILAN YANG DIMILIKI

4.1.4.8 Tanggapan Responden Terhadap Pengetahuan tentang Pekerjaan

1) Pengetahuan tentang Pekerjaan berdasarkan Penguasaan pekerjaan sesuai dengan kemampuan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai penguasaan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dalam Tabel 4.49 sebagai berikut.

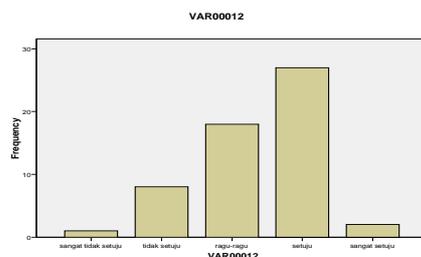
TABEL 4.49
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENGUASAAN PEKERJAAN SESUAI DENGAN KEMAMPUAN

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
12	Penguasaan pekerjaan sesuai dengan kemampuan	Sangat Setuju	2	3.6	10
		Setuju	27	48.2	108
		Ragu-ragu	18	32.1	54
		Tidak Setuju	8	14.3	16
		Sangat Tidak Setuju	1	1.8	1
		Total	56	100	189

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap penguasaan pekerjaan sesuai dengan kemampuan, sebagian kecil 2 responden (3.6%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 27 responden (48.2%) menyatakan setuju, 18 responden (32.1%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 8 responden (14.3%) menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (1.8%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 67.9% [$3.6\%+48.2\%+(32.1\%:2)$] menyatakan bahwa setuju

terhadap penguasaan pekerjaan sesuai dengan kemampuan. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.49
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENGUASAAN PEKERJAAN SESUAI DENGAN KEMAMPUAN

2) Pengetahuan tentang Pekerjaan berdasarkan Pekerjaan dipahami sesuai dengan keahliannya

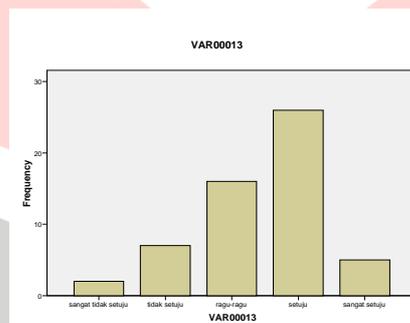
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai pekerjaan dipahami sesuai dengan keahliannya dalam Tabel 4.50 sebagai berikut.

TABEL 4.50
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PEKEJAAN DIPAHAMAI SESUAI DENGAN KEAHLIANNYA

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
13	Pekerjaan dipahami sesuai dengan keahliannya	Sangat Setuju	5	8.9	25
		Setuju	26	46.4	104
		Ragu-ragu	16	28.6	48
		Tidak Setuju	7	12.5	14
		Sangat Tidak Setuju	2	3.6	2
		Total	56	100	193

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap pekejaan dipahamai sesuai dengan keahliannya, sebagian kecil 5 responden (8.9%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 26 responden (46.4%) menyatakan setuju, 16 responden (28.6%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 7 responden (12.5%) menyatakan tidak setuju, dan 2 responden (3.6%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 69.6% $[8.9\%+46.4\%+(28.6\%:2)]$ menyatakan setuju terhadap pekejaan dipahamai sesuai dengan keahliannya. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.50
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PEKEJAAN DIPAHAMAI SESUAI
DENGAN KEAHLIANNYA

4.1.4.9 Tanggapan Responden Terhadap Tanggung Jawab

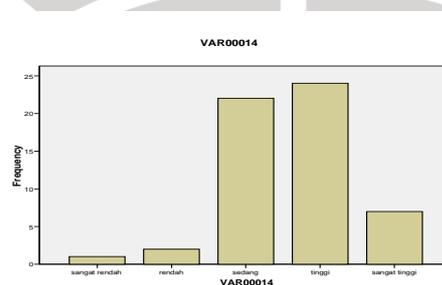
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan dalam Tabel 4.51 sebagai berikut.

TABEL 4.51
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP TANGGUNG JAWAB KARYAWAN
TERHADAP PEKERJAAN

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
14	Tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan	Sangat Tinggi	7	12.5	35
		Tinggi	24	42.9	96
		Sedang	22	39.3	66
		Rendah	2	3.6	4
		Sangat Rendah	1	1.8	1
		Total	56	100	202

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan, sebagian kecil 7 responden (12.5%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 24 responden (42.9%) menyatakan setuju, 22 responden (39.3%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 2 responden (3.6%) menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (1.8%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 75.1% $[12.5\%+42.9\%+(39.3\%:2)]$ menyatakan setuju terhadap tanggung jawab terhadap pekerjaan. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.51
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP TANGGUNG JAWAB KARYAWAN
TERHADAP PEKERJAAN

4.1.4.10 Tanggapan Responden Terhadap Pemanfaatan Waktu

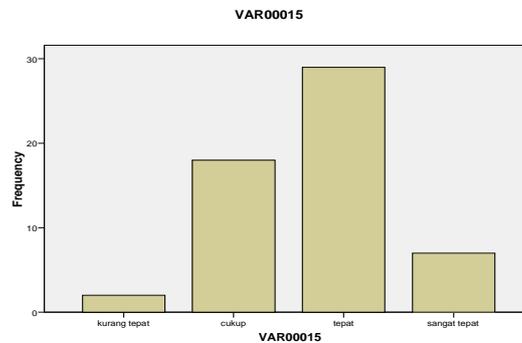
Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai penyelesaian pekerjaan oleh karyawan dalam Tabel 4.52 sebagai berikut.

TABEL 4.52
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENYELESAIAN PEKERJAAN OLEH KARYAWAN

No Item	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase	Skor
15	Penyelesaian pekerjaan oleh karyawan	Sangat Tinggi	7	12.5	35
		Tinggi	29	51.8	116
		Sedang	18	32.1	54
		Rendah	2	3.6	4
		Sangat Rendah	0	0	0
		Total	56	100	209

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap penyelesaian pekerjaan oleh karyawan, sebagian kecil 7 responden (12.5%) menyatakan sangat setuju, hampir setengahnya 29 responden (51.8%) menyatakan setuju, 18 responden (32.1%) menyatakan ragu-ragu, sebagian kecil 2 responden (3.6%) menyatakan tidak setuju, dan tidak seorangpun (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 80.3.1% [$12.5\%+51.8\%+(32.1\%:2)$] menyatakan setuju terhadap penyelesaian pekerjaan oleh karyawan. Data di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 4.52
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENYELESAIAN PEKERJAAN OLEH KARYAWAN

4.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Divisi SDM HRA-00 PT. Telkom, Tbk Japati

Pengaruh antar variabel ini menggunakan aplikasi *software* SPSS 15 untuk mengetahui tingkat korelasi dan koefisien determinasi antar variabel berdasarkan hasil penghitungan dengan menggunakan teknik regresi linier dengan cara melihat koefisien korelasinya. Hasil uji statistik yang dilakukan dengan analisis regresi linier, untuk mengetahui pengaruh antara variabel Audit Sumber Daya Manusia terhadap kinerja karyawan.

4.2.1 Analisis Korelasi

Berdasarkan tabel *model summary* dengan menggunakan aplikasi *software* SPSS 15 maka dapat diperoleh hubungan antara audit sumber daya manusia dengan kinerja karyawan pada PT. Telkom, Tbk yang terlihat pada tabel berikut ini:

TABEL 4.53
MODEL SUMMARY

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,871(a)	,759	,755	4,912

a Predictors: (Constant), X

b. *Dependent Variable:* kinerja karyawan (Y)

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2009

Berdasarkan tabel *model summary* output SPSS 15, dapat diketahui bahwa korelasi atau hubungan antara variabel audit sumber daya manusia dengan variabel kinerja karyawan memperoleh hasil sebesar 0,871 (positif), ini artinya sesuai dengan pedoman untuk memberikan interpretasi terhadap koefisien korelasi (Sugiyono, 2008:250) maka korelasi antara audit sumber daya manusia dengan kinerja karyawan termasuk kategori sangat tinggi/kuat (0,800 – 1,000) dengan *Standar Error Of Estimate* (SEE) sebesar 4.912 untuk variabel kinerja karyawan. Jika dibandingkan dengan angka Standar Deviasi (STD) kinerja karyawan yang sebesar 9.916, maka angka ini lebih kecil, dapat dilihat dalam tabel 4.54. Ini artinya angka (SEE) baik untuk dijadikan prediktor dalam menentukan kinerja karyawan, di mana angka yang baik untuk dijadikan sebagai prediktor variabel tergantung harus lebih kecil dari angka Standar Deviasi ($SEE < STD$), semakin kecil SEE akan membuat regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel tergantung. Kemudian dari model *summary* di atas diperoleh angka *R square* yang diperoleh sebesar 0,759. Hal ini menunjukkan bahwa variabel audit sumber daya manusia (X) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 75,9%, yang artinya 75,9% perubahan kinerja karyawan disebabkan oleh audit sumber daya manusia, dan 24.1% dipengaruhi oleh faktor lain.

TABEL 4.54
Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	48,05	9,916	56
X	98,33	21,802	56

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2009

4.2.2 Analisis Regresi Linier Sederhana

TABEL 4.55
OUTPUT ANOVA
ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4105,578	1	4105,578	170,178	,000(a)
	Residual	1302,762	54	24,125		
	Total	5408,340	55			

a Predictors: (Constant), X (audit SDM)

b Dependent Variable: Y (kinerja karyawan)

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2009

Berdasarkan tabel ANOVA, dapat diketahui besarnya F_{hitung} melalui uji ANOVA atau F_{test} , yaitu sebesar 170.178, sedangkan $F_{tabel} = 1,60$ (dapat dilihat dalam lampiran), karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka dapat disimpulkan H_0 DITOLAK, artinya ada hubungan linier antara audit sumber daya manusia dengan kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi bisa dipakai untuk memprediksi kinerja karyawan atau dapat disimpulkan bahwa audit sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

TABEL 4.56
OUTPUT KOEFISIEN REGRESI
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	9,087	3,058		2,971	,004
	X	,396	,030	,871	13,045	,000

a Dependent Variable: Y (kinerja karyawan)
Sumber: Hasil Pengolahan Data 2009

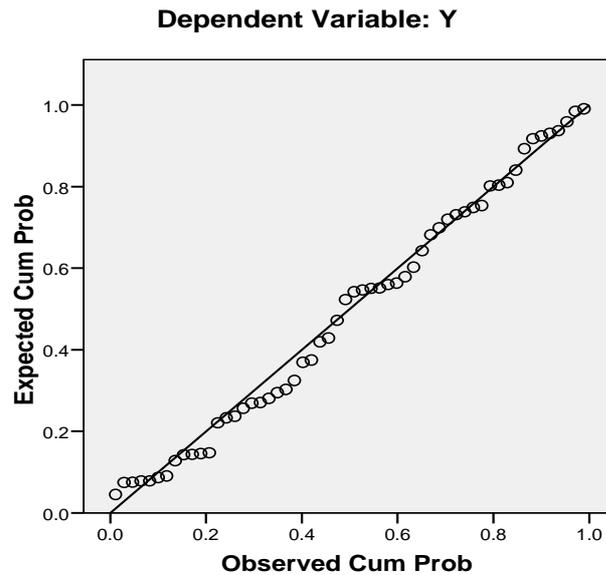
Berdasarkan tabel koefisien regresi di atas, maka diperoleh persamaan regresi linier antara audit sumber daya manusia dan kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut: $Y = a + bX$ adalah kinerja karyawan (Y) = $9,087 + 0,396X$. Artinya besar perubahan kinerja karyawan (Y) yang terjadi mengikuti perubahan audit sumber daya manusia (X) yaitu sebesar 9,087%.

$$Y = a + bX$$

$$\text{Kinerja karyawan} = 9,087 + 0,396 \text{ Audit sumber daya manusia}$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas, konstanta sebesar 9,087 menyatakan bahwa jika tidak ada audit sumber daya manusia ($X = 0$) maka kinerja karyawan sebesar 9,087 satu satuan nilai. Koefisien regresi 0,396 satu satuan nilai artinya setiap terjadi peningkatan audit sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,396 satu satuan nilai, dan sebaliknya jika terjadi penurunan audit sumber daya manusia akan menurunkan kinerja karyawan sebesar 0,396 satu satuan nilai. Untuk lebih jelasnya, persamaan tersebut akan digambarkan ke dalam sebuah diagram garis regresi linier berikut ini:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



GAMBAR 4.53
DIAGRAM GARIS LINIER AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DIVISI SDM HRA-00 PT. TELKOM, TBK JAPATI
BANDUNG

Gambar tersebut menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal. Maka, model regresi memenuhi asumsi normalitas.

4.2.3 Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel X terhadap Y, maka digunakan rumus koefisien determinasi sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{KD} &= r^2 \times 100\% \\
 &= (0,871)^2 \times 100\% \\
 &= 75.86\%
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa besarnya Kd (koefisien determinasi) adalah 75.86% yang berarti bahwa perubahan pada variabel Y sebesar 75.86% dipengaruhi oleh perubahan pada variabel X. Dengan kata lain kinerja karyawan 75.86% dipengaruhi oleh audit sumber daya manusia. Sedangkan faktor lain yang mempengaruhi besarnya 24.14%, seperti faktor lain.

Koefisien determinasi sebesar 75.86%, artinya kinerja karyawan yang dapat dipengaruhi oleh audit sumber daya manusia (X) oleh persamaan regresi $Y = 9,087 + 0,396X$ adalah sebesar 75.86%. sisanya sebesar 24.14% dipengaruhi faktor lain.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Permasalahan yang dibahas oleh penulis pada penelitian ini adalah mengenai bagaimanakah pengaruh audit sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan PT. Telkom, Tbk Japati Bandung.

4.3.1 Gambaran Terhadap Aspek Audit Sumber Daya Manusia

TABEL 4.58
REKAPITULASI INDIKATOR AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

No	Ukuran	Perolehan Skor	Skor ideal	%
1	Sistem Informasi SDM			
	Pengelompokkan Jabatan pada PT. Telkom disesuaikan dengan baik	196	280	70
	Gambaran pekerjaan karyawan pada PT Telkom	196	280	70
	Keahlian yang dimiliki dengan pekerjaan pada PT Telkom	189	280	67.5
	Penilaian kinerja dengan hasil yang di capai pada PT Telkom	185	280	66.1
	Sub Total	766	1120	68.4
2	Perencanaan Tenaga Kerja			

	Pemberdayaan tenaga kerja yang masuk dengan tenaga kerja yang berhenti, cuti dan mengundurkan diri pada PT. Telkom	191	280	68.2
	Sub Total	191	280	68.2
	Penyelenggaraan Fungsi Rekrutmen			
3	Rekrutmen sumberdaya manusia untuk menjadi karyawan pada PT Telkom	190	280	67.9
	Sub Total	190	280	67.9
	Penyelenggaraan Fungsi Seleksi			
4	Seleksi karyawan baru pada PT Telkom	159	280	56.8
	Sub Total	159	280	56.8
	Penyelenggaraan Orientasi dan Penempatan			
5	Keahlian yang dimiliki dengan jabatan pada PT Telkom	179	280	63.9
	Sub Total	179	280	63.9
	Pelatihan dan pengembangan			
	Reaksi dari para peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan	173	280	61.8
6	Pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan	180	280	64.3
	Kegiatan pelatihan dapat menyebabkan perubahan sikap pada karyawan PT Telkom	165	280	59
	Hasil atau perbaikan dapat diukur baik secara individu maupun organisasi	180	280	64.3
	Sub Total	698	1120	62.3
	Penyelenggaraan Penilaian Kinerja			
7	Keberhasilan karyawan dalam melakukan tugas lain atau tugas baru	213	280	76.1
	Ketercapaian target perusahaan pada hasil yang dicapai	202	280	72.1
	Sub Total	415	560	74.1
	Manajemen Sistem Imbalan			
	Imbalan yang diterima disesuaikan dengan jabatan yang diemban	194	280	69.3
8	imbalan yang diterima disesuaikan dengan masa kerja	169	280	60.4
	Insentif yang diterima disesuaikan dengan tugas baru	187	280	66.8
	Imbalan yang diterima disesuaikan dengan jam kerja karyawan	168	280	60
	Pemberian imbalan pada karyawan yang pensiun	172	280	61.4

	Sub Total	890	1400	63.6
9	Perlindungan Tenaga Kerja			
	Perlindungan untuk karyawan	207	280	73.9
	Sub Total	207	280	73.9
10	Pemeliharaan Hubungan dengan Karyawan			
	Kepercayaan pimpinan terhadap karyawan	167	280	70.4
	Komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan	158	280	67.9
	Penyelesaian fungsi SDM oleh karyawan Pt Telkom	160	280	64.3
	Sub Total	485	840	58
11	Kepuasan para Karyawan			
	Gaji/upah yang diterima sesuai dengan pekerjaan	188	280	67.4
	<i>Job description</i> yang diterima sesuai dengan kemampuan	194	280	69.3
	Pengawasan pekerjaan pada PT Telkom	187	280	66.8
	Lingkungan kerja menunjang pada pekerjaan di PT Telkom	175	280	62.5
	Promosi jabatan di PT Telkom disesuaikan dengan kebutuhan	187	280	66.8
	Sub Total	931	1400	66.5
12	Pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan			
	Pemberian upah pada karyawan yang mengalami PHK	191	280	68.2
	Pemberian imbalan setelah masa pensiun	189	280	67.5
	Masa kerja disesuaikan dengan tingkat usia	179	280	64
	Sub Total	559	840	66.5
13	Ketaatan Manajerial			
	Manajemen taat pada kebijakan yang buat oleh manajemen itu sendiri	177	280	63.2
	Bawahan menjalankan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen	171	280	61.1
	Sub Total	384	560	62.1
	Total Skor AUDIT SDM	6100	9240	66

Sumber: Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel 4.58 aspek audit sumber daya manusia pada PT. Telkom, Tbk Japati Bandung memperoleh skor 6.100 apabila di prosentasekan

kedalam skor ideal maka diperoleh prosentase sebesar 66% yang artinya menurut Moh Ali (1985:184) termasuk kedalam kategori “sebagian besar” responden menyatakan bahwa pelaksanaan audit sumber daya manusia pada PT. Telkom, Tbk Japati Bandung cukup tinggi. Indikator paling tinggi yaitu penyelenggaraan penilaian kinerja sebesar 74.1% sedangkan indikator yang paling rendah yaitu penyelenggaraan fungsi seleksi dengan skor 56.8%, untuk indikator-indikator lain yaitu sistem Informasi SDM dengan skor 68,4% , perencanaan tenaga kerja dengan skor 68.2%, penyelenggaraan fungsi rekrutmen dengan skor 67.9%, penyelenggaraan orientasi dan penempatan dengan skor 63.9, pelatihan dan pengembangan dengan skor 62.3%, manajemen sistem imbalan dengan skor 63.6, perlindungan tenaga kerja dengan skor 73.9%, pemeliharaan hubungan dengan karyawan dengan skor 58%, kepuasan para karyawan dengan skor 66.5%, pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan dengan skor 66.5%, Ketaatan Manajerial dengan skor 62.1%.

Skor ideal audit sumber daya manusia adalah 9.240 untuk 33 item pertanyaan. Perolehan skor berdasarkan hasil pengolahan data pada variabel audit sumber daya manusia adalah 6.100. Sedangkan untuk mencari daerah kontinum yang menunjukkan wilayah ideal dari tanggapan responden terhadap audit sumber daya manusia, berdasarkan rumus menurut Sugiyono (2008:135) adalah sebagai berikut:

Mencari Skor Tertinggi Audit Sumber Daya Manusia

$$\begin{aligned} \text{Skor Ideal} &= \text{Skor Tertinggi} \times \text{Jumlah Butir Pertanyaan} \times \text{Jumlah Responden} \\ \text{Skor Ideal} &= 5 \times 33 \times 56 = 9.240 \end{aligned}$$

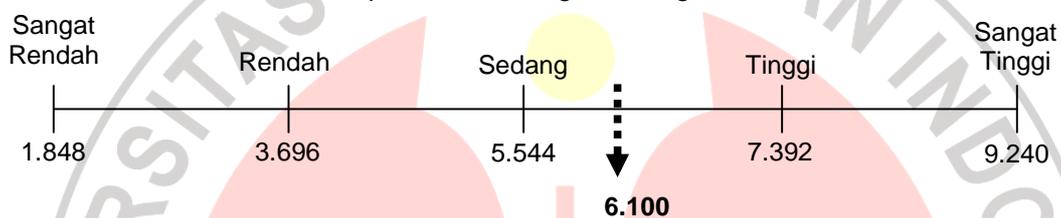
Mencari Skor Terendah Audit Sumber Daya Manusia

$$\begin{aligned} \text{Skor Terendah} &= \text{Skor Terendah} \times \text{Jumlah Butir Pertanyaan} \times \text{Jumlah Responden} \\ \text{Skor Terendah} &= 1 \times 33 \times 56 = 1848 \end{aligned}$$

Mencari Panjang Interval Kelas Audit Sumber Daya Manusia

$$\begin{aligned} \text{Panjang Kelas Interval} &= \frac{\text{Skor Ideal}}{\text{Banyak Kelas Interval}} \\ \text{Panjang Kelas Interval} &= \frac{9.240}{5} = 1848 \end{aligned}$$

Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut:



Sumber: Diolah Dari Hasil Penelitian 2009

GAMBAR 4.53
HASIL KONTINUM AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

Nilai 6.100 sesuai dengan data penelitian, termasuk dalam kategori sedang dan tinggi, tetapi lebih mendekati kategori sedang. Jadi tanggapan responden terhadap pelaksanaan audit sumber daya manusia pada PT. Telkom, Tbk Japati yang terdiri sistem informasi SDM, perencanaan tenaga kerja, penyelenggaraan fungsi rekrutmen, penyelenggaraan fungsi seleksi, penyelenggaraan orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penyelenggaraan penilaian kinerja, manajemen sistem imbalan, perlindungan tenaga kerja, pemeliharaan hubungan dengan karyawan, kepuasan para karyawan, pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan, dan ketaatan manajerial termasuk dalam kategori sedang. Ini berarti pelaksanaan audit sumber daya manusia dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah audit sumber daya manusia. Menurut Veithzal Rivai (2005:550) mengemukakan bahwa:

Audit SDM adalah Pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan SDM dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan kegiatan.

Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh IBK. Bayangkara (2008:60), yaitu:

Audit SDM menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja.

Menurut Sondang P. Siagian (2001:71) membagi 15 sasaran audit SDM yaitu: penyelenggaraan penilaian kinerja, perlindungan tenaga kerja, sistem informasi SDM, perencanaan tenaga kerja, penyelenggaraan fungsi rekrutmen, kepuasan para karyawan, pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan, penyelenggaraan orientasi dan penempatan, manajemen sistem imbalan, pelatihan dan pengembangan, ketaatan manajerial, pemeliharaan hubungan dengan karyawan, dan penyelenggaraan fungsi seleksi. Berdasarkan sasaran audit maka yang paling penting adalah masalah kinerja. Masalah tersebut dipusatkan pada prestasi atau keefektifan dari perusahaan atau unit atau fungsi yang di audit dalam menjalankan misi, tanggung jawab dan tugasnya.

4.3.2 Gambaran Terhadap Aspek Kinerja Karyawan

TABEL 4.59
REKAPITULASI INDIKATOR KINERJA KARYAWAN

No	Ukuran	Perolehan Skor	Skor ideal	%
1	Mutu Kerja			
	Bekerja sesuai dengan fungsinya	186	280	66.4
	Karyawan bekerja dengan teliti	204	280	72.9
	Sub Total	390	560	69.6
2	Kejujuran Karyawan			
	Karyawan jujur dalam memahami pekerjaan	181	280	64.6
	Sub Total	181	280	64.6
3	Inisiatif			
	Karyawan merespon pekerjaan dengan baik	182	280	65
	Sub Total	182	280	65
4	Kehadiran			
	Karyawan masuk dan pulang sesuai jadwalnya	184	280	65.7
	Tingkat absensi (kealfaan) karyawan rendah	195	280	69.6
	Sub Total	379	560	67.6
5	Sikap			
	Keharmonisan karyawan dengan atasan terjalin baik	198	280	70.7
	Keharmonisan karyawan dengan karyawan lainnya terjalin baik	186	280	66.4
	Karyawan merespon pekerjaan dengan baik	187	280	66.7
	Sub Total	571	840	68
6	Kerjasama			
	Karyawan bekejasama dalam <i>team</i>	197	280	70.6
	Sub Total	197	280	70.6
7	Keandalan			
	Karyawan bekerja sesuai dengan keterampilan yang dimiliki	205	280	73.2
	Sub Total	205	280	73.2
8	Pengetahuan tentang Pekerjaan			
	Penguasaan pekerjaan sesuai dengan kemampuan	189	280	67.5
	Pekejaan dipahamai sesuai dengan	193	280	69

No	Ukuran	Perolehan Skor	Skor ideal	%
	keahliannya			
	Sub Total	382	560	68.2
	Tanggung Jawab			
9	Tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan	202	280	72.1
	Sub Total	202	280	72.1
	Pemanfaatan Waktu			
10	Penyelesaian pekerjaan oleh karyawan	197	280	70.6
	Sub Total	197	280	70.6
	TOTAL SKOR KINERJA KARYAWAN	2886	4200	68.7

Sumber : Hasil pengolahan data 2009

Berdasarkan Tabel 4.59 aspek kinerja karyawan pada PT. Telkom, Tbk Japati Bandung memperoleh skor 2.886 apabila di prosentasekan kedalam skor ideal maka diperoleh prosentase sebesar 68.7% yang artinya menurut Moh Ali (1985:184) termasuk kedalam kategori "sebagian besar" responden menyatakan bahwa kinerja karyawan pada PT. Telkom, Tbk Japati Bandung cukup tinggi. Indikator paling tinggi adalah keandalan sebesar 73.2% sedangkan indikator paling rendah adalah kejujuran karyawan yakni sebesar 64.6%, indikator lainnya yaitu mutu kerja sebesar 69.6%, inisiatif sebesar 65%, kehadiran sebesar 67.6%, sikap sebesar 68%, kerjasama sebesar 70.6%, pengetahuan tentang pekerjaan sebesar 68.2, tanggung jawab sebesar 72.1%, dan pemanfaatan waktu sebesar 68.7%

Skor ideal kinerja karyawan adalah 4.200 untuk 15 item pertanyaan. Perolehan skor berdasarkan hasil pengolahan data pada variabel kinerja karyawan adalah 2.886. Sedangkan untuk mencari daerah kontinum yang menunjukkan wilayah ideal dari tanggapan responden terhadap kinerja karyawan, berdasarkan rumus menurut Sugiyono (2008:135) adalah sebagai berikut:

Mencari Skor Tertinggi Kinerja karyawan

$$\begin{aligned} \text{Skor Ideal} &= \text{Skor Tertinggi} \times \text{Jumlah Butir Pertanyaan} \times \text{Jumlah Responden} \\ \text{Skor Ideal} &= 5 \times 15 \times 56 = 4.200 \end{aligned}$$

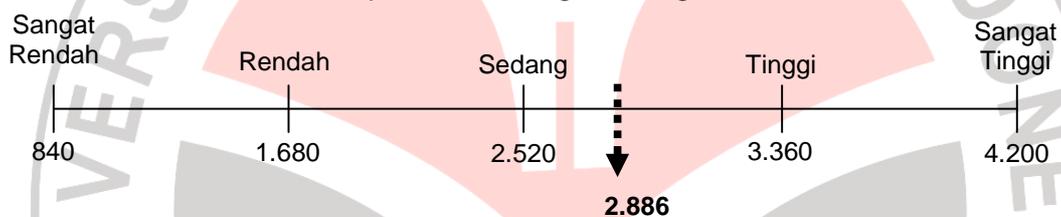
Mencari Skor Terendah Kinerja karyawan

$$\begin{aligned} \text{Skor Terendah} &= \text{Skor Terendah} \times \text{Jumlah Butir Pertanyaan} \times \text{Jumlah Responden} \\ \text{Skor Terendah} &= 1 \times 15 \times 56 = 840 \end{aligned}$$

Mencari Panjang Interval Kelas Kinerja karyawan

$$\begin{aligned} \text{Panjang Kelas Interval} &= \frac{\text{Skor Ideal} - \text{Skor Terendah}}{\text{Banyak Kelas Interval}} \\ \text{Panjang Kelas Interval} &= \frac{4.200 - 840}{5} = 672 \end{aligned}$$

Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut:



Sumber: Diolah Dari Hasil Penelitian 2009

GAMBAR 4.54
HASIL KONTINUM KINERJA KARYAWAN

Nilai 2.886 sesuai dengan data penelitian, termasuk dalam kategori sedang dan tinggi, tetapi lebih mendekati kategori sedang. Jadi tanggapan responden terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom, Tbk Japati Bandung yang terdiri dari mutu kerja, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu termasuk dalam kategori sedang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan PT. Telkom, Tbk berada pada kategori sedang. Menurut Anwar Prabu (2006:9) "Kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun

kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu: mutu kerja, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu.

Hal ini diungkapkan Sondang P. Siagian (2002:355) Kegiatan kepegawaian pasti berpengaruh terhadap seluruh aspek kekaryawanan para pegawai, berbagai kegiatan tersebut mutlak perlu di audit guna lebih menjamin :

1. agar seluruh kegiatan satuan kerja tersebut mendorong cara kerja yang efisien, efektif dan produktif
2. agar hubungan antar pekerja, antar satuan kerja dan antara para pekerja dengan kelompok manajemen serasi dan selaras.
3. agar berbagai kebijaksanaan yang dirumuskan dan dilaksanakan memperkaya mutu kekaryaan para pekerja dalam organisasinya.

Jadi untuk dapat mencapai tingkat produktivitas tenaga kerja yang tinggi, salah satu alternatif yang dapat digunakan adalah melaksanakan program audit SDM.

Produktivitas adalah bagian dari dimensi kinerja, seperti yang diungkapkan oleh Hasibuan (1994:105), bahwa dimensi kinerja meliputi : prestasi kerja, kerja, semangat kerja dan produktivitas kerja. Artinya secara eksplisit dapat dikatakan bahwa audit SDM berpengaruh secara positif terhadap kinerja karena salah satu sasaran audit adalah untuk meningkatkan produktivitas. Bila produktivitas kerja baik maka hal itu berarti bahwa kinerja karyawan adalah baik, begitupun sebaliknya.

4.3.3 Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data, maka diperoleh kesimpulan bahwa audit sumber daya manusia mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan, dimana nilai korelasi (r) adalah sebesar 0,871. Hal ini berarti bahwa antara audit sumber daya manusia dengan kinerja karyawan yang akan dibentuk mempunyai korelasi dalam kategori kuat. Hal ini terbukti dengan hasil perhitungan koefisien determinasi yaitu dengan mengkuadratkan koefisien korelasi $r^2 \times 100\% = (0,871)^2 \times 100\%$ diperoleh hasil sebesar 75.8% yang berarti bahwa perubahan variabel kinerja karyawan sebesar 75.8% dipengaruhi oleh audit sumber daya manusia. Sedangkan 24.2% perubahan kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

Pernyataan tersebut diperoleh melalui pengujian hipotesis yang menggunakan metode regresi linier sederhana, regresi tersebut ditunjukkan dengan perolehan kinerja karyawan sebesar 9.087 dimana hasil tersebut dapat diartikan bila nilai setiap penambahan 1% audit sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja karyawan yaitu sebesar 9.087 ditambah 0.396 dari audit sumber daya manusia ($Y=9.087+0,396X$), dimana koefisien determinasi (r^2) yaitu 0,758 termasuk kategori kuat berada diantara (0,600 - 0,799).

4.4 Implikasi Peran Pendidikan Manajemen Bisnis dalam Penelitian

Pendidikan adalah salah satu bentuk perwujudan kebudayaan manusia yang dinamis dan selalu mengalami perkembangan. Oleh karena itu perubahan atau perkembangan pendidikan adalah hal yang memang seharusnya terjadi sejalan dengan perubahan budaya kehidupan. Perubahan dalam arti perbaikan pendidikan

pada semua tingkat perlu terus menerus dilakukan sebagai antisipasi kepentingan masa depan.

Secara substansial ada sedikit kesamaan antara apa yang dibahas dalam penelitian dengan keadaan dunia pendidikan yang secara nyata akan tergambar dengan sendirinya. Pendidikan dan manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu hal yang terkait karena keduanya memiliki tujuan yang sama yakni membentuk watak kepribadian manusia secara nyata.

Melihat pendidikan dan prosesnya kepada manusia, sebenarnya pendidikan itu sendiri adalah sebagai suatu proses kemanusiaan dan pemanusiaan. Istilah kemanusiaan secara leksikal bermakna sifat-sifat manusia, berperilaku selayaknya perilaku normal manusia, atau bertindak dalam logika berpikir sebagai manusia. Pemanusiaan secara leksikal bermakna proses menjadikan manusia agar memiliki rasa kemanusiaan, menjadi manusia dewasa, manusia dalam makna seutuhnya. Artinya dia menjadi *riil* manusia yang mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara penuh sebagai manusia .

Keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat eksternal maupun yang bersifat internal. Faktor eksternal adalah keadaan atau lingkungan yang berada di luar perusahaan yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan seperti, kondisi ekonomi, politik, pemerintahan dan keamanan, sedangkan faktor internal yang mendukung keberhasilan perusahaan diantaranya adalah, kekuatan perusahaan, manajemen kerja perusahaan yang baik, dan SDM yang berkualitas.

Tercapainya tujuan perusahaan dapat dilihat dari kinerja pegawainya. Kinerja karyawan merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kemampuan dan keterampilan seseorang disesuaikan dengan bidang spesialisasi kerjanya. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Oleh karenanya dapat disimpulkan bahwa peran pendidikan dalam pengembangan SDM begitu besar sumbangan pendidikan dalam pembentukan karakter manusia adalah sangat besar. Tak salah bila disini saya simpulkan bahwa berkembangnya suatu negara sangat berpengaruh pada sumber daya manusianya yang dimana terbentuk dalam dunia pendidikan yang ada baik formal dan nonformal. Pentinglah kiranya pemerataan pendidikan dalam membentuk SDM yang berkualitas, berakhlak, dan berbudi pekerti yang luhur untuk membangun Negara Republik Indonesia. Upaya memajukan pendidikan haruslah didukung oleh masyarakat Indonesia secara menyeluruh dan juga aparat Pemerintah yang berwenang dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional. Seperti kita tahu saat ini pendidikan di Negara Indonesia masih dirasakan kurang. Setiap dikeluarkannya laporan *Human Development Index*, posisi kualitas SDM kita selalu berada di bawah.

Salah satu penyebabnya adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai upaya telah dilakukan, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kualifikasi guru, penyediaan dan perbaikan sarana/prasarana pendidikan, serta peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai

indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang merata. Sebagaimana sekolah, terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu yang cukup menggembirakan, namun Sebagian lainnya masih memprihatinkan. Oleh sebab itu pihak sekolah itu sendiri harus menata manajemen sekolah dan kepemimpinan yang berkarakter, agar dapat memperbaiki faktor-faktor yang menentukan keberhasilan dalam proses belajar.

Sementara itu, kemampuan mengelola proses belajar mengajar adalah kesanggupan atau kecakapan para guru dalam menciptakan suasana pengajaran yang kondusif antara guru dan peserta didik yang mencakup segi kognitif, afektif, dan psikomotorik sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar tercipta tujuan pengajaran.

Proses pembelajaran menurut Udin S. Winataputra (1997:99) adalah “Segala kegiatan yang dilakukan guru untuk memudahkan siswa mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Hal-hal yang termasuk ke dalam pembelajaran diantaranya adalah melakukan diagnosis kebutuhan siswa, merencanakan pelajaran, menyajikan informasi, mengajukan pertanyaan, dan menilai kemajuan belajar siswa. I.L Pasaribu dan B. Simanjatak (1983:7) mengemukakan pengertian mengajar sebagai berikut: “mengajar adalah suatu kegiatan mengorganisasikan (mengatur) lingkungan sebaik-baiknya dan menghubungkannya dengan anak didik, sehingga terjadi proses belajar didik”.

Menurut Kadarman (1991) yang dimaksud dengan manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*),

memimpin (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Dengan demikian, manajemen adalah sebuah kegiatan yang berkesinambungan. Sedangkan Hani Handoko (1991) mengemukakan bahwa: "Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan".

Menurut G.R. Terry dalam Akhmad Sudrajat (2008:264) terdapat empat fungsi manajemen, yaitu : (1) *planning* (perencanaan); (2) *organizing* (pengorganisasian); (3) *actuating* (pelaksanaan); dan (4) *controlling* (pengawasan).

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Hani Handoko (1991) mengemukakan bahwa:

Perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini.

Seseungguhnya arti penting perencanaan adalah memberikan kejelasan arah

Bagi setiap kegiatan, sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin. Untuk itu penulis perlu menetapkan langkah-langkah pokok dalam perencanaan strategik, yaitu sebagai berikut (a). Penentuan visi dan misi, yang mencakup pernyataan umum tentang visi dan misi. Perumusan visi dan misi ini merupakan tanggung jawab kunci manajer puncak. Perumusan ini dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dibawakan manajer. Nilai-nilai ini dapat mencakup masalah-masalah sosial dan etika, atau masalah-masalah umum seperti prestasi

belajar atau kepribadian siswa. (b). Pengembangan profil sekolah, yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan sekolah dan merupakan hasil analisis internal untuk mengidentifikasi tujuan dan strategi sekarang, serta memerinci kuantitas dan kualitas sumber daya -sumber daya sekolah yang tersedia.

2. Mengorganisasi (*organizing*)

Fungsi manajemen berikutnya adalah pengorganisasian (*organizing*). George R. Terry dalam Akhmad Sudrajat (2008:67) mengemukakan bahwa:

Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Dari pendapat ini, dapat dipahami bahwa pengorganisasian pada dasarnya merupakan upaya untuk melengkapi rencana-rencana yang telah dibuat dengan susunan organisasi pelaksanaannya. Untuk itu menurut Akhmad Sudrajat (2008:87) tiga langkah dalam proses pengorganisasian di sekolah, yaitu :

- a. Pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai visi dan misi organisasi .
- b. Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang logik dapat dilaksanakan oleh satu orang.
- c. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

George R. Terry dalam Akhmad Sudrajat (2008:154) mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi dan sasaran anggota-anggota organisasi tersebut oleh karena para anggota itu juga

ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang karyawan atau staf pengajar akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika (1) merasa yakin akan mampu mengerjakan, (2) yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, (3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak, (4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan dan (5) hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

4. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Dalam hal ini, Hani Handoko (1991:153) mengemukakan definisi pengawasan yang di dalamnya memuat unsur esensial proses pengawasan, bahwa :

Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

untuk mendukung terlaksananya manajemen sekolah agar dapat terus meningkatkan kualitas pendidikan diperlukan karakter pemimpin pendidik (kepala sekolah) yang dapat memimpin sekolah dengan baik. Terdapat 13 profil pemimpin pendidikan (kepala sekolah) yang dibutuhkan:

- a. Mampu menginspirasi melalui antusiasme yang menular.
- b. Memiliki standar etika dan integritas yang tinggi.
- c. Memiliki tingkat energi yang tinggi.

- d. Memiliki keberanian dan komitmen
- e. Memiliki tingkat kreativitas yang tinggi dan bersikap nonkonvensional.
- f. Memiliki kemampuan organisasi yang tinggi
- g. Mampu menyusun prioritas
- h. Mendorong kerja sama tim dan tidak mementingkan diri sendiri
- i. Memiliki kepercayaan diri.
- j. Bersikap adil dan menghargai orang lain.
- k. Tidak takut untuk menantang dan mempertanyakan.
- l. Terbuka terhadap ide-ide dan pandangan baru.
- m. Mengakui kesalahan dan beradaptasi untuk berubah.

Dari penelitian pengaruh audit sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh antara audit sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Itu artinya bahwa fungsi pengawasan akan sangat membantu suatu hasil untuk tercapai, oleh karenanya peran pengawasan dalam dunia pendidikan juga akan sangat berpengaruh. Pengawasan dalam dunia pendidikan adalah merupakan fungsi pendidikan sebagai *controlling*. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya. Dalam perspektif persekolahan, pengawasan dilaksanakan oleh pihak kepala sekolah sebagai pemimpin. Agar visi misi di sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien, maka proses manajemen pendidikan memiliki peranan yang amat vital. Karena bagaimana pun sekolah merupakan suatu sistem yang di dalamnya melibatkan berbagai komponen dan sejumlah kegiatan yang perlu dikelola secara baik dan tertib untuk memperoleh hasil yang memuaskan.