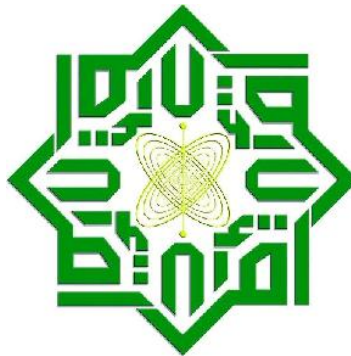


# **SKRIPSI**

## **PENGARUH DESAIN PEKERJAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. POS INDONESIA CABANG UTAMA PEKANBARU**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mengikuti Ujian Oral Comprehensive  
Sarjana Pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial  
Univesitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau  
Pekanbaru



**DISUSUN OLEH:**

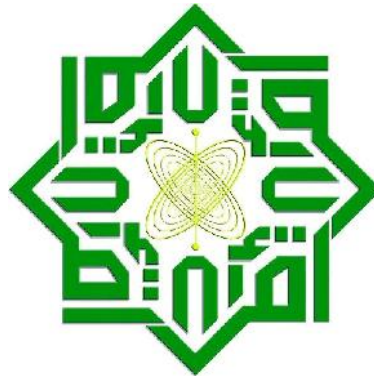
**MUHAMMAD HUSIN**  
**NIM: 10771000045**

**PROGRAM S1**  
**JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**SULTAN SYARIF KASIM RIAU**  
**PEKANBARU**  
**2012**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH DESAIN PEKERJAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. POS INDONESIA CABANG UTAMA PEKANBARU**



**DISUSUN OLEH:**

**MUHAMMAD HUSIN**  
**NIM: 10771000045**

**PROGRAM S1  
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
PEKANBARU**

**2012**

## ABSTRAK

### **PENGARUH DESAIN PEKERJAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA CABANG UTAMA PEKANBARU**

**DISUSUN OLEH :  
MUHAMMAD HUSIN**

*PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru merupakan cabang perusahaan PT. Pos Indonesia, PT. Pos Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang berbadan hukum BUMN yang menawarkan berbagai jasa mulai dari jasa pengiriman barang-barang, uang, dan dokumen-dokumen hingga penyimpanan dan peminjam uang.*

*Judul penelitian ini adalah pengaruh desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui desain pekerjaan, untuk mengetahui kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru dan pengaruh desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan teknik penyebaran angket kepada responden, jenis data yang digunakan adalah data primer dan skunder yaitu data-data yang diperoleh langsung dari responden dan perusahaan.*

*Berdasarkan hasil uji parsial (t-test), nilai  $t_{hitung}$  pemerdayaan pekerjaan  $3,578 > t_{tabel}$  1.676, dimana nilai signifikan adalah  $0,001 > a.$  0,05 ini berarti bahwa variabel pemerdayaan pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, nilai  $t_{hitung}$  perluasan pekerjaan  $2,274 > t_{tabel}$  1.676, dimana nilai signifikan adalah  $0,027 > a.$  0,05 ini berarti bahwa variabel perluasan pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan nilai  $t_{hitung}$  rekayasa ulang  $1,449 < t_{tabel}$  1.676, dimana nilai signifikan adalah  $0,153 > a.$  0,05 ini berarti rekayasa ulang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam meningkatkan kinerja.*

*Uji simultan (f-test) nilai  $F_{hitung}$  25.672  $> F_{tabel}$  2,970 dimana nilai signifikannya  $0,000 < a.$  0,05 yang berarti secara simultan variabel pemerdayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan rekayasa ulang berpengaruh signifikan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan*

*Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi, nilai koefisien determinasi atau R square ( $R^2$ ) sebesar 0,597 yang berarti bahwa kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru sebesar 59,70% dipengaruhi oleh desain pekerjaan, sedangkan sisanya sebesar 40,30% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.*

*Kata Kunci: Pemerdayaan Pekerjaan, Perluasan Pekerjaan, Rekayasa Ulang dan Kinerja*

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>LEMBARAN PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	i
<b>LEMBARAN PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	ii
<b>ABSTRAKSI</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A.Latar Belakang Masalah.....	1
B.Perumusan Masalah.....	11
C.Tujuan Penelitian.....	11
D.Manfaat Penelitian.....	12
E.Sistematika Penulisan.....	13
 <b>BAB II TELAAH PUSTAKA</b>	
A. Pengertian Kinerja.....	15
B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	17
C. Indikator Kinerja .....	19
D. Pengertian Desain Pekerjaan .....	20
E. Pemerdayaan Pekerjaan ( <i>Job Enricment</i> ) .....	23
F. Perluasan Pekerjaan ( <i>Job Elargement</i> ) .....	25
G. Rekayasa Ulang.....	26
H. Kerangka Rancang Pekerjaan: <i>Input-Output</i> .....	31
I. Hubungan Desain Pekerjaan Dengan Kinerja Karyawan .....	34
J. Pandangan Islam Tentang Desain Pekerjaan .....	35
K. Kerangka Berpikir.....	41
L. Operasional Variabel Penelitian .....	43
M. Hipotesis .....	45

N. Variabel Penelitian.....	45
-----------------------------	----

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Lokasi Penelitian Dan Waktu Penelitian.....	46
B. Jenis Data .....	46
C. Sumber Data.....	46
D. Teknik Pengumpulan Data.....	47
E. Populasi dan Sampel .....	48
F. Teknik Pengambilan Sampel.....	48
G. Uji Kualitas data.....	48
1) Uji Realiabilitas .....	48
2) Uji Validitas .....	49
H. Uji Asumsi Klasik .....	50
1) Uji Multikolinieritas.....	50
2) Uji Heterokedastisitas .....	51
3) Uji Normalitas.....	51
I. Analisa Data .....	52
1) Uji Regresi Linier Berganda .....	52
2) Uji Parsial (t-test).....	53
3) Uji Simultan (f-test) .....	53
4) Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	54

### **BAB IV GAMBAR UMUM OBJEK PENELITIAN**

A. Sejarah PT. Pos Indonesia.....	55
B. Visi dan Misi PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru .....	57
1) Visi .....	57
2) Misi .....	57
C. Logo dan Arti Logo PT. Pos Indonesia.....	58
1) Logo PT. Pos Indonesia .....	58
2) Arti Logo PT. Pos Indonesia.....	58
D. Sejarah Humas Kantor Pos Pekanbaru.....	59
E. Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia.....	61

F. Struktur Dinas PT. Pos Indonesia Kantor Pos Pekanbaru.....	63
G. Produk dan Jasa PT. Pos Pekanbaru.....	70
1) Produk .....	70
2) Jasa .....	73

## **BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Karakteristik Responden .....	75
1) Umur Responden.....	75
2) Jenis Kelamin .....	75
3) Pendidikan Responden .....	76
B. Analisis Diskriptif .....	77
1) Analisis Desain Pekerjaan .....	77
a. Pernerdayaan Pekerjaan .....	77
b. Perluasan Pekerjaan .....	82
c. Rekrutasi Ulang .....	86
2) Analisis Kinerja Karyawan .....	92
C. Pengujian Kualitas Data .....	97
D. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	100
a. Hasil Uji Multikolinieritas .....	100
b. Hasil Uji Heterokedastisitas .....	101
c. Hasil Uji Normalitas .....	102
E. Pengujian Hipotesa.....	103
a. Hasil Uji Regresi Berganda.....	103
b. Hasil Uji Parsial (t-test).....	105
c. Hasil Uji Simultan (f-test).....	105
d. Hasil Uji Koefisien Korelasi dan Koefisien Diterminan .....	106
F. Pembahasan .....	107
1) Pengaruh Pernerdayaan Pekerjaan, Perluasan Pekerja, dan Rekrutasi Ulang Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru .....	107
2) Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru....	109

**BAB VI PENUTUP**

A. Kesimpulan .....110  
B. Saran .....111

**DAFTAR PUSTAKA  
LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
Tabel 1.1	Jumlah Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru berdasarkan pendidikan .....	7
Tabel 1.2	Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru Tahun 2010 Berdasarkan Target dan Realita Serta Penyebabnya .....	9
Tabel 1.3	Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan Terhadap Pencapaian Target Berdasarkan Pespektif Internal Bisnis Tahun 2010 .....	10
Tabel 2.1	Definisi Operasional dan Indikator 5ariabel Penelitian.....	75
Tabel 5.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	76
Tabel 5.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	77
Tabel 5.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	78
Tabel 5.4	Tanggapan Respoden Mengenai Keterampilan dalam Bekerja di Luar Pekerjaan yang Mereka Miliki .....	78
Tabel 5.5	Tanggapan Respoden Mengenai Informasi Tentang Tugas Lain Yang Diberikan .....	79
Tabel 5.6	Tanggapan Respoden Mengenai Pentingnya Pekerjaan Yang Diberikan .....	79
Tabel 5.7	Tanggapan Respoden Mengenai Kebebasan dan Keleluasaan dalam Merancang Pekerjaan.....	80
Tabel 5.8	Tanggapan Respoden Mengenai Wewenang Untuk Menentukan Prosedur Penyelesaian Tugas.....	80
Tabel 5.9	Rekaputulasi Tanggapan Responden Tentang Pemerdayaan Pekerjaan.....	81
Tabel 5.10	Tanggapan Respoden Mengenai Peningkatan Jumlah Tugas Melalui Pekerjaan Yang Berbeda-Beda.....	82



Tabel 5.11	Tanggapan Respoden Mengenai Penambahan Jenis Pekerjaan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja .....	83
Tabel 5.12	Tanggapan Respoden Mengenai Keterhiburan dalam Penyelesaian Pekerjaan Dari Pertama Hingga Akhir .....	84
Tabel 5.13	Tanggapan Respoden Mengenai Penambahan Jumlah Tugas dan Tanggung Jawab dalam Menyelesaikan Tugas.....	84
Tabel 5.14	Tanggapan Respoden Mengenai Adanya Tugas Bervariasi Membuat Kesesuaian Penyelesaian Kerja .....	85
Tabel 5.15	Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Perluasan Pekerjaan.....	86
Tabel 5.17	Tanggapan Respoden Mengenai Adanya Perbaikan-Perbaikan Terhadap Pekerjaan, Biaya Yang di Keluarkan Perusahaan Lebih Diminimal .....	87
Tabel 5.18	Tanggapan Respoden Mengenai Kemampuan Memberikan Kualitas Layanan Yang Lebih Baik Terhadap Konsumen .....	88
Tabel 5.19	Tanggapan Respoden Mengenai Penyelesaian Pekerjaan Sesuai Dengan Target Yang Telah Ditentukan.....	89
Tabel 5.20	Tanggapan Respoden Mengenai Bekerja dengan Tingkat Kesalahan Yang Kecil .....	90
Tabel 5.21	Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Rekayasa Ulang.....	91
Tabel 5.23	Tanggapan Respoden Mengenai Kemampuan Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Hasil Atau Kualitas Yang Memuaskan .....	92
Tabel 5.24	Tanggapan Respoden Mengenai Kemampuan Bekerja Sesuai Dengan Target-Target Yang Telah Ditetapkan Oleh Perusahaan .....	93
Tabel 5.25	Tanggapan Respoden Mengenai Penyelesaian Tugas Tepat Pada Waktu Yang Ditentukan.....	94
Tabel 5.26	Tanggapan Respoden Mengenai Semua Pekerjaan Dikerjakan Sesuai Dengan Prosedur Dan Aturan Yang Berlaku.....	94
Tabel 5.27	Tanggapan Respoden Mengenai Kemampu Menggunakan Teknologi Yang Berhubungan Dengan Pekerjaan.....	95

Tabel 5.28	Tanggapan Respoden Mengenai Kebertanggungjawaban Dalam Menyelesaikan Tugas-Tugas Yang Diberikan.....	96
Tabel 5.29	Rekaputulasi Tanggapan Responden Kinerja .....	97
Tabel 5.30	Hasil Pengukuran Reliabilitas.....	98
Tabel 5.31	Hasil Uji Validitas Pemerdayaan Pekerjaan .....	98
Tabel 5.32	Hasil Uji Validitas Perluasan Pekerjaan .....	99
Tabel 5.33	Hasil Uji Validitas Rekayasa Ulang .....	99
Tabel 5.34	Hasil Uji Validitas Kinerja .....	99
Tabel 5. 35	Hasil Uji Multikolinieritas .....	100
Tabel 5.36	Hasil Uji Regression .....	104
Tabel 5.37	ANOVA .....	106
Tabel 5.38	Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	107

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Perusahaan adalah salah satu jenis industri jasa, yang mematuhi kaidah-kaidah bisnis dengan berbagai peran fungsi manajerialnya. Perusahaan mempunyai bahan baku manusia, tujuan utamanya untuk menghasilkan produk. Penerimaan pelayanan adalah masyarakat, proporsi tenaga profesional lebih sedikit dibandingkan dengan tenaga biasa.

Paradigma untuk menentukan eksistensi perusahaan adalah karyawan. Keberadaan lembaga pelayanan bukan ditentukan oleh kualitas dalam melainkan juga kinerja atau kemampuan karyawan. Kondisi persaingan yang ketat dapat memacu dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja, dalam persaingan untuk menguasai pangsa pasar.

Perusahaan harus tahu hal-hal apa saja yang dianggap penting oleh para konsumen, maka dari itu semaksimal mungkin perusahaan harus menghasilkan kinerja yang baik guna memperoleh hasil yang optimal dan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Sesuatu hal yang menarik dalam ancaman pasar bebas di sektor jasa yang sedang dihadapi pada era global, terbukanya pasar bebas berakibat tingginya kompetisi di sektor jasa. Untuk itu, perusahaan harus dapat menghadapi perubahan yang pluktatif. Karyawan perusahaan saat ini akan mampu tumbuh dan berkembang sesuai tuntutan manajemen perusahaan modern. Salah satu upaya penting untuk mengatasi masalah tersebut adalah kemampuan perusahaan untuk

mengoptimalkan kinerja karyawan dengan cara merencanakan pembagian tugas, cara melaksanakan pekerjaan serta memberikan kebebasan berupa wewenang dan beban berupa tanggung jawab secara tepat yang sesuai dengan fungsi setiap unit kerja.

Pengetahuan akan tugas-tugas dan metode-metode dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan dengan fungsi dan perannya yang sesuai sangat membantu perusahaan dalam memotivasi kinerja karyawan dalam organisasi. Rancangan dalam pemberian tugas, metode-metode yang berdasarkan fungsi dan peran masing-masing karyawan merupakan suatu desain pekerjaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dengan tujuan mengoptimalkan dan memaksimalkan kinerja setiap karyawan.

Desain pekerjaan yang baik mampu meningkatkan pengetahuan dan pemahaman karyawan dalam menjalankan tugas berdasarkan peran dan fungsi yang dimilikinya. Sebaliknya pekerjaan yang tidak terdesain dengan baik akan menyebabkan menurunnya kinerja dan produktivitas perusahaan. Desain pekerjaan yang tidak berdasarkan atau tidak sesuai dengan kebutuhan jenis usaha yang dijalankan akan menyebabkan kerugian pada perusahaan tersebut.

Dengan demikian, kemampuan perusahaan untuk mendesain pekerjaan dengan baik dan tepat sangat dituntut, perusahaan yang mampu mendesain pekerjaan dengan baik akan menghasilkan produktivitas usaha yang tinggi, sedangkan perusahaan yang tidak memiliki kemampuan dalam mendesain pekerjaan dengan baik akan menyebabkan menurunnya kinerja dan produktivitas kerja perusahaan.

Selain itu manfaat dari desain pekerjaan yang baik sangat mendukung kinerja karyawan, karena desain pekerjaan yang baik akan membentuk pola pikir dan daya kreativitas dalam melakukan tugas. Desain pekerjaan bukan hanya menentukan tugas, metode, dan cara melaksanakan suatu pekerjaan tapi desain pekerjaan juga merupakan bekal pengetahuan langsung yang tegas mengenai pekerjaan tersebut, meningkatkan kemampuan untuk memanfaatkan semua sarana yang ada disekitar perusahaan. Desain pekerjaan yang baik diharapkan mampu mengatasi berbagai kesulitan dan tekanan dalam jangka panjang sehingga pekerjaan selesai mencapai hasil yang optimal dan tepat waktu.

Desain pekerjaan dalam dunia usaha merupakan bentuk nyata pemberian tugas, peranan, metode dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Di samping itu, desain pekerjaan menjadi salah satu jawaban atas kritik antara karyawan terhadap peran dan fungsi karyawan ditempat bekerja. Karyawan dan semua bagian unit perusahaan termasuk pejabat struktural.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang secara tepat dan waktu. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan karyawan sebagai prestasi kerja karyawan. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya mencapai tujuannya. Hal ini tidak hanya dipengaruhi oleh kesediaan dan keterampilan saja tetapi juga oleh dengan pemberian tugas, peran dan metode yang harus dikuasai karyawan.

Salah satu cara untuk mengembangkan kinerja karyawan adalah memberikan gambaran yang jelas terhadap standarisasi fungsi, peran, dan metode

yang harus dimiliki karyawan dalam melaksanakan hal yang berkaitan dengan pekerjaan.

Hal ini dilakukan dilakukan PT. Pos Indonesia untuk meningkatkan kinerja yang maksimal dan optimal supaya dapat bersaing dengan perusahaan lain. PT. Pos Indonesia mendesain pekerjaan karyawan, dengan harapan karyawan memiliki kemampuan dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja bagi perusahaan.

Menurut **Hasibuan (2003:33)** uraian dalam suatu pekerjaan harus jelas dan persepsinya mudah dipahami, serta menguraikan hal-hal berikut.

1. Identifikasi atau jabatan, yakni memberi nama jabatan, seperti rektor, dekan, dosen dan kabag administrasi.
2. Hubungan tugas dan tanggung jawab, yakni perincian tugas dan tanggung jawab secara nyata diuraikan secara terpisah agar jelas diketahui, rumusan hubungan hendaknya menunjukkan hubungan antara pejabat dengan orang lain di luar maupun di dalam organisasi.
3. Standar wewenang dan pekerjaan, yakni kewenangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat.
4. Syarat kerja yang diuraikan dengan jelas, seperti alat-alat, mesin-mesin, dan bahan baku yang dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
5. Ringkasan pekerjaan atau jabatan, hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi-fungsi dan aktivitas utamanya.

6. Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya, yaitu harus menjelaskan jabatan dari nama dan si petugas dipromosikan dan ke jabatan nama si pertukaran akar dipromosikan.

Begitu pentingnya peranan desain kerja sebagai uraian pekerjaan dan menjelaskan desain kerja sangat efektif untuk meningkatkan kinerja secara teoritis, tapi dalam pelaksanaannya masih ada penyimpangan-penyimpangan yang masih ditemui

Sistem pendesainan karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru pada umumnya sama dengan desain kerja PT. Pos Indonesia utama, yaitu:

1. Sistem desain kerja rotasi dan perluasan kerja

Desain kerja rotasi adalah desain kerja yang dibuat untuk menggeserkan kerja dari pekerjaan satu kepekerjaan yang lain, ini bertujuan untuk memperluas pemahaman pekerjaan tentang pekerjaan yang karyawan lain kerjakan. Kadang kala sistem rotasi yang dilakukan oleh pimpinan dengan cara menukar karyawan secara priode tempat lain, artinya karyawan ditempatkan pada daerah atau wilayah baru, selain itu memberikan jadwal kerja secara terperinci. Sistem rotasi yang digunakan untuk mengetahui kemampuan dan tekanan kerja karyawan dalam pekerjaan.

Perluasan kerja dalam kerja, yaitu dengan menambah pekerja dari kerja sebelumnya. Tujuan dari sistem ini untuk melihat kemampuan karyawan dan peran aktif karyawan untuk ikut terlibat dalam pembangun usaha.

## 2. Sistem desain kerja Motivasi (karakteristik pekerjaan)

Yaitu mengelompokkan kerja karyawan berdasarkan pada kemampuan, keterampilan dengan demikian dapat diketahui akan keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugas dan luwesnya karyawan dalam menjalankan tugas-tugas sebagai seorang karyawan.

## 3. Penjadwalan jam kerja

Yaitu memberi rentang kerja karyawan dalam menjalankan tugas-tugas dan perhitungan pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan. Apabila jam kerja karyawan melebihi tugas, maka terhitung waktu lembur karyawan.

Sistem desain kerja PT. Pos Indonesia tidak jauh bedanya dengan sistem desain perusahaan, yaitu adanya pengayaan tenaga kerja, Peluasan kerja, dan rekayasa ulang. Pengayaan kerja, yaitu dengan melakukan perubahan muatan atau kapasitas pekerjaan yang dimiliki oleh seorang baik itu tugas maupun tanggung jawab. Peluasan kerja, yaitu penambahan beban kerja, dan rekayasa ulang pekerjaan, Adanya perubahan desain pekerjaan pada PT. Pos Indonesia dikarenakan adanya pergantian muatan dalam struktur dan tantangan serta kebutuhan pasar dan kemampuan perusahaan.

Sistem desain pekerjaan saling berkaitan dalam penentuan karakteristik karyawan yang akan dipekerjakan. Mulai dari penentuan jenis kelamin, umur, pendidikan, pengalaman dan kepribadian yang dimiliki oleh setiap karyawan.

Pada umumnya perempuan ditempatkan pada bidang pelayanan, dan sistem audit penilaian ini dikarenakan perempuan lemah lembut dan cocok untuk pelayanan, dan teliti dalam mengerjakan pekerjaan, sedangkan laki-laki cenderung



ditempakan pada bagian pimpinan dan pelaksana operasional lapangan seperti, pengirim barang karena laki-laki sifat tegas dan fisiknya lebih kuat.

Pendidikan dan pengalaman menentukan seorang karyawan memperoleh penempatan atau jabatan dalam desain kerja. Pada umumnya, karyawan yang memiliki pendidikan yang tinggi dan pengalaman yang banyak pada bidang pekerjaan sangat mempermudah dalam penempatan jabatan kerja yang telah didesain.

Tabel berikut ini menggambarkan jumlah karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru berdasarkan jenis pendidikan dan penyimpangan dari target yang diharapkan.

**Tabel 1.1 Jumlah Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru berdasarkan pendidikan**

Uraian Jabatan	Tingkat Pendidikan Yang Dibutuhkan		Tenaga Kerja Yang Dibutuhkan	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi
Kepala Kantor	S1	S1	1	1
Bagian Audit	S2	S1	2	1
Manajer Operasional	S1	S1	1	1
Bagian Pelayanan	S1	D3	6	5
Bagian Pos Plus	S1	D3	4	3
Bagian Pelayanan Retail	S1	D3	4	3
Bagian Fitalite	S1	D3	4	3
Bagian Peng. Komunikasi	S1	D3	3	3
Bagian Logistik	S1	D3	4	3
Bag. Bina Mutu & Pelayanan	S1	D3	3	3
Bagian Verifikasi Barang	S1	D3	6	4
Bagian Keuangan	S1	SME	2	1
Bagian Pemasaran	S1	SMA/D2	12	10
Bagian Sarana	S1	D3	3	3
Bagian Akuntansi	S1	S1	4	4
Bagian MSDM	S1	S1	3	3
Bagian Teknik Sisfo	S1	S1	3	2
Bagian RK	S1	D2	2	2
Bagian PR	S1	D3	3	3
<b>Jumlah</b>			<b>70</b>	<b>58</b>

Sumber: PT. Pos Indonesia Cabang Pekanbaru tahun 2011

Tabel 1.1 terlihat dengan jelas mengenai penyimpangan dari kebutuhan dengan realisasi dalam pemenuhan jumlah karyawan berdasarkan pada kebutuhan karyawan yang sesungguhnya.

Pada tabel 1.1 menjelaskan desain kerja karyawan, pada umumnya karyawan yang dicanangkan untuk menempati jabatan berpendidikan S1 namun pada realitanya masih ada yang berpendidikan SMA dan D3. Penempatan karyawan yang berpendidikan SMA dan D3 dikarena karyawan tersebut memiliki pengalaman kerja dan sebagian dari karyawan berkarier dimulai dari cleaning services. Sementara jumlah karyawan yang dibutuhkan tidak sesuai dengan realitanya, ini disebabkan karena dalam perusahaan menerima pemagangan dari perguruan tinggi, dengan adanya pemegang, pihak perusahaan bisa memanfaatkan kekurangan tenaga kerja. Kepala kantor yang diinginkan adalah S1 yang tamatan manajemen SDM, bagian audit dan bagian keuangan S1 akuntansi, manajer operasional S1 Manajemen SDM, bagian teknis sisfo dan pengolahan komunikasi adalah S1 Teknik dan komunikasi atau pada umumnya adalah S1 Ekonomi.

Selain itu, masih banyak masalah mengenai desain pekerjaan yang berakibatkan menimbulkan permasalahan dengan kinerja karyawan seperti dalam proses pengiriman masih ditemukan banyak keterlambatan kiriman konsumen sampai ketempat tujuan, salah kirim alamat tujuan, layanan yang tidak optimal seperti lamban dan memilih siapa konsumen yang di kenal terlebih dahulu dilayani, dan masih banyak masalah-masalah yang terjadi seputar kinerja

karyawan. Hal lain yang berkaitan dengan masalah kinerja karyawan bisa dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 1.2 Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru Tahun 2010 Berdasarkan Target dan Realita Serta Penyebabnya**

Uraian	Target kerja yang harus dilakukan	Realita	Penyebabnya
Pelayanan pekat pos (Giro, wesel, kilat khusus, express, dan penjualan BPM)	cepat dan cekatan	Perlu diperbaiki	Karyawan belum terampil melayani
Pelayana pos Puls	Menyelesaikan permasalahan pengaduan pelanggan/ konsumen	Belum optimal menangani masalah pengaduan	Kurangnya pemahaman karyawan dalam menanganai masalah kosumen
Pelayanan Reteil	Memeriksa neraca loket dan dokumen	Belum terlaksana dengan tepat waktu	Banyaknya neraca/ dokumen loket belum tersusun dengan baik
Pengelola komunikasi	Mengelolah semua komunikasi baik komunikasi secara vertikel (pimpinan) dan horizontal (konsumen)	Belum optimal	Tidak semua maksud dan tujuan dapat dipahami
Logistik	Mengawasi surat jalan dan pemeriksaan paket post	Belum optimal	Kemampuan bagian logistik terbatas dikarenakan sstem belum efektif digunakan
Jadwal Pengiriman	2 hari dalam kota provinsi 3 hari untuk sesumatra, 4 hari untuk luar Sumatra dan 5 hari untuk luar Indonesia	Tidak tepat waktu pada jadwal kiriman sampai, sering lambat dari waktunya	Kemampuan karyawan dalam menguasai areal tempat kiriman dengan benar
Pelayanan (costumer services)	Cepat, tepat dengan pelayanan yang prima	Masih ditemukan pelayanan yang masih memprioritaskan kepada konsumen yang lebih kenal terlebih dahulu.	Sikap memihak dan tidak bijak dalam pelayanan

Sumber: Olahan PT. Pos Indonesia Cabang Pekanbaru tahun 2011

Adanya penyimpangan dari hasil kerja yang diharapkan perusahaan tentunya sangat berkaitan dengan permasalahan desain kerja beserta uraian kerja yang telah dibuat oleh PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru.

Selain itu rendahnya kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut yang merupakan penilaian pimpinan terhadap setiap perkembangan karyawan pada PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru.

**Tabel 1.3 Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan Terhadap Pencapaian Target Berdasarkan Pespektif Internal Bisnis Tahun 2010**

No	Kinerja	Devisi					
		Financial Servies		Mail and Logistic		Financial Ga	
		F (orang)	%	F (orang)	%	F (orang)	%
1	P.1	3	18,75	7	28	-	-
2	P.2	9	56,25	15	60	11	73,33
3	P.3	4	25	3	12	4	26,67
Total		16	100	25	100	15	100

Sumber: PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru Tahun 2011

- P.1 = Penilaian diberikan kepada karyawan yang menyelesaikan pekerjaan sesuai target kerja dengan nilai > 120%.
- P.2 = Penilaian yang diberikan kepada karyawan yang telah bekerja rata-rata dan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target kerja dengan nilai 106% - 120%.
- P.3 = Penilaian yang diberikan kepada karyawan yang telah bekerja dibawah rata-rata dan kurang mencapai target kerja dengan nilai 95% - 106%.

Pada Tabel 1.3 menunjukkan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Utama Pekanbaru telah mendapatkan penilaian yang baik walaupun terdapat beberapa karyawan yang memiliki kinerja masih jauh dari yang telah ditetapkan perusahaan. Pada penilaian ini kinerja karyawan hanya 56 karyawan yang dinilai kinerja oleh pimpinan dan 2 orang yang lain tersebut adalah pimpinan yang memberi penilaian kinerja karyawan. Kinerja pimpinan cabang akan diberi penilaian oleh pimpinan regional.

Penilaian ini pada umumnya dianggap baik karena yang memberikan penilaian adalah dari dalam perusahaan. Penilaian kinerja karyawan akan berbeda dengan penilaian yang diberikan oleh nasabah kepada masing-masing karyawan.

Dengan demikian, kurangnya optimal kerja dan kinerja karyawan yang dihasilkan menunjukkan kurang berfungsi rencana/desain. Pada hal, fungsi dan peran utama dari desain pekerjaan, yaitu untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai peran, tugas, fungsi dan tanggung jawab serta mejadi *role* karyawan melaksanakan pekerjaan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, peneliti tertarik untuk meneliti tentang desain kerja pada PT. Pos Indoensia Cabang Utama Pekanbaru dengan judul **Pengaruh Desain Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru.**

## **B. Rumusan Masalah**

Desain kerja merupakan salah satu cara yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan pada uraian latar belakang permasalahan penelitian di atas penulis merumuskan masalah penelitian, yaitu:

1. Bagaimana pemerdayaan pekerjaan di PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru?
2. Bagaimana perluasan pekerjaan di PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru?
3. Bagaimana rekayasa ulang pekerjaan di PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru?

4. Bagaimana pengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui pemerdayaan pekerjaan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru.
2. Untuk mengetahui perluasan pekerjaan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru?
3. Untuk mengetahui rekayasa ulang pekerjaan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru?
4. Untuk mengetahui pengaruh desain pekerjaan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru?

### **D. Manfaat Penelitian**

Dengan dilakukan penelitian ini diharapkan memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang terkait, terutama bagi:

1. Bagi Penulis

Disamping menambah pengalaman dan menjadi pembanding antara ilmu yang diperoleh di bangku kuliah dalam aplikasi nyata di dunia kerja dan publik (masyarakat) juga sebagai syarat untuk mencapai gelar sarjana di UIN SUSKA Riau.

2. Bagi Perusahaan

Memberikan masukan bagi PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru untuk dapat digunakan sebagai bahan referensi, pertimbangan

dan pedoman dalam pengambilan kebijaksanaan yang berhubungan dengan desain kerja dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan.

3. Bagi pihak lain

Sebagai pengetahuan mengenai desain kerja karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan serta sebagai bahan penunjang untuk penelitian selanjutnya.

### **E. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan yang diajukan dalam penelitian ini terdiri dari 6 (enam) bab dengan tujuan agar mudah dipahami. Masing-masing bab terdiri dari sub bab diantaranya tersusun sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

#### **BAB II TELAAH PUSTAKA**

Pada bab ini menguraikan dan membahas mengenai teori-teori yang berhubungan dengan penelitian ini diantaranya teori mengenai kinerja karyawan, desain pekerjaan, kerangka berpikir, operasional variabel penelitian dan hipotesa.

#### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini merupakan bab yang berisikan tentang lokasi penelitian, waktu penelitian, sumber data, teknik pengumpulan

data, populasi, sampel, teknik pengambilan sampel dan analisa data.

#### **BAB IV GAMBARAN OBJEK PENELITIAN**

Bab ini menggambarkan sejarah dan perkembangan perusahaan, dasar hukum pendirian, logo perusahaan, visi, misi perusahaan, produk dan jasa perusahaan, struktur perusahaan, fungsi tugas, wewenang dan tanggung jawab karyawan.

#### **BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan dan membahas tentang hasil yang berkaitan dengan penelitian

#### **BAB VI PENUTUP**

Bab ini merupakan hasil akhir dari penelitian skripsi dari pembahasan akan diperoleh suatu kesimpulan, sehingga kesimpulan merupakan ungkapan kembali pokok permasalahan beserta pemecahannya. Adapun saran merupakan sumbangan pemikiran yang sifatnya membangun guna memperbaiki kekurangan dan kelemahan yang ada.



## BAB II

### TELAH PUSTAKA

#### A. Pengertian Kinerja

Kinerja dan nilai pentingnya termasuk kedalam aspek kehidupan modern. Cara pandang kita terhadap benda dan manusia termasuk cara kita berperilaku akan mempengaruhi kinerja. Konsep kinerja telah menjadi inti persepsi kita mengenai aktivitas kita, persepsi diri, nilai diri, dan pemahaman kita tentang dunia.

Menurut **Mangkunegara (2004: 67)** istilah kinerja berasal dari *Job Perfomence* atau *Actual Perfomence* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja (prestasi) adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas dan kuntinuitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Helfert (**dalam Rivai dan Sagala, 2009: 604**) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Perilaku merupakan perilaku nyata yang dikumpulkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan peran dalam perusahaan. (**Rivai dan sagala, 2009: 548**).

Menurut **Rivai (2004: 309)** kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya

memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya.

Menurut **Sedarmayanti (2003: 147)** kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum, sesuai dengan moral dan etika. Selanjutnya **Sedarmayanti (2003: 152)** kinerja diartikan sebagai hasil kerja seseorang dan merupakan sesuatu proses manajemen dari suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kinerja tersebut dapat ditunjukkan secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Menurut **Handoko (2000: 135)** kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai kerja karyawan. *Perfomence* atau pekerjaan adalah catatan *outcome* yang dihasilkan oleh fungsi suatu pekerjaan tertentu atau selama kegiatan priode tertentu.

Sedangkan menurut **Wibowo (2007: 7)** kinerja berasal dari kata *Perfomence*, adapula yang mengartikan *perfomence* sebagai hasil kerja/ prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna lebih luas bukan hanya hasil kerja tapi juga termasuk bagaimana proses kerja berlangsung.

## **B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

*Out-put* yang dihasilkan dalam usaha tidak terlepas dari kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Namun tidak semua kerja yang dilakukan menghasilkan kinerja yang sama. Kinerja yang dihasilkan oleh karyawan sangat ditentukan oleh faktor internal maupun faktor eksternal individu karyawan.

Menurut **Mangkunegara (2005: 67-68)** Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (prestasi kerja) adalah:

### a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reability* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ: 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu di tempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the righ man in the right place, the right man on the righ job*).

### b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

c. Dukungan yang diterima

Dimaksud dengan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan suatu dorongan atau semangat kerja. Atau dengan kata lain pendorong semangat kerja. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja adalah atasan, rekan sekerja, serana fisik, kebijakan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan. Jadi motivasi individu untuk bekerja sangat dipengaruhi oleh sistem kebutuhannya.

d. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan

Pada dasarnya manusia secara alami selalu akan bereaksi terhadap lingkungan sekitarnya. Lingkungan sekitarnya ini termasuk juga lingkungan kongkrit maupun abstrak. Lingkungan kongkrit adalah segala sesuatu yang dapat kita lihat, raba, ataupun dengar. Sedangkan lingkungan abstrak adalah segala sesuatu yang tidak langsung kita lihat, raba, ataupun dengar tapi terungkap dalam sikap keseharian kita. Secara alami, kita akan bereaksi terhadap stimuli-stimuli ini.

Kita akan mempelajari segala mata pelajaran yang ada. Kita bertutur kata seperti yang dicontohkan dan menjaga tindak-tanduk kita. Kita juga bereaksi terhadap orang tua, misalnya pada saat kita diharapkan untuk jadi juara, secara tidak langsung kita berusaha untuk memenuhi harapan tersebut. Bila kita gagal memenuhi harapan ini, kita merasa tidak enak juga. Demikian pula kita bereaksi sesuai dengan pendapat dari kawan-kawan kita dan penilaian yang kita terima dari lingkungan sekitar kita. Hal serupa juga terjadi pada saat kita bekerja. Kita cenderung bereaksi terhadap harapan-

harapan dari atasan kita pada saat bekerja. Demikian pula bawahan dan anak buah yang kita pimpin bereaksi terhadap diri mereka sebagaimana kita bereaksi terhadap harapan dan demikian yang ditujukan pada diri kita.

e. Hubungan dengan organisasi

Sesuaikan ekspektasi anda dengan kemampuan karyawan di tiap bagian. Ini adalah langkah yang cukup sulit karena bila anda menetapkan standar yang terlalu tinggi, anda akan dianggap tidak realitis. Tapi bila anda memberikan ekspektasi yang terlalu rendah, itu sama saja dengan tidak memanfaatkan potensi karyawan yang ada dengan maksimal. Dalam hal ini, anda harus pandai-pandai mengevaluasi hasil kerja karyawan anda dan menilai potensi apa saja yang sekiranya masih dapat dikembangkan dari karyawan tersebut atau tim yang anda pimpin. Dengan demikian, mereka akan lebih termotivasi lagi karena mengetahui ada tujuan nyata yang bisa diraih bersama-sama.

### **C. Indikator Kinerja**

Setelah memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja di atas, dapat ditarik suatu indikator (pengukuran) dari kinerja suatu organisasi. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Menurut **Sedarmayanti (2007: 196)** kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

1. Kualitas, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan.

2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Jangka waktu adalah sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. Sikap kooperatif, merupakan tingkat sejauhmana karyawan atau pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.
5. Kepercayaan
6. Tanggung jawab

#### **D. Pengertian Desain Kerja (*Job Design*)**

Rancang pekerjaan (*Job Design*) merupakan pengembangan dari analisis terkait dengan upaya memperbaiki efisiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan dan kinerja karyawan. Dalam merancang suatu pekerjaan hendaknya memperhatikan hubungan antara teknologi dengan manusia, selain itu juga harus memfasilitasi pencapaian tujuan serta mengetahui kapasitas dan kebutuhan dalam melaksanakan pekerja tersebut. Hal ini dipopulerkan dalam rancang pekerjaan adalah perluasan pekerjaan (*Job Elargement*) dan pengayaan pekerjaan pengayaan pekerjaan (*Job Enrichment*).

Menurut **Rivai dan Sagala (2009: 127)** rancang pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilakukan/dilaksanakan, metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya. Rancang pekerjaan menentukan bagaimana hubungan kerja

manajer dengan karyawan-karyawannya dan hubungan di antara karyawan-karyawan itu sendiri. Rancang pekerjaan mempunyai arti penting bagi karyawan dan perusahaan.

Desain pekerjaan adalah wahana yang secara sistematis mengimplementasikan tingkat desentralisasi yang diinginkan dalam operasi organisasi dan diyakini oleh manajer perlu untuk mencapai sasaran organisasi. Desain pekerjaan merupakan suatu cara bagaimana manajer berkomunikasi dengan karyawannya tentang kesempatan yang dapat diperoleh karyawan karena menggunakan kekuasaan dan wewenang (**Prayoga, 2008:9**)

Pengertian *job design* adalah suatu pendekatan didalam suatu pekerjaan yang dilakukan dengan sedemikian rupa untuk memetik minat pekerja dengan mengadakan *job enlargement*, yaitu praktek untuk memperluas isi daripada suatu pekerjaan yang meliputi jenis dan tugas dalam tingkat yang sama dan *job enrichment*, yaitu praktek yang memberikan karyawan tingkat kebebasan yang lebih tinggi terhadap perencanaan dan pengorganisasian melalui implementasi kerja dan evaluasi hasil. ([htt/www.digilib.petra.ac.id](http://www.digilib.petra.ac.id))

Menurut Simamora (**dalam Rachmawati, 2008:44**) desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lain dalam organisasi.

**Simamora (2004:116)** mengatakan desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan

dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi. Desain pekerjaan memadukan isi pekerjaan (tugas, wewenang dan hubungan) balas jasa dan kualifikasi yang dipersyaratkan (keahlian, pengetahuan dan kemampuan) untuk setiap pekerjaan dengan cara memenuhi kebutuhan pegawai maupun perusahaan.

**Handoko (2001:31)** desain pekerjaan adalah fungsi penerapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok pegawai secara organisasional. Jadi yang dimaksud dengan desain pekerjaan adalah penentuan jenis-jenis pekerjaan dan menempatkan pegawai yang sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan dalam pekerjaan atau jabatan tersebut.

Rancangan jabatan/ *job design* menjelaskan secara terperinci apa saja isi, sebuah jabatan/pekerjaan dalam arti tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang spesifik terkait dengan sebuah pekerjaan/jabatan dan hubungan-hubungan organisasionalnya (**Ruky, 2006:65**)

Sedangkan menurut **Mondy (2008: 121)** perancangan pekerjaan (*Job Design*) adalah proses menentukan tugas-tugas spesifik untuk dikerjakan, metode-metode yang dipakai dalam menjalankan tugas-tugas tersebut dan cara yang bersangkutan berhubungan dengan pekerjaan dalam organisasi.

Menurut **Mondy (2008: 121-122)** ada beberapa konsep yang berhubungan dengan rancangan pekerjaan (*Job Design*), yaitu:

1. Pemerdayaan Pekerjaan (*Job Enricment*)
2. Perluasan pekerjaan (*Job Elargemat*)
3. Rekayasa Ulang



### **E. Pemerdayaan Pekerja (Job Enrichment)**

Sangat disarankan oleh Fredrick Herzberg, pemekaran pekerjaan terdiri dari atas perubahan-perubahan mendasar dalam muatan dan tingkat tanggung jawab dari suatu pekerjaan sehingga memberikan tantangan yang lebih besar bagi karyawan. Pemekaran pekerjaan memberikan ekspansi vertikal dari tanggung jawab.

Karyawan yang memiliki peluang untuk mendapatkan perasaan yang berhubungan dengan prestasi, pengukuran, tanggung jawab dan pertumbuhan pribadi dalam menjalankan pekerjaan. Meskipun program pemerdayaan pekerjaan tidak selalu mencapai hasil positif, seringkali program-program tersebut membawa perbaikan dalam kinerja pekerjaan dan meningkatkan juga keputusan karyawan di banyak organisasi.

Menurut **Hasibuan (2003:38)** pengayaan pekerjaan adalah perluasan pekerjaan dan tanggung jawab secara vertikal yang akan dikerjakan seseorang pejabat dalam jabatannya.

Menurut **Simamora (2004:118)** Pemerdayaan pekerjaan merupakan penambahan tugas dan tanggung jawab dari para pegawai. Pemerdayaan pekerjaan dirancang untuk mengurangi kebosanan yang sering menjadi masalah dalam pekerjaan yang berulang-ulang. Program ini memberikan lebih banyak otorisasi untuk melaksanakan pekerjaan dan pengambilan keputusan dan meningkatkan tanggung jawab. Pemerdayaan pekerjaan bersifat vertikal, maksudnya pemerdayaan pekerjaan ditujukan kepada pekerjaan-pekerjaan yang berada di atasnya yang masih mempunyai fungsi yang bersamaan.

Pengaya pekerjaan adalah meningkatkan otonomi seorang dalam mengatur pekerjaannya, diberi keleluasaan dalam tanggung jawab yang lebih besar dalam merencanakan kegiatan dan kesempatan yang lebih luas untuk mengendalikan diri sendiri dalam melakukan berbagai aktivitas pekerjaannya (**Rivai dan Sagala, 2009: 137**)

Menurut **Rivai dan Sagala (2009, 137-138)** model pengayaan pekerjaan bertujuan untuk mendorong suatu pekerjaan kearah hasil yang diinginkan dengan syarat harus menguasai demensi inti pekerjaan meliputi:

1. Variasi Keterampilan

Variasi keterampilan adalah seberapa jauh jenis pekerjaan yang dilakukan seorang memerlukan keahlian yang berbeda di dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan sejumlah keterampilan individu dan bakat.

2. Identitas Tugas

Identitas tugas adalah seberapa jauh seorang pekerja terlibat dalam penyelesaian pekerjaan dan bagian-bagian pekerjaan yang bisa diidentifikasi, dalam hal ini melakukan suatu pekerjaan dari permula sampai selesai dengan hasil yang nyata.

3. Arti penting tugas

Arti penting tugas adalah seberapa jauh suatu pekerjaan mempunyai arti penting dan dampak substansial atas kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik lingkungan organisasi yang segera atau lingkungan yang eksternal.

#### 4. Otonomi/Wewenang

Otonomi/Wewenang adalah sejauh mana seseorang diberi kebebasan substansial, kemandirian, dan keluasaan kepada individu untuk merancang pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikannya.

#### 5. Umpan balik

Umpan balik adalah pelaksanaan kegiatan memperoleh masukan yang jelas dan cepat dari suatu pekerjaan oleh individu sehingga memperoleh informasi yang jelas tentang efektifitas kerjanya.

### **F. Perluasan Pekerjaan (*Job Enlargement*)**

Peluasan pekerjaan (*Job Enlargement*) didefinisikan sebagai peningkatan jumlah tugas yang harus dijalankan karyawan semua pekerjaan tersebut berada pada level pertanggung jawaban yang sama. Menurut **Simamora (2004:118)** pemerdayaan pekerjaan merupakan salah satu teknik desain pekerjaan dengan mengadakan perluasan kerja. Perluasan pekerjaan merupakan kebalikan dari simplikasi pekerjaan. Perluasan pekerjaan diperluas sampai pada tingkat dimana bagian-bagian yang saling berkait erat dan saling mendukung diselesaikan oleh seorang pegawai atau bagian. Sedangkan menurut **Hasibuan (2003: 37)** perluasan pekerjaan adalah memperbanyak tugas atau pekerjaan kepada seorang karyawan dalam jabatannya untuk meningkatkan variasi pekerjaan dan mengurangi sifat pekerjaan yang membosankan. Dengan pengetahuan dan keterampilan yang masih tetap, tambahan pekerjaan dapat dikerjakan.

Dalam kasus perluasan pekerjaan masalah pokok adalah menghentikan spesialisasi yang berlebihan untuk mengurangi kebosanan dan sifat menoton. Dengan cara ini diharapkan akan dihasilkan prestasi yang lebih baik membuat karyawan lebih terpusat dan termotivasi secara efektif.

Perluasan tugas, makna teknik ini adalah bertambahnya isi suatu tugas yang pada giliran membuat aktivitas dalam penyelesaian suatu pekerjaan semakin bervariasi. menurut **Siagian (2009: 100)** manfaat rotasi tugas/ rotasi pekerjaan dan perluasan tugas/pekerjaan adalah:

1. Timbulnya kebosan dapat dicegah
2. Mutu hasil pekerjaan pada umumnya meningkat.

### **G. Rekayasa Ulang**

Dalam melakukan rancangan bangunan pekerjaan ada tiga hal yang penting mendapat perhatian. *Pertama*, rancang bangunan pekerjaan harus mencerminkan usaha pemenuhan tuntutan lingkungan, organisasi dan berperilaku terhadap pekerjaan yang harus dirancang. *Kedua*, mempertimbangkan tiga jenis tuntutan tersebut berarti upaya diarahkan pada pekerjaan yang produktif dan memberikan keputusan pada pelakuan meskipun dapat dipastikan bahwa produktivitas dan kepuasan itu tidak akan sama bagi setiap orang. *Ketiga*, tingkat produktivitas dan kepuasan para pelaksanaan harus mampu berperan sebagai umpan balik. Artinya secara umum dapat dikatakan bahwa rancangan bangun pekerjaan yang baik dan tepat akan berakibat pada tingkat produktivitas dan kepuasan yang tinggi. Sebaliknya rancangan bangunan pekerjaan yang kurang baik atau tidak tepat akan dapat menimbulkan berbagai masalah tidak hanya dalam produktivitas yang

rendah, akan tetapi juga dalam berbagai perilaku negatif yang lain, seperti adanya pekerja yang berhenti, tingkat kemangkiran yang tinggi, keluhan, sabotase, memperlambat proses produksi atau bahkan pemogokan. **(Siagian, 2011: 92)**

Rekayasa adalah pemikiran ulang yang didasarkan pada perencanaan ulang radikal proses bisnis untuk mencapai peningkatan dramatis dalam ukuran kinerja kontemporer seperti biaya, kualitas layanan dan kecepatan.

Menurut **Bagasworo (2004:3)** pengertian rekayasa ulang secara formal dan manfaatnya adalah pemikiran ulang secara fundamental dan radikal atas proses-proses bisnis untuk mendapatkan perbaikan dramatis dalam ukuran kinerja yang penting dan kontemporer, seperti biaya, kualitas pelayanan dan kecepatan.

Berbagai perubahan sering terjadi menuntut rancangan berbagai macam pekerjaan dalam organisasi. Rancangan ulang dimaksud agar karyawan tidak mengalami kebosanan jika pekerjaan berlangsung lama dapat berakibat negatif terhadap kehidupan karyawan seperti apatisme, tidak peduli, motivasi rendah, keluhan, bahkan keinginan berhenti. Teknik rekayasa ulang pekerjaan dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain: **(Rivai, 2009: 152-155)**

a. Penyederhanaan pekerjaan

Jika berdasarkan analisis ditemukan bahwa pekerjaan yang ada ternyata terlalu rumit, maka perlu melakukan penyederhanaan pekerjaan. Salah satu penyederhanaan pekerjaan yang dapat ditempuh ialah dengan membagi penyelesaian suatu pekerjaan dengan kepada beberapa karyawan. Namun dalam melakukan pekerjaan perlu dijaga jangan sampai pekerjaan yang harus

diselesaikan begitu mudahnya sehingga tidak memberikan tantangan, apalagi sampai pekerjaan tersebut rutin berulang-ulang.

Resiko dengan penyederhanaan pekerjaan adalah pekerjaan menjadi penyebab kebosanan atau penguduran diri. Potensi masalah ini umumnya terjadi dinegara-negara industri maju yang mempunyai suatu karyawan yang terdidik.

*b. Overspecialisasi*

Di dalam masyarakat industri maju pekerjaan ruti adalah sangat khusus, seperti posisi lini perakitan sudah dibatasi. Pekerjaan ini jarang menawarkan peluang untuk pemenuhan, pengenalan, pertumbuhan psikologis, atau sumber kepuasan kerja lain. Untuk meningkatkan kualitas bagi mereka yang menangani pekerjaan seperti itu, para manajer dan para perancang pekerjaan dapat menggunakan berbagai metode untuk meningkatkan pekerjaan. Cara yang paling luas digunakan adalah rotasi pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan pengayaan pekerjaan.

1) Rotasi Pekerjaan

Dalam rotasi pekerjaan, karyawan dipindahkah dari satu pekerjaan kepekerjaan lainnya tanpa berubahnya jejang kepangkatanya atau jabatan yang bersangkutan. Artinya, dalam rotasi, pekerjaan seorang sejenis dengan apa yang dikerjakan selama ini. Namun, meskipun sifat pekerjaan tidak berubah, tentunya akan ada perbedaan-perbedaan tuntutan pekerjaan yang baru itu, misalnya dalam bentuk keterampilan dan kemampuan kerja. Rotasi bermanfaat bagi karyawan kerana menghilangkan sifat bosan

terhadap pekerjaan yang dilaksanakannya. Juga bermanfaat bagi organisasi, sebab karyawan menjadi berkompaten di beberapa pekerjaan dibandingkan hanya satu pekerjaan yang diketahuinya. Memgetahui berbagai pekerjaan membantu citra diri karyawan, menyediakan pertumbuhan pribadi, dan membuat karyawan lebih berharga bagi organisasi.

2) Perluasan pekerjaan (*job enlargement*)

Istilah ini mengacu pada beban kerja herizontal dan terjadinya peningkatan jumlah serta keragaman tugas pekerjaan. Tugas yang diemban pada tugas pokok yang sedang dilaksanakan mirip dengan tugas baru yang diemban pada pelaksanaan pekerjaan. Atau meningkatkan cakupan pekerjaan yang dimiliki oleh seorang karyawan atau bertambahnya isi suatu pekerjaan yang pada gilirannya akan membuat aktivitas dalam penyelesaian pekerjaan semakin bervariasi.

3) Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*)

Peningkat pekerjaan adalah upaya membuat pekerjaan lebih berharga atau memuaskan dengan menambahkan tugas-tugas yang lebih berarti pada sekelompok pekerjaan karyawan. Hal itu, meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kendali. Menambah elemen-elemen ini ke pekerjaan kadang-kadang disebut pemuatan vartikel pengayaan pekerjaan (pemuatan vartikel) mencoba untuk menambah tanggung jawab dan otoritas, otonomi banyak diberikan dalam bentuk perencanaan, pengendalian dan penentuan keputusan. Lima faktor pengayaan pekerjaan dan sekaligus memotivasi

karyawan, yaitu prestasi, kekaryaan, pengembangan, tanggung jawab dan kinerja keseluruhan pekerjaan. Oleh karena itu, pengayaan pekerjaan sering disebut ekspansi pekerjaan vertikal. Di dalamnya terdapat komponen tambahan, otoritas, tanggung jawab, dan otonomi karyawan.

#### 4) Regu Kerja Otonomi

Regu kerja otonomi bisa juga disebut *self-directed work team* dan *leaderless work team* adalah kelompok para pekerja dengan tugas-tugas dan tanggung jawab mereka sering melampaui tugas para penyelia atau para manajer. Regu kerja pada umumnya melibatkan tiga sampai lima anggota masing-masing secara ekstensif saling melatih untuk lakukan pekerjaan lain. Anggota kelompok yang diberi tujuan sasaran dalam produksi dan pelayanan yang akan dicapai oleh regu. Kemudian mereka secara bersama memutuskan antar diri mereka bagaimana mereka akan mencapai tujuan yang diperlukan itu. Tugas dibuat di dalam kelompok, sering dengan anggota yang secara informal menawarkan diri mereka untuk membebaskan kebosanan dan kelelahan.

Menurut **Siagian (2009, 99-100)** Rekayasa Ulang (Rancang bangunan kembali pekerjaan) dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu:

1. Rotasi tugas, melakukan rotasi tugas berarti memindahkan dari pekerjaan satu ke pekerjaan yang lain tanpa berubahnya jenjang kepangkatan atau jabatan yang bersangkutan.



2. Perluasan tugas, makna teknik ini adalah bertambahnya isi suatu tugas yang pada gilirannya membuat aktivitas dalam penyelesaian tugas semakin bervariasi.
3. Memperkaya tugas, maksudnya adalah bahwa kepada para pekerja diberi keluasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam merencanakan kegiatannya, otonominya yang lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaan dan kesempatan yang lebih untuk mengendalikan diri sendiri dalam melakukan berbagai aktivitas berkarya.

#### H. Kerangka Rancang Pekerjaan: *Input-Output*

Menurut **Rivai dan Sagala (2009: 128-129)** Perencanaan suatu pekerjaan mencerminkan elemen organisasi lingkungan dan tingkah laku. Para ahli perancang mengambil elemen ini sebagai bahan pertimbangan menciptakan pekerjaan yang memuaskan dan produktif setiap elemen rancangan pekerjaan mempunyai arti penting yang berbeda-beda tergantung orang yang merancang. Produktivitas karyawan dan kepuasan kerja akan memberikan umpan balik, seberapa baik suatu pekerjaan yang kurang baik akan memberikan produktivitas rendah. Karyawan sering pindah, ketidakhadiran, sabotase, perpecahan dan problem lain. Berikut ini gambar rancang pekerjaan:

Gambar 2.1  
Rancang Pekerjaan: *Input-Output*



*Sumber: Rivai dan Sagala Tahun 2009:128*

Menurut **Rivai dan Sagala (2009: 129)** unsur-unsur yang dapat memengaruhi rancang pekerjaan, yaitu:

#### 1. Unsur Organisasi

Element organisasi berkaitan dengan masalah efisiensi, pekerjaan dirancang secara efisiensi untuk mendorong karyawan yang mampu dan termotivasi untuk mencapai produktivitas maksimum dengan cara-cara yang baik. Upaya-upaya tersebut menunjukkan bahwa spesialisasi merupakan kunci rancang pekerjaan.

Unsur organisasi (*organizational element*) dalam rancang pekerjaan menggunakan pendekatan:

- 1) Mekanistik (*mechanistic approach*) disini peningkatan efisiensi kerja dijadikan dasar dalam memahami manajemen sebagai salah satu disiplin ilmu sosial.
- 1) Aliran kerja (*Work Flow*) mempengaruhi sifat produk dan hasil jasa.
- 2) Pendekatan ergonomik (*Ergonomic*) melakukan optimalisasi produk dengan memperbaiki hubungan karyawan dengan lingkungan kerja.

#### 2. Unsur lingkungan

Aspek kedua yang berhubungan dengan elemen lingkungan seperti kemampuan dan ketersediaan tentang potensi karyawan dan harapan sosial mereka serta sikap fisik karyawan (*ergonomy*).

- 1) Kemampuan dan ketersediaan karyawan, pertimbangan efisiensi harus seimbang dengan kemampuan dan ketersediaan orang yang akan melakukan pekerjaan itu.
- 2) Harapan sosial dan budaya, kemampuan menerima suatu rancang pekerjaan juga dipengaruhi oleh beberapa budaya dan sosial. Dengan tumbuhnya keanekaragaman kekuatan pekerjaan di Amerika utara harapan ini akan memainkan suatu peran penting didalam merancang pekerjaan.
- 3) Sikap tubuh karyawan (*ergonomics*), kinerja optimal memerlukan sikap hubungan fisik antara pekerja dengan pekerjaan yang harus dipertimbangkan dalam merancang pekerjaan. Studi ergonomic mempelajari bagaimana manusia berhubungan dengan peralatan mereka, meskipun secara alamiah sifat pekerjaan tidak banyak bervariasi karena alasan ergonomic, penempatan peralatan, tembol, dan hasil produk perlu dievaluasi dan dimodifikasi untuk lebih memudahkan penggunaannya.

### 3. Unsur Perilaku

Pekerjaan tidak bisa dirancang hanya dengan menggunakan element-element yang menempatkan pada efisiensi. Sebagai gantinya para perancang menggunakan risert perilaku untuk menyediakan suatu lingkungan pekerjaan yang membantu mencukupi kebutuhan individu. Tingkat kebutuhan tentu menjadi arti penting.

Pada dasarnya setiap manusia mempunyai keinginan kuat untuk mencukupi kebutuhannya sehingga akan memerlukan yang baik ketika mereka ditempatkan pada dimensi pekerjaan tinggi, yaitu:

- 1) Otonomi : yang mempunyai tanggung jawab atas apa yang dilakukan dengan memberi wewenang mengambil keputusan untuk pekerjaan.
- 2) Variasi : penggunaan dari keterampilan dan kemampuan yang berbeda, selain itu kurang variasi menimbulkan kebosanan sehingga sering melakukan kesalahan.
- 3) Identitas : apabila tidak mempunyai identitas maka kurang tanggung jawab dan kepuasan kerja menurun.
- 4) Hubungan Pekerjaan : informasi atas kerja
- 5) Umpan balik : perlunya penilaian dengan mengontrol ke empat unsur di atas.

### **I. Hubungan Desain Pekerjaan Dengan Kinerja Karyawan**

Menurut **Rivai dan Sagala (2009: 127)** rancang pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilakukan/dilaksanakan, metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya. Rancang pekerjaan menentukan bagaimana hubungan kerja manajer dengan karyawan-karyawannya dan hubungan diantara karyawan-karyawan itu sendiri, rancang pekerjaan mempunyai arti penting bagi karyawan dan perusahaan.

Dengan demikian, tentu ada hubungan antara desain kerja terhadap kinerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan, artinya semakin baik desain kerja maka diasumsikan kinerja yang dihasilkan semakin baik pula. Hal ini dikarenakan desain kerja telah memberikan gambaran kerja yang professional untuk dikerjakan oleh setiap karyawan yang terlibat dalam satu pekerjaan.

**Simamora (2004:116)** mengatakan desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi.

Desain pekerjaan memadukan isi pekerjaan (tugas, wewenang dan hubungan) balas jasa dan kualifikasi yang dipersyaratkan (keahlian, pengetahuan dan kemampuan) untuk setiap pekerjaan dengan cara memenuhi kebutuhan pegawai maupun perusahaan (**Simamora, 2004: 117**)

Dengan demikian adanya pengaruh desain pekerja terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan baik seandainya desain pekerjaan terpenuhi dengan baik.

#### **J. Pandangan Islam Mengenai Desain Pekerjaan**

**Hafidhuddin dan Hendri, Tanjung (2003:34)** menjelaskan jabatan yang dimiliki manusia merupakan amanah dari Allah yang harus dipertanggung jawabkan di hadapan-Nya kelak. Seperti yang dijelaskan dalam surat Ali Imran ayat 26 berikut ini:

قُلِ اللَّهُمَّ مَلِكُ الْمَلِكِ تُؤْتِي الْمَلِكَ مِنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمَلِكَ مِنْ تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِإِذْنِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

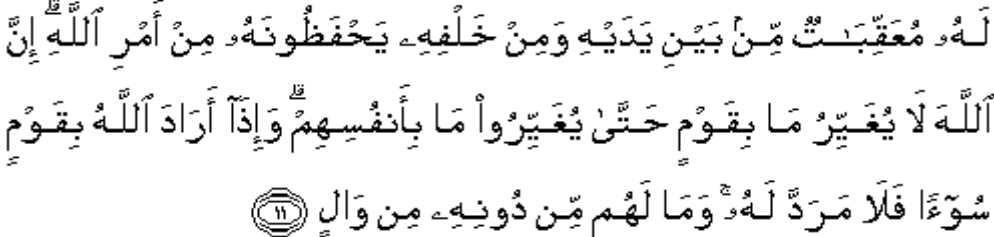
Artinya: *Katakanlah: "Wahai Tuhan Yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. Di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu (Q.S Ali Imran:26).*

Jabatan yang diemban oleh seseorang seharusnya dijadikan sebagai peluang untuk beribadah kepada Allah, peluang untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya kepada orang lain, peluang untuk mensejahterakan kehidupan bersama, dan peluang dakwah islamiah dalam berbagai bidang kehidupan. Seperti Firman Allah:



Artinya: *Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar merekalah orang-orang yang beruntung (Q.S Ali Imran:104).*

Dalam organisasi pasti mengalami reformasi birokrasi atau perubahan. Ada beberapa hal yang harus dipersiapkan untuk menghadapinya, seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an:



Artinya: *Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu*

*kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia (Q.S. Ar-Ra'd:11).*

Ada isyarat-isyarat yang dapat diambil berdasarkan ayat tersebut, yaitu:

- a. Manusia dengan kemampuan yang dianugerahkan Allah kepadanya (akal, ilmu, sumber daya alam) diberikan kebebasan untuk melakukan perubahan berdasarkan kesadaran yang datang dari dalam dirinya sendiri. Dengan demikian, pendidikan (dalam arti yang luas) menempati posisi yang penting dalam suatu proses perubahan.
- b. Perubahan keadaan dalam diri yang dimaksud antara lain tanggung jawab terhadap amanah dan penumbuhan etos kerja (Hafidhuddin, 2003:40).

**Kafa'ah** atau kecakapan yang dimiliki seseorang (**Widjajakusuma, 2002:157**). Kecakapan tersebut meliputi: kemampuan yang dianugerahkan Allah kepadanya (akal, ilmu, sumber daya alam) dari Allah kepada manusia. Akan tetapi disini manusia tidak bisa langsung menggali kemampuan tersebut tanpa ilmu pengetahuan, maka dalam islam menuntut ilmu merupakan bentuk kegiatan mulia. Islam memuji orang yang berilmu dan giat menuntut ilmu. Ilmu yang dimiliki seseorang itu, selain memudahkan urusan dunia, juga untuk memudahkan jalan menuju kebahagiaan akhirat. Seperti yang dijelaskan dalam Al-Quran:

وَقَالَ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ وَالْإِيمَانَ لَقَدْ لَبِثْتُمْ فِي كِتَابِ اللَّهِ إِلَى يَوْمِ الْبَعْثِ فَهَذَا يَوْمُ الْبَعْثِ وَلَكِنَّكُمْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: "Dan berkata orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan dan keimanan (kepada orang-orang yang kafir): "Sesungguhnya kamu telah berdiam (dalam kubur) menurut ketetapan Allah, sampai hari berbangkit; maka inilah hari berbangkit itu akan tetapi kamu selalu tidak meyakini-Nya" (Q.S Ar Ruum:56).

*Himmatul 'amal* atau etos kerja muslim dalam organisasi. Ada beberapa ciri etos kerja muslim, antara lain adalah sebagai berikut (Hafidhuddin, 2003:40):

- a. *Al-Shalah* atau baik dan manfaat.
- b. *Al-Itqan* atau kemantapan dan *perfectness*.
- c. *Al-Ihsan* atau melakukan yang terbaik dan lebih baik lagi.

Kualitas ihsan mempunyai dua makna dan dua pesan, yaitu:

- a. Melakukan yang terbaik dari yang dapat dilakukan.
- b. Mempunyai makna lebih baik dari prestasi atau kualitas pekerjaan sebelumnya.
- c. *Al-Mujahadah* atau kerja keras dan optimal.
- d. *Tanafus* dan *ta'awun* atau berkompetisi dan tolong-menolong.
- e. Mencermati nilai waktu.

Dan lima sifat, yang meliputi: *Shiddiq, Istiqamah, Fathanah, Amanah*, dan *Tablig* (Hafidhuddin, 2003:72).

*Shiddiq* berarti memiliki kejujuran dan selalu melandasi ucapan, keyakinan, serta perbuatan berdasarkan ajaran islam. Tidak ada kontradiksi dan pertentangan yang sengaja antara ucapan dan perbuatan. Seperti yang dijelaskan dalam Firman-Nya:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَكُوْنُوْا مَعَ الصّٰدِقِيْنَ ﴿١١٩﴾



Artinya: *Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar (Q.S At-Taubah:119).*

Dalam dunia kerja dan usaha, kejujuran ditampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan (mujahadah dan *itqan*), baik ketepatan waktu, janji, pelayanan, pelaporan, mengakui kelemahan, dan kekurangan (tidak ditutup-tutupi) untuk kemudian diperbaiki secara terus-menerus, serta menjauhkan diri dari berbuat bohong dan menipu (baik pada diri, teman sejawat, perusahaan, maupun mitra kerja).

*Istiqamah*, artinya konsisten dalam iman dan nilai-nilai yang baik, meskipun menghadapi berbagai godaan dan tantangan. *Istiqamah* dalam kebaikan ditampilkan dengan keteguhan, kesabaran, serta keuletan, sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. *Istiqamah* merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan secara terus-menerus, seperti yang dijelaskan dalam Firman-Nya:

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ  
عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي  
كُنْتُمْ تُوعَدُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: *Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan kami ialah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka malaikat akan turun kepada mereka dengan mengatakan: "Janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih; dan gembirakanlah mereka dengan jannah yang telah dijanjikan Allah kepadamu" (Q.S Fushshilat:30).*

نَحْنُ أَوْلِيَاؤُكُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَفِي الْآخِرَةِ وَلَكُمْ فِيهَا  
مَا تَشْتَهُنَّ أَنْفُسُكُمْ وَلَكُمْ فِيهَا مَا تَدَّعُونَ ﴿٣١﴾

Artinya: *Kamilah pelindung-pelindungmu dalam kehidupan dunia dan akhirat; di dalamnya kamu memperoleh apa yang kamu inginkan dan memperoleh (pula) di dalamnya apa yang kamu minta (Q.S Fushshilat:31).*

**Fathanah** berarti mengerti, memahami, dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajiban. Sifat ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat. Kreatif dan inovatif hanya mungkin dimiliki ketika seorang selalu berusaha untuk menambah berbagai ilmu pengetahuan, peraturan, dan informasi, baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun perusahaan secara umum. Sifat Fathanah ini telah mengantarkan Nabi Yusuf a.s. dan timnya berhasil dalam membangun negeri Mesir, seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an:

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ ﴿٥٥﴾

Artinya: *Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan" (Q.S Yusuf:55).*

**Amanah**, berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. *Amanah* ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal, dan *ihsan* (berbuat yang baik) dalam segala hal. Seperti yang dijelaskan dalam Al-Quran:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ  
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا

بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya: *Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat (Q.S An-Nisaa:58).*

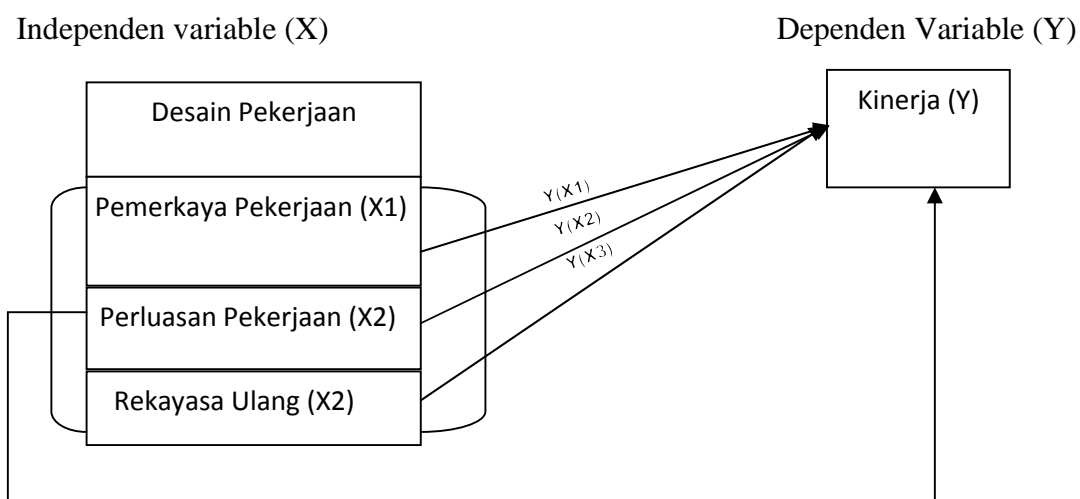
**Tablig**, berarti mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran islam dalam kehidupan kita sehari-hari. *Tablig* yang disampaikan dengan hikmah, sabar, argumentatif, dan persuasif, akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin kuat.

Dari penjelasan diatas, diharapkan menjadi pedoman muslim untuk bersikap profesional dalam bekerja guna menghasilkan *output* yang tinggi, dan juga mendasarinya dengan nilai-nilai agama, sehingga pekerjaannya tersebut akan dicatat oleh Allah SWT sebagai amal ibadah di dunia dan akhirat..

### K. Kerangka Berpikir

Berdasarkan pada uraian di atas maka penulis membuat kerangka berpikir. Kerangka berpikir pada penelitian ini merupakan acuan yang digunakan penulis untuk membahas konsep desain kerja dan konsep kinerja. Adapun kerangka berpikir yang dibuat penulis dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar II.2 berikut ini:

Gambar 2.2 : Kerangka Berpikir



### Uraian kerangka berpikir

1. Perancangan pekerjaan (*Job Design*) adalah proses menentukan tugas-tugas spesifik untuk dikerjakan, metode-metode yang dipakai dalam menjalankan tugas-tugas tersebut dan cara yang bersangkutan berhubungan dengan pekerjaan dalam organisasi (**Mondy (2008: 121)**). Menurut **Mondy (2008: 121-122)** ada beberapa konsep yang berhubungan dengan perencanaan pekerjaan (*Job Design*), yaitu:

- a. *Pemerkayaan Pekerjaan (Job Enricment)*

Pemekaran pekerjaan terdiri dari atas perubahan-perubahan mendasar dalam muatan dan tingkat tanggung jawab dari suatu pekerjaan sehingga memberikan tantangan yang lebih besar bagi karyawan. Pemekaran pekerjaan memberikan ekspansi pertikal dari tanggung jawab.

- b. *Perluasaan Pekerjaan (Job Elargemen)*

Peluasan pekerjaan (*Job Elargemen*) didefinisikan sebagai peningkatan jumlah tugas yang harus dijalankan karyawan dimana semua pekerjaan tersebut berada pada level pertanggung jawaban yang sama.

- c. *Rekayaan Ulang*

Rekayasa adalah pemikiran ulang yang didasarkan pada perencanaan ulang radikal proses bisnis untuk mencapai peningkatan drasmastis dalam ukuran kinerja kontemporer seperti biaya, kualitas layanan dan kecepatan.

## 2. Kinerja

Kinerja (prestasi) adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

(Mangkunegara, 2004: 67)

### L. Operasional Variabel Penelitian

Operasional variabel penelitian merupakan acuan yang digunakan penulis dalam merancang penyelesaian dan pembahasan penelitian yang berkenaan dengan subjek-subjek penelitian. Adapun operasional variabel penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian**

Variabel	Definisi	Idikator	Skala
Desain Pekerjaan (X)	Pemekaran pekerjaan terdiri dari atas perubahan-perubahan mendasar dalam muatan dan tingkat tanggung jawab dari suatu pekerjaan sehingga memberikan tantangan yang lebih besar bagi karyawan pemekaran pekerjaan memberikan ekspansi pertikal dari tanggung jawab (Mondy, 2008: 121).	1. Variasi Keterampilan 2. Identitas tugas 3. Arti penting tugas 4. Wewenang 5. Umpan balik (Rivai dan Sagala, 2009: 137-138).	Likets
Pemerkayaan pekerjaan (X1)			
Perluasan Pekerjaan (X2)	Peluasan pekerjaan ( <i>Job Elargemen</i> ) didefinisikan sebagai peningkatan jumlah tugas yang harus dijalankan karyawan dalam semua pekerjaan tersebut berada pada level pertanggung jawaban yang sama (Mondy, 2008: 121).	1. Peningkatan jumlah tugas 2. Penambahan jenis pekerjaan 3. peningkatan tanggung jawab (Mondy, 2008: 121).	Likets
Rekayasa Ulang (X3)	Rekayasa adalah pemikiran ulang yang didasarkan pada perencanaan ulang radikal proses bisnis untuk mencapai peningkatan drasmastis dalam ukuran kinerja kontemporer seperti biaya, kualitas layanan dan kecepatan (Mondy, 2008: 122). Menurut Bagasworo (2004:3) pengertian rekayasa ulang secara formal dan manfaatnya adalah pemikiran ulang secara fudamental dan radikal atas	1. Penggunaan Biaya 2. Kualitas layanan 3. Ketepatan pekejaan 4. Kecepatan layanan (Mondy, 2009: 99-100).	Likets

	proses-proses bisnis untuk mendapatkan perbaikan dramatis dalam ukur-ukuran kinerja yang penting dan kontemporer, seperti biaya, kualitas pelayanan dan kecepatan.		
<b>Kinerja (Y)</b>	Kinerja (prestasi) adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas dan kuantinunitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2004: 67)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas hasil kerja</li> <li>2. Kuantitas</li> <li>3. Jangka waktu</li> <li>4. Kehadiran ditempat kerja</li> <li>5. Sikap kooperatif</li> <li>6. Kepercayaan</li> </ol> <b>(Sedarmayanti (2007:196)).</b>	<i>Likerts</i>

Sumber: Mondy (2008), Mangkunegara (2004), Sedarmayanti (2007), Rivai dan Sagala (2009), dan Siagian (2009).

### M. Hipotesis

Mengacu pada latar belakang ini dan kerangka berpikir yang ada menjadi pembatasan penelitian pada desain pekerjaan maka dibuat duga sementara mengenai penelitian ini yaitu:

**Diduga pemerdayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan rekayasa ulang berpengaruh baik secara parsial dan simultan terhadap kinerja keryawan PT. Pos Indonesia belum optimal.**

## **N. Variabel Penelitian**

Berdasarkan pada uraian dan penjelasan di atas, variabel penelitian pada penelitian ini terdiri dari variabel indenpenden dan variabel dependen, adapun variabel tersebut sebagai berikut:

Denpenden (Y) = Kinerja

Indenpenden (X1) = Pemerdayaan Pekerja

(X2) = Peluasan Pekerja

(X3) = Rekayasa Ulang

## **BAB III**

### **METODELOGI PENELITIAN**

#### **A. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Dalam rangka penyelesaian skripsi ini maka penulis melakukan penelitian PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru Jalan Jendral Sudirman No. 178 Penelitian ini dilaksanakan dan dimulai pada bulan November 2011

#### **B. Jenis data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah jenis data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka. Data kuantitatif pada penelitian ini merupakan data yang diperoleh atas penilaian dan penskoran data kualitatif sehingga data-data kualitatif tampak menjadi data kuantitatif. Tujuan untuk memudahkan penulis melakukan pengolahan dengan bantuan program SPSS.

Untuk memudahkan penjelasan penulis juga memaparkan data dalam bentuk angka-angka, kemudian angka-angka perhitungan dari rekapitulasi hasil penelitian tersebut akan dideskripsikan kedalam data diskriptif, sehingga memudahkan penulis untuk mengambil kesimpulan. Data tersebut adalah data-data tanggapan, persepsi, penilaian dan pernyataan karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru.

#### **C. Sumber Data**

Dalam Penelitian sumber data yang diperoleh dari:

a. Data Primer



Data Primer, yaitu data yang dikumpulkan dan diolah oleh peneliti yang didapatkan langsung dari karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru sebagai responden mengenai desain kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru yang diberikan dan didapat melalui angket atau kuisisioner.

b. Data Sekunder

Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi dari perusahaan berupa, sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi dan laporan lainnya.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

a. Interview

Dengan mengadakan tatap muka dan tanya jawab langsung dengan pihak pegawai dan karyawan yang ada hubungan dengan penelitian ini.

b. Kuisisioner

Kuisisioner, yaitu melakukan pengumpulan tanggapan dan pernyataan karyawan mengenai pengaruh desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru. Sifat kuisisioner yang diajukan bersifat tertutup dan terbuka. Pertanyaan tertutup yaitu pertanyaan yang variasi jawabannya sudah ditentukan dan disusun terlebih dahulu sehingga responden hanya memilih jawaban yang tersedia. Pertanyaan terbuka, yaitu responden mengisi sendiri pertanyaan yang telah disusun.

## **E. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dari atas objek/subjek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel (**Umar, 2005: 145**). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru yang terdiri dari 58 orang.

### **2. Sampel**

**Menurut Umar (2005: 145)** Sampel merupakan bagian kecil dari suatu populasi. Sampel yang dipilih sebagai responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru. Sampel pada penelitian ini adalah 58 sampel.

## **F. Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik penarikan sampel yang dilakukan adalah nonprobalita, karena peneliti tidak dapat menyusun kerangka sampel dengan karakteristik yang telah ditentukan. Kerangka sampel merupakan keseluruhan daftar individu yang menjadi satuan analisis yang berada dalam populasi dan diambil sampelnya. Teknik penarikan sampel dengan teknik sensus atau metode sampel jenuh. Dengan demikian jumlah sampel pada penelitian ini adalah 58 orang.

## **G. Uji Kualitas Data**

### **1) Uji Reliabilitas**

Reliabilitas alat ukur adalah kesesuaian alat ukur dengan yang diukur sehingga alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

**(Bungin, 2005: 96)** Uji reliabilitas atau kehandalan suatu instrument penelitian (dalam hal ini adalah pertanyaan-pertanyaan yang terkandung didalam kuesioner penelitian).

Perlu dilakukan pengujian diawal sewaktu analisa sebelum dilakukan pengujian-pengujian. Hal ini bertujuan yang terkandung didalam kuesioner penelitian perlu dilakukan pengujian awal sebelum dilakukan pengujian-pengujian tahap berikut. Hal ini bertujuan, uji reliabilitas akan dapat menunjukkan konsistensi dari jawaban-jawaban responden terhadap pertanyaan kuesioner yang diajukan atau dapat juga dikatakan menunjukkan adanya kesamaan jawaban (yang selanjutnya menjadi data) dalam waktu yang berbeda.

Dengan demikian, uji reliabilitas ini menjadi salah satu syarat penting yang perlu dilakukan pada metode penyebaran kuesioner. Bila dari uji reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi yang rendah maka kemungkinan pernyataan yang diajukan dalam kuesioner tidak dapat ditangkap dengan baik oleh responden, sehingga bila diajukan dalam waktu yang berbeda, jawabannya pun akan berbeda. **Menurut Nunnally (dalam Ghozali, 2001: 42)**, hasil pengujian dikatakan reliabel apabila nilai  $r$  Cronbach alpha > standarisasi nilai yaitu 0,60.

## 2) Uji Validitas

Validitas alat ukur adalah akurasi alat ukur terhadap yang diukur walaupun berkali-kali dan dimana-mana **(Bungin, 2005: 97)**. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui alat ukur yang telah disusun dapat digunakan

untuk mengukur apa yang hendak diukur secara tepat. Validitas adalah satu instrument akan menggambarkan tingkat kemampuan alat ukur yang digunakan untuk mengungkapkan suatu yang menjadi sarana pokok pengukuran. Dengan demikian, permasalahan validitas instrument (kuisisioner) akan menunjuk pada mampu tidaknya instrumen (kuesioner) akan menunjukkan akan diukur.

Jika  $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$ , maka dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan valid sebaliknya jika  $r_{\text{hasil}} < r_{\text{tabel}}$ , maka dapat disimpulkan bahwa instrument yang digunakan tidak valid (Santoso, 2005: 136).

#### **H. Uji Asumsi Klasik**

Model regresi linier berganda dapat disebut sebagai model yang baik jika model tersebut memenuhi beberapa asumsi yang disebut dengan asumsi klasik. Proses pengujian asumsi klasik dilakukan bersama dengan proses uji regresi sehingga langkah-langkah yang dilakukan dalam pengujian asumsi klasik menggunakan langkah kerja yang sama dengan uji regresi. Pada penelitian ini hanya menggunakan 3 uji klasik yaitu uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

##### **1) Uji Multikolinieritas**

Istilah multikolinieritas mula-mula dikemukakan oleh ragner fisher yang mempunyai arti hubungan linier sempurna antar variabel-variabel independen dalam suatu model regresi. Multikolinieritas timbul akibat sifat-sifat yang terkadang dalam kebanyakan variabel ekonomi berubah bersama-sama sepanjang waktu dan penggunaan lag (*lagged*

*values*) dari variabel-variabel bebas tertentu dalam model regresi. Dengan adanya multikolinieritas, maka hasil estimasi koefisien regresi bersifat bias. Analisis regresi tidak menemukan hubungan yang benar akan kemampuan produksi menjadi lemah.

Multikolinieritas dapat diuji dengan menggunakan uji *klien's* yang berdasarkan teori yang diajukan *klien's* yang disebut *klien's of thumb*. Teori ini menyatakan bahwa multikolinieritas dapat dilihat melalui besar kecilnya  $R^2$  dari regresi linier antar variabel penjelas yang dibandingkan dengan  $R^2$  regresi awal. Teori ini juga menyatakan bahwa multikolinieritas tidak perlu dirisaukan apabila  $R^2$  regresi model awal lebih besar dari pada  $R^2$  regresi antar variabel.

## 2) Uji Heterokositas

Heteroskedastisitas adalah suatu kesalahan dimana masing-masing kesalahan pengganggu mempunyai varian yang berlainan, akibatnya penaksir *ols* tetap tidak bisa tetapi tidak efisien. Untuk menaksir ada atau tidaknya *heteroskedastisitas* dapat digunakan berbagai cara, salah satunya adalah dengan melakukan uji *white*.

## 3) Uji Normalitas

Uji normalitas adalah untuk melihat nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Model regresi dilihat dari analisis grafik normal *P-P plot* dikatakan memenuhi asumsi normalitas jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau

grafik histogramnya menunjukkan pola berdistribusi normal. Adapun hipotesis yang akan diuji untuk membuktikan ada tidaknya normalitas dinyatakan sebagai berikut:

Ho : data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal

Ha : data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal

Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis sebagai berikut:

Ho diterima jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal.

Ha ditolak jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal

## I. Analisis Data

### 1) Uji Regresi Linier Berganda

Dalam menganalisis data yang diperoleh dari kegiatan penelitian ini, penulis menggunakan metode *regresi linear berganda*, yaitu analisis tentang hubungan antara variabel dependen dengan dua atau lebih variabel independen (Arikunto, 2006:296). Hubungan antara variabel dependen dengan independen ditunjukkan dengan persamaan:

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

Dimana,            Y                    = Kinerja  
                       a                    = Konstanta  
                       b<sub>1</sub>,b<sub>2</sub>,b<sub>3</sub>,b<sub>4</sub>        = Koefisien regresi atau parameter  
                       X<sub>1</sub>                    = Pemerdayaan Pekerja

$X_2$	= Perluasan Kerja
$X_3$	= Rekayasa Ulang
$e_i$	= Variabel error

## 2) Uji parsial (t-test)

Uji parsial (t-test) yaitu untuk menguji hubungan regresi secara terpisah atau menguji hipotesa minor. Pengujian dilakukan untuk mengetahui keberartian dari masing-masing variabel secara terpisah terhadap variabel tidak bebas dengan ketentuan sebagai berikut:

$H_0 : H_i = 0$ , berarti tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebasnya.

$H_0 : H_i \neq 0$ , berarti ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebasnya.

## 3) Uji Simultan (f-test)

Uji Simultan (F-test) digunakan untuk memperhatikan apakah seluruh variabel bebas mempengaruhi variabel terikat dengan menggunakan langkah sebagai berikut:

$$F_h = \frac{R(n - m - 1)}{M(1 - R^2)}$$

Dimana	$F_h$	= F hitung
	$R$	= Koefisien determinan
	$m$	= banyaknya predictor
	$n$	= jumlah anggota sampel

Untuk membuktikan apakah koefisien determinan multiple ini signifikan atau tidak dipergunakan uji f sebagai berikut:

parameter  $(n - m - 1)$  berguna untuk mencari nilai tabel dari uji F (F-tabel) pada tingkat signifikan yang ditentukan. Nilai F tabel kemudian dibandingkan dengan F hitung dan keputusan berdasarkan:

1. Memiliki keberartian yang bermakna jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ .
2. Tidak memiliki keberartian yang bermakna jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ .

Kesimpulannya: jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima.

jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak.

Artinya, variasi model regresi tidak menerangkan variabel bebas secara keseluruhan mempengaruhi variabel terikat.

Sebaliknya: jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak

jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima.

Artinya, variasi model regresi berhasil menerangkan variabel bebas secara keseluruhan mempengaruhi variabel terikat.

#### 4) Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Dalam analisis regresi terdapat koefisien determinasi  $R^2$  dapat digunakan sebagai ukuran untuk menyatakan kecocokan garis regresi yang diperoleh, semakin besar nilai  $R^2$  (*R Square*) maka semakin kuat kemampuan model regresi yang diperoleh untuk menerangkan kondisi yang sebenarnya. Syarat dari koefisien determinasi ( $R^2$ ) merupakan besaran non negative nilainya  $0 < R^2 < 1$ . Apabila  $R^2$  sama dengan 1 maka fungsi regresi 100 % menjelaskan variasi dari nilai Y, sebaliknya jika nilainya 0 maka model yang digunakan sama sekali tidak mendekati nilai Y, kecocokan model dikatakan lebih baik jika nilai  $R^2$  mendekati 1.



## BAB IV

### GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

#### A. Sejarah PT. Pos Indonsia

Berawal dari gagasan, kemudian berkembang seiring kebutuhan, gagasan untuk memperlancar arus surat-menyurat selama era kolonial Belanda telah diwujudkan oleh gubernur jendral *G.W. Baron* dengan mendirikan kantor pos yang pertama di Batavia pada tanggal 26 Agustus 1946. Peranan kantor pos semakin penting dan berkembang setelah penemuan teknologi telegram dan telepon, sehingga dibentuk Jawatan Pos Telegram (Jawatan PTT) berdasarkan statlad nomor 395 tahun 1906.

Dengan dikeluarkannya Undang-Undang perusahaan Negara Hindia Belanda (*Indische bedrijvenwet/IBW*). Sejak tahun 1907 jawatan PTT (Perum Telekomunikas dan *Telegraph*) dipegang oleh departemen perusahaan-perusahaan pemerintah (*Departement Van Government Bedrijvenment*).

Seiring dengan tibanya Jepang yang mengambil alih kekuasaan Belanda di Indonesia, Jawatan PTT Jawa dan Jawatan PTT Sulawesi. Jawatan PTT Republik Indonesia berdiri secara resmi pada tanggal 27 September 1945 setelah dilakukan pengambilan alih kantor pos PTT Pekanbaru oleh angkatan muda PTT (AMPTT) dari pemerintah militer Jepang. Dalam peristiwa ini gugur sekelompok pemuda anggota AMPTT sehingga pada tanggal tersebut menjadi tonggak awal berdirinya Jawatan PTT Republik Indonesia dan diperingati setiap tahunnya sebagai bakti

PTT, yang kemudian menjadi hari bakti pariwisata, pos dan telekomunikasi (PARPOSTEL)

Pada tanggal 27 Desember 1949, Jawatan PTT mulai memusatkan perhatiannya pada pembangunan yang meliputi bidang kepegawaian, keuangan, perbaikan perlengkapan bangunan yang rusak dan pembangunan gedung yang baru. Pada tahun 1960 pemerintah mengadakan reorganisasi alat-alat produksi dan distribusi yang ditujukan kearah pelaksanaan pasal 33 UUD 1945. Untuk itu dikeluarkan UU No.19 prp Tahun 1960. Berdasarkan UU tersebut semua perusahaan yang modal keseluruhannya merupakan kekayaan Negara, baik yang terjadi karena pemisahan dari kekayaan Negara maupun karena nasionalisasi, menjadi Perusahaan Negara (PN).

Dengan PP Nomor 240 Tahun 1961, dibentuklah perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Dengan PP Nomor 30 Tahun 1965, PN Postel dipecah menjadi dua perusahaan yaitu PN Pos dan Giro dan PN Telekomunikasi. Dengan dikeluarkannya UU Nomor 9 Tahun 1965 Status Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dikelompokkan menjadi 3 status yaitu : Perusahaan jawatan (perjan), perusahaan umum (Perum), dan Perusahaan Perseroan (Persero).

Selanjutnya status PN Pos dan Giro di ubah menjadi Perum Pos dan Giro berdasar PP Nomor 24 tahun 1978. Kemudian ditetapkan PP Nomor 3 Tahun 1983 yang mengatur tata cara pengawasan dan pembinaan Perjan, Perum, dan Persero. Untuk menyesuaikan diri dengan ketentuan baru tersebut, PP Nomor 9 Tahun 1978 yang mengatur tentang Perum Pos dan Giro diganti dengan PP Nomor 24 Tahun 1984.

Dengan semakin meningkatnya permintaan masyarakat akan pelayanan jasa pos serta dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas usaha penyelenggaraan jasa pos dan giro, maka Perum Pos dan Giro dirubah statusnya menjadi PT.Pos Indonesia (Persero) yang diatur melalui PP Nomor 5 Tahun 1995 tanggal 27 Februari 1995.

Tentang pengalihan status Perum Pos dan Giro menjadi perusahaan Perseroan dengan nama PT. Pos Indonesia (Persero) yang secara resmi telah terdaftar dengan akta notaris Sutjipto, SH Nomor 117 tahun 1995 tanggal 20 juni 1995.

## **B. Visi dan Misi PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru**

Adapun visi dan misi yang PT.Pos Indonesia jalankan guna untuk kemajuan perusahaan, diantaranya sebagai berikut:

### **1)Visi**

1. 2009 - 2010: *Integrated mail, logistic & financial services infrastructure*
2. 2011 - 2013: *Indonesia's leader in the mail logistics & financial services*
3. 2014 - 2018: *ASEAN Champion of Postal Industries*

### **b. Misi**

Pos Indonesia menyediakan solusi handal dalam *mail*, logistik dan jasa keuangan dengan menggunakan jaringan bisnis dan infrastruktur terluas dan terpadu serta mengembangkan hubungan kolaboratif.

## C. Logo dan Arti Logo PT. Pos Indonesia

### a. Logo PT. Pos Indonesia

Gambar 4.1  
Logo PT. Pos Indonesia



*Sumber: Humas PT.Pos Indonesia Kantor Pos Pekanbaru*

Gambar 4.2  
Logo PT. Pos Indonesia Baru



*Sumber: Humas PT.Pos Indonesia Kantor Pos Pekanbaru*

### b. Arti Logo PT. Pos Indonesia

Perum Pos dan Giro, logo lama perusahaan ini terdiri dari unsur padi-kapas yang bersambung dengan banner diatas dengan tulisan RI, banner dibawah dengan tulisan POS & GIRO, mengelilingi unsur segi-lima yang mengurung bola dunia dan burung. Di antara segi-lima dan padi-kapas terdapat arsiran horisontal.

Ide utama pada logo ini adalah burung, sebagai simbol atau tanda yang mewakili merpati pos, konsep pengantaran surat jaman dahulu. Bola dunia, sebagai simbol dari perputaran dunia dan kekekalan (*Cooper J.C.*

*Traditional Symbols, Thames & Hudson, London 1998, hal. 74)*  
merepresentasikan hal hubungan antar negara, internasional, global.

Unsur padi kapas, seperti yang telah diuraikan sebelumnya, adalah mewakili simbol keadilan sosial dari Pancasila, untuk kelompok tertentu padi melambangkan pangan dan kapas melambangkan sandang Banner yang bertuliskan R I di atas segilima dan merupakan ujung dari unsur padi-kapas yang melingkari segi-lima, merupakan singkatan dari Republik Indonesia. Makna yang tertangkap secara semantik dari membaca tanda-tanda ini adalah pekerjaan profesionalitas pos yang dilambangkan dengan burung dan bola dunia terkurung oleh segi-lima dan masih dikelilingi oleh padi kapas yang ujung atasnya ada banner bertuliskan RI, yang memberikan kesan bersifat Nasional.

Bisnis Pos adalah bisnis yang berlingkup Internasional, menghubungkan antar negara didunia, sehingga kesan yang timbul dari logo lama PT. Pos ini adalah profesionalitas Pos yang bersifat internasional dilambangkan dengan burung merpati dan bola dunia, masih terkurung oleh hal-hal yang bersifat Nasional, burung tidak dapat lepas dan bebas.

Pada logo PT. Pos, burung Merpati Pos yang siap terbang mengelilingi dunia telah bebas tak terkurung oleh segi-lima dan padi kapas, berjalan semakin cepat, divisualisasikan dengan sayap yang bergaris-garis horisontal dan proporsi burung yang lebih memanjang dan mengecil di ujung, usaha untuk memvisualisasikan kecepatan.

Ukuran burung lebih besar dibandingkan dengan bola dunia, dapat terbaca bahwa burung dapat menguasai dunia. Warna jingga digunakan untuk menandakan, sesuatu yang penting, warna ini juga digunakan untuk tiang-tiang pemisah pada perbaikan di jalan tol, seragam tukang parkir, pakaian penerbang, pakaian pendaki gunung, warna yang kontras dengan warna-warna alam yang kebanyakan berwarna hijau, coklat, biru.

Tulisan dengan tipografi bold: POS INDONESIA, adalah nama perusahaan dengan identitas negara, berada di bawah gambar burung dan bola dunia, disini terbaca bahwa yang utama adalah profesionalitas dibidang usaha, dengan slogan “Untuk anda kami ada”. untuk menambah kesan mengutamakan pelayanan.

#### **D. Sejarah Humas Kantor Pos Pekanbaru**

PT. Pos Indonesia adalah perusahaan jasa yang terbesar di Indonesia. Sangat beragam varian jasa yang dikeluarkan oleh PT. Pos Indonesia. Berawal dari latar belakang tersebut dan dengan banyaknya jasa yang PT. Pos tawarkan kepada masyarakat sehingga disini harus ada penanganan secara khusus, karena pada kenyataannya pelayanan jasa yang kami berikan tidak selamanya berjalan lancar dikarenakan banyak faktor yang dapat menghambat kelancaran dalam pelayanan jasa kami, baik secara teknis maupun nonteknis. Yang dimana dari waktu ke waktu masalah tersebut semakin kompleks.

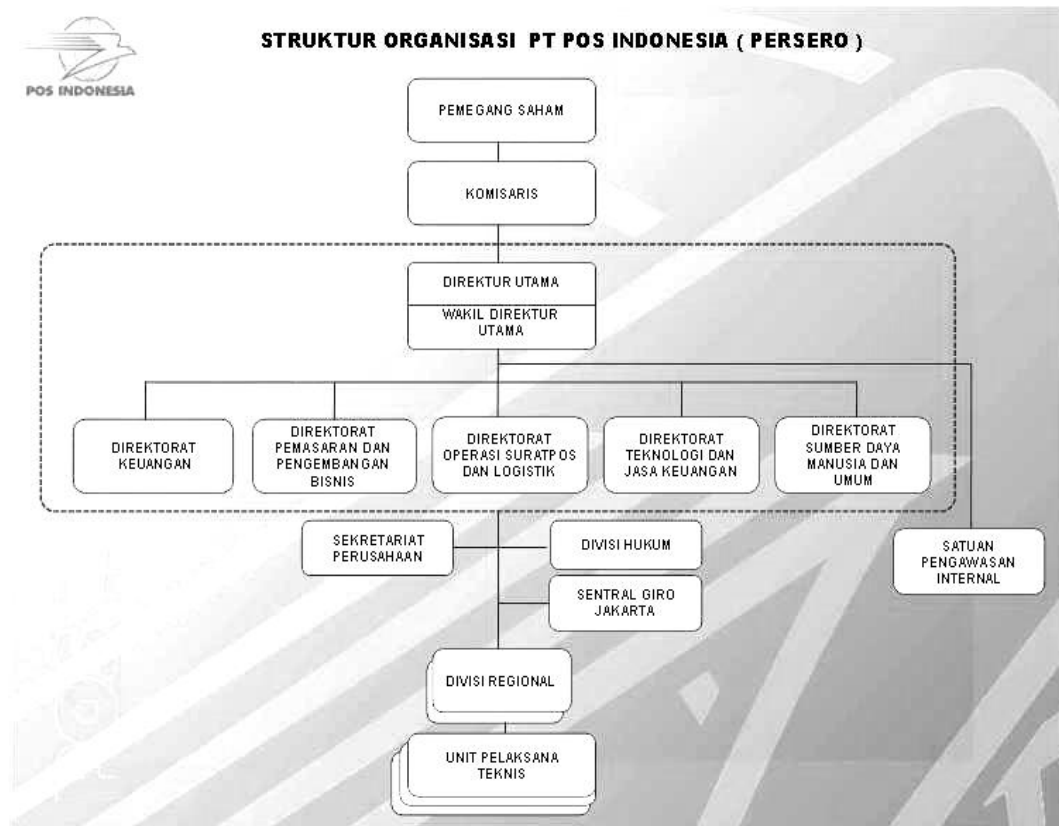
Oleh karena itu pada Tahun 1997 dibentuklah divisi khusus untuk menangani masalah tersebut yaitu divisi *solusi care*. Kemudian seiring perkembangan zaman dan semakin besarnya minat masyarakat terhadap

pelayanan PT. Pos Indonesia ini maka divisi *solusi care* berganti nama dengan *costumer service*. Selang beberapa waktu divisi *costumer service* ini berganti nama menjadi *costumer care* yang sampai sekarang bertahan. Adapun tugas dari *costumer care* ini, diantaranya:

- 1) Menjaga brand image perusahaan.
- 2) Menerima keluhan pelanggan atas jasa PT. Pos Indonesia
- 3) Menginformasikan produk jasa PT. Pos Indonesia.
- 4) Mempublikasikan produk dan jasa PT. Pos Indonesia
- 5) Memberikan pembinaan kepada para pengguna layanan PT. Pos Indonesia.
- 6) Menjembatani kebutuhan informasi untuk kedua belah pihak baik internal maupun eksternal.
- 7) Menginformasikan kebijaksanaan perusahaan baik secara internal maupun eksternal.

#### **E. Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia**

Gambar 4.3  
Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia



*Sumber: Humas PT.Pos Indonesia Kantor Pos Pekanbaru*

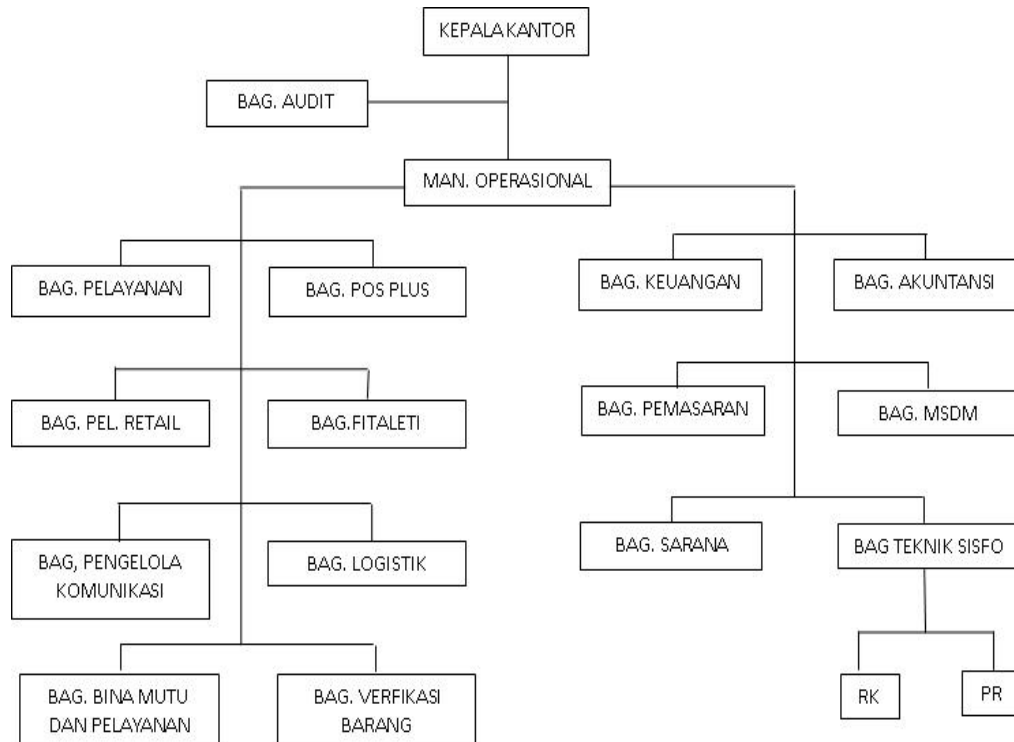
Struktur organisasi di atas merupakan struktur organisasi PT. Pos Indonesia Pusat. dimana PT. Pos Indonesia ini membawahi seluruh kantor pos yang tersebar diseluruh Indonesia. Adapun pemegang jabatan inti PT. Pos Indonesia. Diantaranya adalah:

1. Direktur Utama:
2. Wakil Direktur Utama/Direktur Keuangan:
3. Direktur Teknologi dan Jasa Keuangan:
4. Direktur Pemasaran dan Pengembangan Bisnis:
5. Direktur Sumber Daya Manusia dan Umum:
6. Direktur Operasi Suratpos dan Logistik:



## F. Struktur Dinas PT. Pos Indonesia Kantor Pos Pekanbaru

Gambar 4.4  
Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia Kantor Pos Pekanbaru



Sumber: Humas PT. Pos Indonesia Kantor Pos Pekanbaru

Uraian:

### a. Kepala kantor

Kepala kantor berfungsi mengatur keuangan, pembelian, administrasi dan umum keadaan kegiatan sesuatu yang terpadu dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan, melakukan pengolahan data, analisis dan evaluasi atau hasil usaha dalam rangka meningkatkan daya guna dan hasil guna milik perusahaan secara periodik mengawasi sistem pengawasan internal dan melaksanakan pemeriksaan. memberi masukan kepada staf untuk perbaikan atau penyempurnaan peraturan, ketentuan, sistem prosedur maupun administrasi yang pada umumnya berlaku pada perusahaan, mengawasi dan memberikan

persetujuan pengeluaran dan penerimaan kas agar sesuai dengan anggaran yang sudah ditetapkan, mengadakan penilaian prestasi kerja bawahannya berdasarkan laporan yang diterima bawahannya. mengadakan hubungan dengan pihak luar terutama mengenai hal-hal yang menyangkut kebijaksanaan lainnya yang bersifat umum.

b. Bagian Audit

Bagian audit berperan untuk memeriksa bagian-bagian keuangan, pelayanan dan keagenan, akuntansi, SDM, pengolahan, paket pos, teksifo, filateli, posplus, dan pemasaran, memeriksa kas supervisor keuangan dan memeriksa sisa benda pos dan materai (BPM) supervisor keuangan, membuat laporan penyimpanan masing-masing bagian, menyusun laporan eksploitasi, pemeriksaan tertutup kas tahunan, penyusunan laporan pemeriksaan, pembuatan berita acara pemeriksaan (BAP).

c. Manajer Operasional

Manajemen operasional berperan mengolah kelancaran penerimaan, pengiriman dan penyimpanan surat kawat dan telex, mengelolah arsip berdasarkan ketentuan yang berlaku, melaksanakan kegiatan periklanan, pameran dan acara-acara resmi lainnya, mengawasi, membina pengetahuan dan mutu kerja bawahannya, menyampaikan saran kenaikan gaji/pangkat/jabatan karyawan bawahannya, meneliti surat-surat, konsep-konsep dan laporan yang ditandatangani oleh kepala kantor pusat dalam melaksanakan tugas.

d. Bagian Pelayanan

Bagian pelayan berperan mengatur pelayanan loket penerimaan paket pos meliputi paket pos biasa, wesel pos, giro pos, kilat khusus, EMS, Express Post, dan penjualan Benda Pos dan Matrai (BPM), mengkoordinasikan pekerjaan penerimaan dari kantor lain termasuk pekerjaan pembukuan atau pencatatan pekerjaan, mengkoordinir persiapan paket pos serta menjaga kelancarannya, melaksanakan tata usaha umum dan mengawasi loket-loket penerimaan paket pos, menyiapkan konsep surat-menyurat tentang hal-hal yang berkaitan dengan pos.

e. Bagian Pelayanan Pos Plus

Bagian pelayanan pos plus berperan menerima/menyelesaikan pengaduan pelanggan, memeriksa pertanggung jawaban pengaduan, memeriksa laporan pengaduan ditambah lampiran serta memeriksa penyimpangan jasa layanan pos, mengevaluasi tugas pos plus, merencanakan perbaikan-perbaikan.

f. Bagian Pelayanan Ritel/ keagenan

Bagian pelayan ritel/keagenan berperan memeriksa seluruh neraca loket dan dokumen sumber setelah diyakini akan kebenarannya, memeriksa seluruh neraca loket bagian pelayanan ritel/keagenan dan dokumen sumber yang berkaitan dengan mutasi pada ahli yang berkaitan, memeriksa dan menandatangani neraca gabungan yang dibuat oleh kepala urusan bagian pelayanan keagenan/ritel, membantu kegiatan pemasaran, menerima/menyelesaikan pengaduan pelanggan, memeriksa pertanggung jawaban pengaduan, memeriksa laporan pengaduan ditambah lampiran serta memeriksa

penyimpangan jasa layanan pos, mengevaluasi tugas pos plus, merencanakan perbaikan-perbaikan menerima/menyelesaikan pengaduan pelanggan, memeriksa pertanggung jawaban pengaduan, memeriksa laporan pengaduan ditambah lampiran serta memeriksa penyimpangan jasa layanan pos, mengevaluasi tugas pos plus, merencanakan perbaikan-perbaikan, memeriksa pencocokan *surplus minus* tabungan Batara dan tabungan Budaya, serta menandatangani laporannya, memeriksa pembukuan Tabungan Kesejahteraan Keluarga (TEKESRA) dan Kredit Usaha Keluarga Sejahtera (KUKESRA) yang akan dicocokkan dengan bagian akuntansi, memeriksa laporan surplus TAKESRA dan KUKESRA yang akan dikirim ke BNI 46, serta menandatangani laporannya, memeriksa kebenaran dan menandatangani laporan pension.

g. Bagian Filateli

Bagian filateli berperan mengawasi surat-surat, mengawasi penjualan benda-benda pos, menyusun target unit tahunan, melakukan pemeriksaan kas berdasarkan pemeriksaan administrasi.

h. Bagian Pengelolah Komunikasi

Bagian pengelolah komunikasi berperan menerima, memeriksa, mencatat atau membukukan kiriman pos dan menyerahkan ke bagian administrasi, mengkaji ulang pekerjaan yang telah dilaksanakan, bertanggungjawab atas pelaksanaan tugas dibagian pengolahan, melaksanakan tugas-tugas lain di bidangnya.

i. Bagian Logistik

Bagian logistik berperan mengawasi surat jalan untuk paket pos, melakukan pengawasan pemeriksaan terhadap paket-paket pos, menyusun laporan bulanan, memberi petunjuk dan bimbingan bawahan bila dipandang perlu.

j. Bagian Verifikasi Barang

Bagian verifikasi barang berperan melaksanakan pengendalian operasi seluruh KP, PKK dan agen pos, mengawasi kebenaran dalam pemeriksaan naskah-naskah pertanggungjawaban dan mencocokkan dengan buku perhitungan KP di bagian akuntansi, menandatangani naskah-naskah pertanggungjawaban yang sudah cocok dan diyakini kebenarannya, memeriksa register-register berharga, baik yang sudah dipakai maupun yang berada dalam persediaan dengan dibantu oleh bagian audit, melakukan konfirmasi dengan layanan giri pos, Tabanas, Wesel Pos, dan Takesra.

k. Bagian Mutu dan Pelayanan

Bagian mutu dan pelayanan berperan menterjemahkan kebijakan mutu menjadi system dan metode pengendalian mutu di KP II Riau, melakukan analisis dan evaluasi sistem kualitas produk, proses dan pelayanan, mengendalikan dan mengevaluasi perbaikan sistem prosedur prosedur dan aturan yang lebih efektif dari pandangan manajemen mutu, memperbaiki system dan metode mutu produk, proses, prosedur dan aturan berdasarkan system umpan balik (pelanggan, audit, internal, eksternal dll).

#### l. Bagian Keuangan

Bagian keuangan berperan menerima, menyiapkan, membayar atau mengeluarkan uang dan surat berharga, menerima dan memberikan panjar kas ke loket-loket atau kasir, menerima dan menyiapkan pengiriman uang serta membuat neraca harian kas, menerima, menyiapkan, mengeluarkan dan mempertanggungjawabkan serta penata usahaan benda pos dan matri, membuat neraca harian benda pos dan matri termasuk buku atau daftar rekapitulasi penjualan, mengawasi peredaran benda pos materai di loket-loket, mesin perangko dan sistem pemperangkoan lainnya baik yang digunakan diloket maupun oleh publik, serta melaksanakan penata usahaan dan pertanggungngannya, melaksanakan penyetoran dan pengambilan ke atau dari bank yang telah ditetapkan dan pentransferan ke rekening direktur keuangan bandung, serta menjaga batas maksimum saldo kas.

#### m. Bagian Akuntansi

Bagian akuntansi berperan memeriksa dokumen sumber pembukuan, mengklasifikasikan data dan dokumen sumber untuk melakukan persiapan pembukuan, membukukan dalam buku harian, buku besar dan jurnal, menyusun neraca dan laporan keuangan, mengisi, membukukan, menyiapkan dan mengirimkan buku kas umum dan register pembantunya.

#### n. Bagian Pemasaran

Bagian pemasaran berperan menyusun rencana kegiatan pemasaran semua jasa pos dan keagenan serta penyusunan anggaran, melakukan penelitian pasar dan menganalisa setiap masukan baik berdasarkan pengamatan, usulan atau

keluhan pelanggan, melaksanakan negosiasi dan penjualan serta mengusulkan penafsiran atas produk tertentu atau besarnya potongan, membuat basis data pelanggan dan pesaing, melakukan pembinaan pelanggan dan menjalin kerja sama dengan pihak lain serta menyelenggarakan jumpa pelanggan bagi konsumen daerah kerjanya, melakukan kegiatan promosi, memantau kegiatan yang dilakukan pesaing mengevaluasi produk yang ada dan mengusulkan pengembangan produk, membuat laporan kegiatan pemasaran.

o. Bagian Sumber Daya Manusia

Bagian sumber daya manusia (SDM) berperan melakukan dan mengevaluasi pelaksanaan mutasi dan *rolering* pegawai, merencanakan, mengembangkan dan mengatur sumber daya manusia dalam lingkup kerja kantor pos Pekanbaru, mengurus surat-menyurat dan naskah kepegawaian serta hal lain yang menyangkut hak dan kewajiban pegawai, melaksanakan tata usaha SDM , pembayaran gaji atau pensiun, tunjangan, menyiapkan dan menyelesaikan ongkos perjalanan dinas panjar, tabungan pegawai, serta segala sesuatu yang menyangkut hak-hak pegawai atau pensiun.

p. Bagian Sarana

Bagian sarana berperan melakukan pembelian barang-barang sarana, mengelolah dan memelihara peralatan, pembangunan dan kendaraan, mengawasi kebersihan, ketertiban dan keindahan dilingkungan kantor, memantau atau memeriksa gedung-gedung yang akan diajukan untuk diadakan perbaikan, mengawasi persediaan barang keperluan dinas dan memeriksa seluruh pekerjaan teknis dan administrasi bagian sarana di KP.

q. Bagian Teknik Sistem dan Informasi

berperan mengawasi komputerisasi nasional, mengkoordinasi pengawasan dan pengadministrasian pelanggan Wasantara Net, melakukan analisis pengembangan peranan layanan Wasantara Net, membuat neraca pendapatan Wasantara Net, membuat laporan pendapatan Wasantara Net, membuat laporan kegiatan pemasaran Wasantara Net.

r. Bagian Rekening Koran

Bagian rekening Koran berperan melakukan pengelolaan giro pos dengan setiap mutasi/transaksi yang terjadi kedalam rekening yang terkait dan melaporkan saldonya kepada pemegang rekening, menjamin kerahasiaan layanan giro yang menyangkut saldo rekening, transaksi yang terjadi, pihak-pihak yang menerima transaksi dan sebagainya, mengendalikan dan mengevaluasi mutu layanan giro pos agar senantiasa memberikan kepuasan pelanggan dan mitra kerja, melaporkan data-data transaksi dan saldo rekening kepada manajemen.

## **G. Produk dan Jasa PT. Pos Pekanbaru**

### **a. Produk**

Pada PT. Pos Indonesia pada umumnya dibagi menjadi dua, yaitu pelayanan produk dalam negeri dan untuk luar negeri antara lain:

1) Produk Domestik

a) Posexpress

Posexpress, layanan istimewa dari Pos Indonesia untuk kota tujuan tertentu di Indonesia yang mengedepankan akurasi pengiriman, cepat,



tepat, mudah dilacak dengan harga kompetitif. Kami jamin penyerahan kiriman POSEXPRESS maksimal sehari sampai,

Jenis layanan POSEXPRESS:

1. *Sameday Service*, yaitu kiriman hari ini, tiba ditempat tujuan dihari yang sama.
2. *Nextday Service*, yaitu kiriman hari ini, tiba ditempat tujuan keesokan harinya

b) Pos Kilat Khusus

Gunakan Poskilat Khusus, sebagai pilihan tepat untuk pengiriman Suratpos (Dokumen, Surat, Warkatpos, Kartu pos, Barang Cetak, Surat Kabar, Sekogram dan Bungkusan Kecil) serta barang berharga yang mengandalkan kecepatan kiriman dan menjangkau ke seluruh pelosok Indonesia.

c) Paket Pos

Jenis paket pos:

- 1) Paket POS Standar adalah layanan hemat untuk pengiriman barang dalam negeri. Sedangkan untuk pengiriman barang ke luar negeri, di setiap Kantor pos tersedia layanan Paket POS Luar Negeri.
- 2) Layanan Prioritas (Paket POS Kilat Khusus) adalah layanan prioritas pengiriman barang untuk kota tujuan tertentu di Indonesia. Garansi waktu tempuh kiriman dan ganti rugi jika terjadi keterlambatan.

## 2) Produk Internasional

### a) Express Mail Service (EMS)

Gunakan EMS sebagai layanan premium untuk pengiriman surat, dokumen dan barang ke luar negeri.

### b) ADMAILPOS

ADMAILPOS adalah layanan pengelolaan essential mail, advertising mail, Hybrid Mail dan direct mail lainnya yang meliputi:

- 1) Layanan percetakan digital (*production*) dan *delivery* melalui *one stop services* untuk *billing/account statement*, rekening koran, *invoice* tagihan dan *solo mail*
- 2) Pengamplopan (*inserting*) surat secara mekanik ke dalam sampul
- 3) Layanan pra posting, menggunakan berita terima atau *non way bill*
- 4) Layanan penunjang berupa penyediaan *raw material* produksi dan *inventory*.

## 3) Filateli

Filateli adalah hobi mengumpulkan atau mengoleksi dan mempelajari segala hal tentang Prangko dan benda pos lainnya. Bukan sekadar hobi, tetapi aktivitas Filateli dapat memperluas wawasan dan pengetahuan. Filateli merupakan salah satu jalan untuk berinvestasi. Untuk keperluan tersebut, Pos Indonesia dengan setia akan menyediakan semua kebutuhan para Filatelis (Kolektor Prangko) dengan memproduksi Prangko dan melayani penjualan benda-benda Filateli Indonesia melalui beberapa Kantor Pos dan Kantor Filateli Jakarta.

## **b. Jasa**

Jasa-jasa yang ditawarkan oleh PT. Pos Indonesia antara lain:

### a) Pos Pay

Pembayaran berbagai tagihan dan angsuran dapat Anda lakukan di Kantor pos yang tersebar diseluruh pelosok Indonesia, dengan layanan yang lebih lengkap, lebih cepat dan tentunya akan sangat memudahkan transaksi pembayaran. Jenis transaksi yang dilayani yaitu pembayaran Rekening Telepon, Seluler, Listrik (PLN), Air Minum (PDAM), Pajak, Asuransi, Angsuran Kredit (*Finance*), Kartu Kredit dan *Personal Loan*, Pengisian Pulsa, Zakat, Sodalok, Infak, dan lain-lain.

### b) Weselpos

1) Weselpos Prima, yaitu sarana pengiriman uang untuk tujuan diseluruh Indonesia dengan service level H+0/ H+ 1. Produk Kiriman uang cepat sampai, bisa diantar sampai rumah.

2) Weselpos Instan merupakan solusi untuk pengiriman uang anda secara cepat dan aman karena penerima dilengkapi dengan PIN Dapat diambil diseluruh Kantor Pos dalam jaringan.

3) Weselpos Berlangganan, yaitu Sarana pengiriman uang untuk tujuan diseluruh Indonesia dalam jumlah uang yang tetap dan rutin.

4) Weselpos Union, yaitu Sarana pengiriman dan penerimaan uang untuk tujuan diseluruh dunia dengan level service H+0.

c) Giropos, yaitu layanan transaksi keuangan yang berbasis rekening koran sebagai alternatif layanan perbankan dengan jangkauan yang lebih luas

- dan tersebar di seluruh Indonesia serta terhubung secara real time *online* untuk penerimaan setoran, penarikan (pembayaran dengan Cek) dan pemindah bukuan menggunakan teknologi berbasis *core banking system*.
- d) Funding Distribution, yaitu layanan penyaluran dana dari perusahaan dan atau lembaga untuk masyarakat (*many to one*) secara *account to cash* atau *account to account*. layanan yang diebrikan antara lain Pembayaran Pensiun Pegawai PNS dan ABRI serta Penyaluran Dana program-program dana pemerintah/lembaga.
- e) Bank Chanelling adalah layanan perbankan yang ada di Kantor Pos, meliputi tabungan (saving) dan kredit.
- f) Layanan Cargo
- g) Layanan Logistik Lainnya

Layanan logistik lainnya yang kami tawarkan antara lain:

1. Warehousing
2. Customs Clearance
3. Management Inventory
4. Marking & Labelling / Praposting
5. Tracking

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Karakteristik Responden

##### 1. Umur Responden

Pada bagian ini akan diuraikan secara diskriptif mengenai penyebaran data latar belakang responden yang terdiri dari bagian perbedaan identitas. Yang pertama adalah penyebaran data mengenai umur responden berdasarkan hasil penelitian yang dikelompokkan sebagai berikut:

**Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

Umur responden (Tahun)	Jumlah (orang)	persentase
20-30	35	62,50%
31-40	6	10,71%
41-50	10	17,85%
51-60	5	8,92%
Jumlah	56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa rata-rata karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru berusia diantara 20 tahun hingga 30 tahun. Dengan demikian, sangat memungkinkan dengan lebih banyak mempekerjakan tenaga kerja yang berusia muda kerja akan dapat dikerjakan lebih maksimal, asumsi tenaga kerja yang muda lebih energik jika dibandingkan dengan tenaga kerja yang sudah tua.

##### 2. Jenis Kelamin

Sedangkan jenis kelamin responden yang didasarkan pada jenis kelamin dikelompokkan seperti yang terlihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	persentase
Laki-laki	21	37,50%
Perempuan	35	52,50%
Jumlah	56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Karakteristik pekerjaan yang menitikberatkan pada pada kemampuan teknis dan akedemis yang berorientasi pada mutu pelayanan sehingga sangatlah potensial penggunaan tenaga kerja perempuan jika dibandingkan dari pada tenaga kerja laki-laki. Hal ini diuktikan berdasarkan hasil penelitian yang terlihat pada Tabel 5. 2, dimana pada tabel tersebut ditunjukkan bahwa komposisi karyawan perempuan berjumlah 35 orang atau 70% dan laki-laki hanya berjumlah 21 orang atau 30%.

### 3. Pendidikan Responden

Pada aspek tingkat pendidikan responden dikelompokkan berdasarkan jenjang pendidikan yang telah dilalui oleh karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru.

**Tabel 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase
SMA	11	19,64%
D3	33	58,92%
S1	12	21,42%
Jumlah	56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Dari Tabel 5.3 terlihat bahwa mayoritas respondel berasal dari tingkat pendidikan D3, atau lebih jelasnya bahwa pendidikan karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru pada umumnya didominasi oleh pendidikan Sarjana D3. Hal ini dikarenakan jika latar belakang karyawan adalah tamatan D3 pada umumnya dibekali oleh pada sistem pendidikan yang memprioritas

pada kemampuan kerja yang lumayan lebih baik dan telah dimagangkan pada lembaga atau instansi-instansi yang sesuai dengan kejuruan mereka.

## **B. Analisis Diskriptif**

Bagian ini akan menguraikan bagaimana kecenderungan tanggapan dari responden terhadap variabel-variabel penelitian. Penilaian kecenderungan akan didasarkan kepada nilai persentase yang terbesar.

### **1. Analisis Desain Pekerjaan**

penilaian terhadap 5 variabel desain pekerjaan pada penelitian ini terdiri dari sub variabel desain pekerjaan antara lain, pemerdayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan dan rekayasa ulang.

#### **a) Pemerdayaan Pekerjaan**

Pemerdayaan pekerjaan merupakan rangkaian kegiatan perusahaan untuk menambah pekerjaan dan tanggung jawab. Pada PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru dalam penambahan pekerjaan seperti penambahan pekerjaan seorang pelayan pengiriman dokumen dengan menambah pekerjaan pelayanan bagian logistik atau pekerjaan yang lainnya. Dengan bertambahnya pekerjaan yang harus dikerjakan oleh seorang karyawan dengan dua pekerjaan ini tentu menambah tanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan.

Penilaian pada sub desain pekerjaan ini merupakan hasil dari tanggapan dan penilaian responden dengan memberikan pertanyaan yang terdiri dari 5 butir pertanyaan. Hasil tanggapan dan penilaian responden terhadap pemerdayaan pekerjaan terlihat pada tabel-tabel berikut ini.

**Tabel 5.4 Tanggapan Respoden Mengenai Keterampilan dalam Bekerja di Luar Pekerjaan yang Mereka Miliki**

No	Klasifikasi Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	9	16.1%
2	Setuju	4	44	78.6%
3	Cukup Setuju	3	2	3.6%
4	Tidak Setuju	2	1	1.8%
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Pada Tabel 5.4 terlihat dengan jelas pernyataan responden mengenai keterampilan dalam bekerja di luar pekerjaan yang mereka kerjakan. Dimana, 9 orang atau 16.1% responden menyatakan sangat setuju mereka memiliki keterampilan dalam bekerja diluar pekerjaan mereka, 44 orang atau 78.6% responden menyatakan setuju bahwa mereka memiliki keterampilan dalam bekerja diluar pekerjaan yang mereka miliki, 2 orang atau 3.6 responden menyatakan cukup setuju jika mereka memiliki keterampilan dalam pekerjaan di luar pekerjaan mereka, dan 1 orang atau 1.8% responden menyatakan tidak setuju jika mereka memiliki keterampilan dalam bekerja di luar pekerjaan yang mereka miliki.

**Tabel 5.5 Tanggapan Respoden Kejelasan Mengenai Informasi Tentang Tugas Lain Yang Diberikan**

No	Klasifikasi Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	7	12.5%
2	Setuju	4	46	82.1%
3	Cukup Setuju	3	2	3.6%
4	Tidak Setuju	2	1	1.8%
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Dari Tabel 5.5 diatas tergambar dengan jelas tanggapan responden mengenai informasi tentang tugas lain yang diberikan. Dimana, 7 orang atau



12.5% responden menyatakan sangat setuju jika informasi tentang tugas lain yang diberikan sangat jelas, 46 orang atau 82.1% responden menyatakan setuju jika informasi tentang tugas lain yang diberikan sangat jelas, 2 orang atau 3.6% responden menyatakan cukup setuju jika informasi tentang tugas lain yang diberikan sangat jelas, dan 1 orang atau 1.8% responden menyatakan tidak setuju jika informasi tentang tugas lain yang diberikan sangat jelas.

**Tabel 5.6 Tanggapan Respoden Mengenai Pentingnya Pekerjaan Yang Diberikan**

No	Klasifikasi Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	6	10.7%
2	Setuju	4	45	80.4%
3	Cukup Setuju	3	3	5.4%
4	Tidak Setuju	2	2	3.6%
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.6 diatas menyajikan informasi dengan jelas tanggapan responden mengenai pentingnya pekerjaan yang diberikan, 6 orang atau 10.7% responden menyatakan sangat setuju jika mereka menyadari pentingnya pekerjaan yang diberikan kepada mereka, 45 orang atau 80.4% responden menyatakan setuju jika mereka menyadari pentingnya pekerjaan yang diberikan kepada mereka, 3 orang atau 5.4% responden menyatakan cukup setuju jika mereka menyadari pentingnya pekerjaan yang diberikan kepada mereka, dan 2 orang atau 3.6% responden menyatakan tidak setuju jika mereka menyadari pentingnya pekerjaan yang diberikan kepada mereka.

**Tabel 5.7 Tanggapan Respoden Mengenai Kebebasan dan Keleluasaan dalam Merancang Pekerjaan**

No	Klasifikasi Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	4	7.1%
2	Setuju	4	46	82.1%
3	Cukup Setuju	3	4	7.1%
4	Tidak Setuju	2	2	3.6%
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.7 diatas meyajikan pernyataan responden mengenai kebebasan dan keleluasaan responden dalam merancang pekerjaan, 4 orang atau 7.1% responden sangat setuju jika mereka mempunyai kebebasan dan keleluasaan dalam merancang pekerjaan, 46 orang atau 82.1% responden menyatakan setuju jika mereka mempunyai kebebasan dan keleluasaan dalam merancang pekerjaan, 4 orang atau 7.1% responden menyatakan cukup setuju jika mereka mempunyai kebebasan dan keleluasaan dalam merancang pekerjaan, dan 2 orang atau 3.6% respnden menyatakan tidak setuju jika mereka mempunyai kebebasan dan keleluasaan dalam merancang pekerjaan.

**Tabel 5.8 Tanggapan Respoden Mengenai Wewenang Untuk Menentukan Prosedur Penyelesaian Tugas**

No	Klasifikasi Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	5	8.9%
2	Setuju	4	43	76.8%
3	Cukup Setuju	3	7	12.5%
4	Tidak Setuju	2	1	1.8%
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.8 menyajikan data tetang pernyataan responden mengenai wewenang untu menentukan prosedur penyelesaian tugas. 5 orang atau 8.9% responden menyatakan sangat setuju jika mereka diberikan wewenang untuk

menentukan prosedur penyelesaian pekerjaan, 43 orang atau 76.8% responden menyatakan setuju jika mereka diberikan wewenang untuk menentukan prosedur penyelesaian pekerjaan, 7 orang atau 12.5% responden menyatakan cukup setuju jika mereka diberikan wewenang untuk menentukan prosedur penyelesaian pekerjaan dan 1 responden menyatakan tidak setuju jika mereka diberikan wewenang untuk menentukan prosedur penyelesaian pekerjaan.

**Tabel 5.9 Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Pemerdayaan Pekerjaan.**

No	Pernyataan		Klasifikasi Jawaban					Total
			SS	S	CS	TS	STS	
1	Saya memiliki keterampilan bekerja diluar pekerjaan saya	Jumlah	9	44	2	1	-	56
		%	16.1%	78.6%	3.6%	1.8%	-	100%
2	Informasi tentang tugas lain yang diberikan kepada saya sangat jelas	Jumlah	7	46	2	1	-	56
		%	12.5%	82.1%	3.6%	1.8%	-	100%
3	Saya menyadari tentang pentingnya pekerjaan diberikan kepada saya	Jumlah	6	45	3	2	-	56
		%	10.7%	80.4%	5.4%	3.6%	-	100%
4	Saya mempunyai kebebasan dan keleluasaan dalam merancang pekerjaan	Jumlah	4	46	4	2	-	56
		%	7.1%	82.1%	7.1%	3.6%	-	100%
5	Saya diberikan wewenang untuk menentukan prosedur penyelesaian tugas	Jumlah	5	43	7	1	-	56
		%	8.9%	76.8%	12.5%	1.8%	-	100%
Jumlah total			31	224	18	7	-	280
Persentase (%)			11.01%	80%	6.42%	2.5%	-	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Berdasarkan Tabel 5.9 dapat disimpulkan bahwa Secara umum, persentase paling besar yang diperoleh dari rekapitulasi seluruh indikator dalam variabel pemerdayaan pekerjaan adalah pilihan jawaban setuju, yaitu sebesar 80.0%. Jawaban setuju berada pada bobot skala 4.

### b) Perluasan Pekerjaan

Perluasan pekerjaan merupakan rangkaian kegiatan perusahaan dalam upaya pemberian kesempatan untuk memperlihatkan bakat dan kemampuan setiap karyawan untuk mempekerjakan pekerjaan lain selain dari kerja mereka. Perluasan pekerjaan pada PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru adalah penambahan jumlah tugas kerja dalam bidang yang sama seperti pada bagian pengiriman barang selain bekerja sebagai lebel atau buktik pengiriman ia juga ditugaskan untuk menyelesaikan pekerjaan pengelompok jenis dan wilayah pengiriman.

Sub variabel desain pekerjaan yang berikutnya adalah perluasan pekerjaan. Hasil penelitian terhadap 5 indikator pada sub variabel ini didapat:

**Tabel 5.10 Tanggapan Responen Mengenai Peningkatan Jumlah Tugas Melalui Pekerjaan Yang Berbeda-Beda**

No	Klasifikasi Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	8	14.3%
2	Setuju	4	43	76.8%
3	Cukup Setuju	3	2	3.6%
4	Tidak Setuju	2	3	5.4%
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.10 di atas menyajikan data tanggapan responden mengenai peningkatan jumlah tugas melalui pekerjaan yang berbeda-beda. 8 orang atau 14.3% responden menyatakan sangat setuju jika mereka diberikan peningkatan jumlah tugas melalui pekerjaan yang berbeda-beda, 43 orang atau 76.8% responden menyatakan setuju jika jika mereka diberikan peningkatan jumlah tugas melalui pekerjaan yang berbeda-beda, 2 orang atau 3.6% responden menyatakan cukup setuju jika mereka diberikan peningkatan jumlah tugas

melalui pekerjaan yang berbeda-beda dan 3 orang atau 5.4% responden menyatakan tidak setuju jika mereka diberikan peningkatan jumlah tugas melalui pekerjaan yang berbeda-beda.

**Tabel 5.11 Tanggapan Respoden Mengenai Penambahan Jenis Pekerjaan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja**

No	Klasifikasi Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	8	14.3%
2	Setuju	4	41	73.2%
3	Cukup Setuju	3	6	10.7%
4	Tidak Setuju	2	1	1.8%
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.11 menyajikan informasi pernyataan responden mengenai penambahan jenis pekerjaan dalam upaya meningkatkan kinerja, 8 orang atau 14.3% responden menyatakan sangat setuju jika mereka diberikan penambahan jenis pekerjaan dalam upaya meningkatkan kinerja, 41 orang atau 73.2% responden menyatakan setuju jika mereka diberikan penambahan jenis pekerjaan dalam upaya meningkatkan kinerja, 6 orang atau 10.7% responden menyatakan cukup setuju jika mereka diberikan penambahan jenis pekerjaan dalam upaya meningkatkan kinerja, dan 1 orang atau 1.8% responden menyatakan tidak setuju jika mereka diberikan penambahan jenis pekerjaan dalam upaya meningkatkan kinerja.

**Tabel 5.12 Tanggapan Responden Mengenai Merasa Senang dalam Penyelesaian Pekerjaan Dari Pertama Hingga Akhir**

No	Klasifikasi Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	3	5.4%
2	Setuju	4	48	85.7%
3	Cukup Setuju	3	4	7.1%
4	Tidak Setuju	2	1	1.8%
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.12 menyajikan data pernyataan responden mengenai keterhiburan responden dalam penyelesaian pekerjaan dari pertama hingga akhir. 3 orang atau 5.4% responden menyatakan sangat setuju jika mereka terhibur dalam penyelesaian pekerjaan dari pertama hingga akhir, 48 orang atau 85.7% responden menyatakan setuju jika mereka terhibur dalam penyelesaian pekerjaan dari pertama hingga akhir, 4 orang atau 7.1% responden menyatakan cukup setuju jika mereka terhibur dalam penyelesaian pekerjaan dari pertama hingga akhir, dan 1 orang atau 1.8% responden menyatakan tidak setuju jika mereka terhibur dalam penyelesaian pekerjaan dari pertama hingga akhir.

**Tabel 5.13 Tanggapan Responden Mengenai Penambahan Jumlah Tugas dan Tanggung Jawab dalam Menyelesaikan Tugas**

No	Klasifikasi Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	26	46.4%
2	Setuju	4	29	51.8%
3	Cukup Setuju	3	1	1.8%
4	Tidak Setuju	2	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.13 menyajikan data tanggapan responden mengenai penambahan jumlah tugas dan tanggung jawab dalam penyelesaian tugas. 26 orang atau 46.4% responden menyatakan sangat setuju jika mereka diberikan penambahan

jumlah tugas dan tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas, 29 orang atau 51.8% responden menyatakan setuju jika mereka diberikan penambahan jumlah tugas dan tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas, dan 1 orang atau 1.8% responden menyatakan cukup setuju jika mereka diberikan penambahan jumlah tugas dan tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas.

**Tabel 5.14 Tanggapan Respoden Mengenai Adanya Tugas Bervariasi Membuat Kesesuaian Penyelesaian Kerja**

No	Klasifikasi Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	4	7.1%
2	Setuju	4	42	75.0%
3	Cukup Setuju	3	7	12.5%
4	Tidak Setuju	2	3	5.4%
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.14 menyajikan data pernyataan tanggapan responden mengenai adanya tugas bervariasi membuat kesesuaian penyelesaian kerja. 4 orang atau 7.1% responden menyatakan sangat setuju jika adanya tugas bervariasi mereka membuat kesesuaian penyelesaian kerja, 42 orang atau 75% responden menyatakan setuju setuju jika adanya tugas bervariasi mereka membuat kesesuaian penyelesaian kerja, 7 orang atau 12.5% responden menyatakan cukup setuju setuju jika adanya tugas bervariasi mereka membuat kesesuaian penyelesaian kerja, dan 3 orang atau 5.4% responden menyatakan tidak setuju jika setuju jika adanya tugas bervariasi mereka membuat kesesuaian penyelesaian kerja.

**Tabel 5.15 Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Perluasan Pekerjaan.**

No	Pernyataan		Klasifikasi Jawaban					Total
			SS	S	CS	TS	STS	
1	Saya diberikan peningkatan jumlah tugas melalui pekerjaan yang berbeda-beda	Jumlah	8	43	2	3	-	56
		%	14.3%	76.8%	3.6%	5.4%	-	100%
2	Saya diberi penambahan jenis pekerjaan dalam upaya meningkatkan kinerja saya	Jumlah	8	41	6	1	-	56
		%	14.3%	73.2%	10.7%	1.8%	-	100%
3	Saya terhibur dalam penyelesaian pekerjaan dari pertama hingga ahir	Jumlah	3	48	4	1	-	56
		%	5.4%	85.7%	7.1%	1.8%	-	100%
4	Saya diberikan penambahan jumlah tugas dan tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas tersebut	Jumlah	26	29	1	-	-	56
		%	46.4%	51.8%	1.8%	-	-	100%
5	Dengan adanya tugas bervariasi membuat kesesuaian penyelesaian pekerjaan	Jumlah	4	42	7	3	-	56
		%	7.1%	75.0%	12.5%	5.4%	-	100%
Jumlah total			49	263	20	8	-	340
Persentase (%)			14,41%	77,43%	12,4%	2,35%	-	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Dari Tabel 5.15 di atas dapat diambil kesimpulan Secara umum, persentase paling besar yang diperoleh dari rekapitulasi seluruh indikator dalam variabel perluasan pekerjaan adalah pilihan jawaban setuju, yaitu sebesar 77.43%. Jawaban setuju berada pada bobot skala 4.

### c) Rekayasa Ulang

Rekayasa ulang merupakan serangkaian kegiatan perusahaan untuk memperbaiki pekerjaan, rekayasa ulang pekerja yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru pada umumnya melakukan penempatan karyawan kepada jenis pekerjaan lain atau mempromosikan karyawan dengan



jenis atau kewilayah lain, atau dengan menggantikan para pekerja yang tidak lagi produktif.

Penilaian sub variabel desain pekerjaan (rekayasa ulang) dimaksud untuk mengetahui bagaimana pengaruh sub variabel ini mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru. Pengukuran rekayasa ulang dilakukan pada empat indikator, berdasarkan penyebaran kuesioner dapat dilihat dengan jelas pernyataan-pernyataan responden mengenai kinerja. Berikut ini pernyataan tersebut.

**Tabel 5.17 Tanggapan Responden Mengenai Adanya Perbaikan-Perbaikan Terhadap Pekerjaan, Biaya Yang di Keluarkan Perusahaan Lebih Diminimal**

No	Klasifikasi Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	13	23.2%
2	Setuju	4	33	58.9%
3	Cukup Setuju	3	7	12.5%
4	Tidak Setuju	2	2	3.6%
5	Sangat Tidak Setuju	1	1	1.8%
Jumlah			56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.17 menjelaskan tanggapan responden mengenai adanya perbaikan-perbaikan terhadap pekerjaan, biaya yang dikeluarkan perusahaan lebih diminimalkan. 13 orang atau 23.2% responden menyatakan sangat setuju jika mereka merasa perusahaan mampu mengatur pengeluaran biaya-biaya untuk keperluan perusahaann dengan baik, 33 orang atau 58.9% responden setuju jika mereka merasa perusahaan mampu mengatur pengeluaran biaya-biaya untuk keperluan perusahaann dengan baik, 7 orang atau 12.5% responden menyatakan cukup setuju jika mereka merasa perusahaan mampu mengatur pengeluaran biaya-biaya untuk keperluan perusahaann dengan baik, 2 orang

atau 3.6% responden menyatakan tidak setuju jika mereka merasa perusahaan mampu mengatur pengeluaran biaya-biaya untuk keperluan perusahaan dengan baik, dan 1 orang atau 1.8% responden menyatakan sangat tidak setuju jika mereka merasa perusahaan mampu mengatur pengeluaran biaya-biaya untuk keperluan perusahaan dengan baik.

Tingginya persentase persetujuan responden mengenai kemampuan perusahaan mengatur pengeluaran biaya-biaya untuk keperluan perusahaan dengan baik, berarti upaya yang dilakukan perusahaan telah berjalan dengan baik.

**Tabel 5.18 Tanggapan Responen Mengenai Kemampuan Memberikan Kualitas Layanan Yang Lebih Baik Terhadap Konsumen**

No	Klasifikasi Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	17	30.4%
2	Setuju	4	20	35.7%
3	Cukup Setuju	3	16	28.6%
4	Tidak Setuju	2	2	3.6%
5	Sangat Tidak Setuju	1	1	1.8%
Jumlah			56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.18 diatas dengan jelas menyajikan pernyataan responden mengenai kemampuan karyawan memberikan kualitas layanan yang lebih baik terhadap konsumen. 17 orang atau 30.4% responden menyatakan sangat setuju jika mereka mampu memberikan kualitas layanan yang lebih baik terhadap konsumen, 20 orang atau 35,7% responden menyatakan setuju jika mereka mampu memberikan kualitas layanan yang lebih baik terhadap konsumen, 16 orang atau 28.6% responden menyatakan cukup setuju jika mereka mampu memberikan kualitas layanan yang lebih baik terhadap konsumen, 2 orang atau 3.6% responden menyatakan tidak setuju jika mereka

mampu memberikan kualitas layanan yang lebih baik terhadap konsumen, dan 1 orang atau 1.8% responden menyatakan sangat tidak setuju jika mereka mampu memberikan kualitas layanan yang lebih baik terhadap konsumen.

Masih tingginya pernyataan responden menyatakan cukup setuju jika mereka mampu memberikan kualitas layanan yang lebih baik terhadap konsumen dikarenakan adanya keraguan mereka yang disebabkan komplin konsumen terhadap mereka.

**Tabel 5.19 Tanggapan Respoden Mengenai Penyelesaikan Pekerjaan Sesuai Dengan Target Yang Telah Ditentukan**

No	Klasifikasi Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	13	23.2%
2	Setuju	4	14	25.0%
3	Cukup Setuju	3	23	41.1%
4	Tidak Setuju	2	5	8.9%
5	Sangat Tidak Setuju	1	1	1.8%
Jumlah			56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.19 menyajikan pernyataan responden mengenai penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan. 13 orang atau 23.2% responden menyatakan sangat setuju jika mereka menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai dengan target yang telah ditentukan persusahaan, 14 orang atau 25.0% responden menyatakan setuju jika mereka menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai dengan target yang telah ditentukan persusahaan, 23 orang atau 41.1% responden menyatakan cukup setuju jika mereka menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai dengan target yang telah ditentukan persusahaan, 5 orang atau 8.9% responden menyatakan tidak setuju jika mereka menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai dengan target yang telah ditentukan perusahaan, dan 1 orang atau 1.8% responden menyatakan sangat tidak setuju

jika mereka menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai dengan target yang telah ditentukan perusahaan.

Dari Tabel 5.19 di atas terlihat tingginya persentase kecukup setujuan karyawan dengan penyelesaian pekerjaan mereka yang sesuai dengan target ditentukan perusahaan. Tinggi pernyataan ini menunjukkan masih adanya perbaikan dalam pencapaian-pencapaian penyelesaian pekerjaan berdasarkan target-target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

**Tabel 5.20 Tanggapan Respoden Mengenai Bekerja dengan Tingkat Kesalahan Yang Kecil**

No	Klasifikasi Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	10	17.9%
2	Setuju	4	31	55.4%
3	Cukup Setuju	3	11	19.6%
4	Tidak Setuju	2	4	7.1%
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.20 menyajikan informasi pernyataan responden mengenai mereka bekerja dengan tingkat kesalahan yang kecil. 10 orang atau 17.9% responden menyatakan sangat setuju jika mereka telah bekerja dengan tingkat kesalahan kerja yang rendah, 31 orang atau 55.4% responden menyatakan setuju jika mereka telah bekerja dengan tingkat kesalahan kerja yang rendah, 11 orang atau 19.6% responden menyatakan cukup setuju jika mereka telah bekerja dengan tingkat kesalahan kerja yang rendah, dan 4 orang atau 7.1% responden menyatakan tidak setuju jika mereka telah bekerja dengan tingkat kesalahan kerja yang rendah jika mereka telah bekerja dengan tingkat kesalahan kerja yang rendah.

Persentase kesetujuan responden mengenai pekerjaan yang mereka lakukan dengan tingkat kesalahan kerja yang rendah di atas 50%. Ini menunjukkan separuh dari karyawan menyatakan tingkat kesalahan mereka masih rendah.

Namun bila kita lihat pada kenyataan masih tinggi tingkat kesalahan mereka dalam bekerja salah satunya dalam proses pengiriman barang yang tidak tepat pada waktunya.

**Tabel 5.21 Rekaputulasi Tanggapan Responden Tentang Rekayasa Ulang.**

No	Pernyataan		Klasifikasi Jawaban					Total
			SS	S	CS	TS	STS	
1	Dengan adanya perbaikan-baikkan terhadap pekerjaan biaya yang dikeluarkan perusahaan lebih di minimalkan	Jumlah	13	33	7	2	1	56
		%	23.2%	58.9%	12.5%	3.6%	1.8%	100%
2	Saya mampu memberikan kualitas layanan yang lebih baik terhadap konsumen	Jumlah	17	20	16	2	1	56
		%	30.4%	35.7%	28.6%	3.6%	1.8%	100%
3	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan perusahaan	Jumlah	13	14	23	5	1	56
		%	23.2%	25.0%	41.1%	8.9%	1.8%	100%
4	Saya bekerja dengan tingkat kesalahan yang sangat kecil	Jumlah	10	31	11	4	-	56
		%	17.9%	55.4%	19.6	7.1	-	100%
Jumlah total			53	108	57	13	3	234
Persentase (%)			22.64%	46.15%	24,35%	5.55%	1.28	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Berdasarkan Tabel 5.21 diatas secara umum dapat diambil beberapa kesimpulan Secara umum, persentase paling besar yang diperoleh dari rekaputulasi seluruh indikator dalam variabel rekayasa ulang adalah pilihan jawaban setuju, yaitu sebesar 46.15%. Jawaban setuju berada pada bobot skala

2 dan skala 3. Artinya variabel ini tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2. Analisis Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan PT. Pos Indonesia pada umumnya telah dilakukan dengan baik ini dibuktikan dengan penilaian yang prestasi pekerjaan karyawan pada bab I tabel I.3 menunjukkan kinerja karyawan bekerja mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target kerja.

Penilaian variabel kinerja karyawan dimaksud untuk mengetahui bagaimana para responden mempersepsikan kinerja yang telah mereka lakukan dan mereka tunjukkan selama bekerja di PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru yang terletak di jalan Jendral Sudirman. Pengukuran kinerja dilakukan pada enam indikator, berdasarkan penyebaran kuesioner dapat dilihat dengan jelas pernyataan-pernyataan responden mengenai kinerja. Berikut ini pernyataan tersebut.

**Tabel 5.23 Tanggapan Responen Mengenai Kemampuan Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Hasil Atau Kualitas Yang Memuaskan**

No	Klasifikasi Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	7	12.5%
2	Setuju	4	41	73.2%
3	Cukup Setuju	3	6	10.7%
4	Tidak Setuju	2	2	3.6%
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.23 menyajikan data pernyataan responden mengenai kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan hasil dan kualitas yang memuaskan. 7 orang atau 12.5% responden menyatakan sangat setuju jika mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil dan kualitas yang

memuaskan, 41 orang atau 73.2% responden menyatakan setuju jika mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil dan kualitas yang memuaskan, 6 orang atau 10.7% responden menyatakan cukup setuju jika jika mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil dan kualitas yang memuaskan dan 2 orang atau 3.6% responden menyatakan tidak setuju jika mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil dan kualitas yang memuaskan.

**Tabel 5.24 Tanggapan Respoden Mengenai Kemampuan Bekerja Sesuai Dengan Target-Target Yang Telah Ditetapkan Oleh Perusahaan**

No	Klasifikasi Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	6	10.7%
2	Setuju	4	40	71.4%
3	Cukup Setuju	3	6	10.7%
4	Tidak Setuju	2	3	5.4%
5	Sangat Tidak Setuju	1	1	1.8%
Jumlah			56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.24 menyajikan pernyataan responden mengenai kemampuan karyawan bekerja dengan target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. 6 orang atau 10.7% responden menyatakan sangat setuju jika mereka mampu bekerja dengan target-target yang telah ditetappkan oleh perusahaan, 40 orang atau 71,% menyatakan setuju jika mereka mampu bekerja dengan target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, 6 orang atau 10,7% menyatakan cukup setuju jika mereka mampu bekerja dengan target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, 3 orang atau 5.4% menyatakan tidak setuju jika mereka mampu bekerja dengan target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dan 1 orang atau 1.8% responden menyatakan sangat tidak setuju jika mereka mampu bekerja dengan target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

**Tabel 5.25 Tanggapan Responen Mengenai Penyelesaian Tugas Tepat Pada Waktu Yang Ditentukan**

No	Klasifikasi Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	1	1.8%
2	Setuju	4	44	78.6%
3	Cukup Setuju	3	10	17.9%
4	Tidak Setuju	2	1	1.8%
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.25 menyajikan pernyataan responden mengenai kemampuan karyawan menyelesaikan tugas tepat pada waktu yang telah ditentukan. 1 orang atau 1.8% responden menyatakan sangat setuju jika mereka mampu menyelesaikan tugas tepat pada waktu yang telah ditentukan, 44 orang atau 78.6% responden menyatakan setuju jika mereka mampu menyelesaikan tugas tepat pada waktu yang telah ditentukan, 10 orang atau 17.9% responden menyatakan cukup setuju jika mereka mampu menyelesaikan tugas tepat pada waktu yang telah ditentukan, dan 1 orang atau 1.8% responden menyatakan tidak setuju jika mereka mampu menyelesaikan tugas tepat pada waktu yang telah ditentukan.

**Tabel 5.26 Tanggapan Responen Mengenai Semua Pekerjaan Dikerjakan Sesuai Dengan Prosedur Dan Aturan Yang Berlaku.**

No	Klasifikasi Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	1	1.8%
2	Setuju	4	47	83.9%
3	Cukup Setuju	3	8	14.3%
4	Tidak Setuju	2	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.26 menyajikan data pernyataan responden mengenai semua pekerjaan yang karyawan kerjakan sesuai dengan prosedur dan aturan yang



berlaku, 1 orang atau 1.8% responden menyatakan sangat setuju jika semua pekerjaan yang mereka kerjakan sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku, 47 orang atau 83.9% responden menyatakan setuju jika semua pekerjaan yang mereka kerjakan sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku, dan 8 orang atau 14,3% responden menyatakan setuju jika semua pekerjaan yang mereka kerjakan sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku.

**Tabel 5.27 Tanggapan Responen Mengenai Kemampuan Menggunakan Teknologi Yang Berhubungan Dengan Pekerjaan**

No	Klasifikasi Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	2	3.6%
2	Setuju	4	47	83.9%
3	Cukup Setuju	3	7	12.5%
4	Tidak Setuju	2	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	1	-	-
Jumlah			56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.27 diatas menyajikan informasi pernyataan responden mengenai kemampuan karyawan menggunakan teknologi yang berhubungan dengan pekerjaan yang mereka kerjakan, orang atau 3.6% responden menyatakan sangat setuju jika mereka mampu menggunakan teknologi yang berhubungan dengan pekerjaan yang mereka kerjakan, 47 orang atau 83.9% menyatakan setuju jika mereka mampu menggunakan teknologi yang berhubungan dengan pekerjaan yang mereka kerjakan, dan 7 orang atau 12.5% responden menyatakan cukup setuju jika mereka mampu menggunakan teknologi yang berhubungan dengan pekerjaan yang mereka kerjakan.

**Tabel 5.28 Tanggapan Responen Mengenai tanggung jawab Dalam Menyelesaikan Tugas-Tugas Yang Diberikan**

No	Klasifikasi Jawaban	Bobot	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	6	10.7%
2	Setuju	4	23	41.1%
3	Cukup Setuju	3	22	39.3%
4	Tidak Setuju	2	4	7.1%
5	Sangat Tidak Setuju	1	1	1.8%
Jumlah			56	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.28 diatas menyajikan pernyataan responden mengenai tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tugas-tugas yang diberikan perusahaan kepada mereka. 6 orang atau 10.7% responden menyatakan sangat setuju jika mereka bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan tugas-tugas yang diberikan perusahaan, 23 orang atau 41.1% responden menyatakan setuju jika mereka bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan tugas-tugas yang diberikan perusahaan, 22 orang atau 39.3% responden menyatakan cukup setuju jika mereka bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan tugas-tugas yang diberikan perusahaan, 4 orang atau 7.1% responden menyatakan tidak setuju jika mereka bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan tugas-tugas yang diberikan perusahaan, dan 1 orang atau 1.8% responden menyatakan sangat tidak setuju jika mereka bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan tugas-tugas yang diberikan perusahaan.

**Tabel 5.29 Rekapitulasi Tanggapan Responden Kinerja**

No	Pernyataan		Klasifikasi Jawaban					Total
			SS	S	CS	TS	STS	
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil atau kualitas yang memuaskan	Jumlah	7	41	6	2	-	56
		%	12.5%	73.2%	10.7%	3.6%	-	100%
2	Saya mampu bekerja sesuai dengan target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan	Jumlah	6	40	6	3	1	56
		%	10.7%	71.4%	10.7%	5.4%	1.8%	100%
3	Saya menyelesaikan tugas tepat pada waktu yang ditentukan	Jumlah	1	44	10	1	-	56
		%	1.8%	78.6%	17.9%	1.8%	-	100%
4	Semua pekerjaan saya, saya kerjakan sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku.	Jumlah	1	47	8	-	-	56
		%	1.8%	83.9%	14.3%	-	-	100%
5	Saya mampu menggunakan teknologi yang berhubungan dengan pekerjaan saya	Jumlah	2	47	7	-	-	56
		%	3.6%	83.9%	12.5%	-	-	100%
6	Saya bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada saya.	Jumlah	6	23	22	4	1	56
		%	10.7%	41.1%	39.3%	7.1%	1.8%	100%
Jumlah total			23	242	59	10	2	336
Persentase (%)			6.84%	72.02%	17.59%	2.97%	0,59%	100%

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Berdasarkan Tabel 5.29 diatas yang menyajikan rekapitulasi pernyataan responden mengenai variabel kinerja dapat diambil kesimpulan secara umum, persentase paling besar yang diperoleh dari rekapitulasi seluruh indikator dalam variabel kinerja adalah pilihan jawaban setuju, yaitu sebesar 72,02%.

Jawaban setuju berada pada bobot skala 3 dan skala 4.

### C. Pengujian Kualitas Data

Untuk membuktikan bahwa data variabel desain pekerja dengan tiga sub variabel (pemeriksaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan rekayasa ulang) yang diperoleh realibel valid atau tidaknya. Maka dilakukan pengujian dengan menggunakan alat bantu SPSS versi 17.0, hasilnya sebagai berikut:

**Tabel 5.30 Hasil Pengukuran Reliabilitas**

No	5variabel	Cronbach's Alpha	Standarisasi nilai	Status
1	Pemerkayaan Pekerjaan	0.646	0.60	Reliable
2	Perluasan Pekerjaan	0.623	0.60	Reliable
3	Rekayasa Ulang	0.657	0.60	Reliable
4	Kinerja	0.708	0.60	Reliable

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.30 dengan jelas bahwa nilai *cronbach's alpa* variabel independen (pemeriksaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan rekayasa ulang) adalah 0,646, 0,623 dan 0,657 sedangkan variabel dependen (kinerja) adalah 0,708, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut secara umum adalah reliable karena > dari 0,60.

Sementara kevaliditas variabel-variabel pada penelitian ini, berikut ini rangkuman kevaliditasan variabel pemeriksaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, rekayasa ulang dan kinerja

validitas variabel pemeriksaan pekerjaan dengan 5 indikator berikut ini:

**Tabel 5.31 Hasil Uji Validitas Pemeriksaan Pekerjaan**

Indikator ke	r hitung	r <sub>tabel</sub>	Status
1	0.700	0,217	validitas
2	0.229	0,217	validitas
3	0.374	0,217	validitas
4	0.338	0,217	validitas
5	0.392	0,217	validitas

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.31 secara umum terlihat bahwa nilai rata  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator untuk pemeriksaan pekerjaan dikatakan valid.

validitas variabel perluasan pekerjaan dengan 5 indikator sebagai berikut:

**Tabel 5.32 Hasil Uji Validitas Perluasan Pekerjaan**

Indikator ke	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Status
1	0.576	0,217	validitas
2	0.117	0,217	validitas
3	0.477	0,217	validitas
4	0.267	0,217	validitas
5	0.515	0,217	validitas

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.32 secara umum terlihat bahwa nilai rata  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator untuk perluasan pekerjaan dikatakan valid.

validitas variabel rekayasa ulang dengan 4 indikator sebagai berikut:

**Tabel 5.33 Hasil Uji Validitas Rekayasa Ulang**

Indikator ke	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Status
1	0.326	0,217	validitas
2	0.459	0,217	validitas
3	0.716	0,217	validitas
4	0.283	0,217	validitas

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.33 secara umum terlihat bahwa nilai rata  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator untuk rekayasa ulang dikatakan valid.

validitas variabel kinerja dengan 5 indikator sebagai berikut:

**Tabel 5.34 Hasil Uji Validitas Kinerja**

Indikator ke	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Status
1	0.699	0,217	validitas
2	0.530	0,217	validitas
3	0.262	0,217	validitas
4	0.520	0,217	validitas
5	0.455	0,217	validitas
6	0.366	0,217	validitas

Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Tabel 5.33 secara umum terlihat bahwa nilai rata  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator untuk perluasan rekayasa ulang dikatakan valid.

#### D. Hasil Pengujian Asumsi Klasik

##### 1. Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas adalah untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda. Persyaratan untuk dikatakan terbebas dari multikolinieritas adalah apabila nilai 5IF prediktor tidak melebihi 10 ( $5IF < 10$ ). Adapun hipotesis yang akan diuji untuk membuktikan ada tidaknya multikolinieritas antar variabel bebas dinyatakan sebagai berikut:

$H_0$  : Tidak ada hubungan antar variabel bebas

$H_a$  : Ada hubungan antar variabel bebas

Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis sebagai berikut:

$H_0$  diterima jika  $5IF < 10$

$H_0$  di tolak jika  $5IF > 10$

Hasil pengujian multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.35 Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Collinierity Statistic		Status
	Toleran	5IF	
Pemerkayaan Pekerja	0,424	2,359	Tdk ada gejala multikolinieritas
Perluasan Pekerja	0,472	2,118	Tdk ada gejala multikolinieritas
Rekayasa Ulang	0,856	1.169	Tdk ada gejala multikolinieritas

Sumber: Data Olahan Tahun 2012



Sumber: Data Olahan Tahun 2012 (berdasarkan lampiran 3)

Berdasarkan grafik *scatterplot* di atas menunjukkan titik-titik tersebar secara acak maka  $H_0$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan demikian uji asumsi klasik heteroskedastisitas untuk analisa regresi berganda terpenuhi. Artinya bahwa adanya ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan kepengamatan lain.

### 3. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas adalah untuk melihat nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Adapun hipotesis yang akan diuji untuk membuktikan ada tidaknya normalitas dinyatakan sebagai berikut:

$H_0$  : data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal.

$H_a$  : data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal.

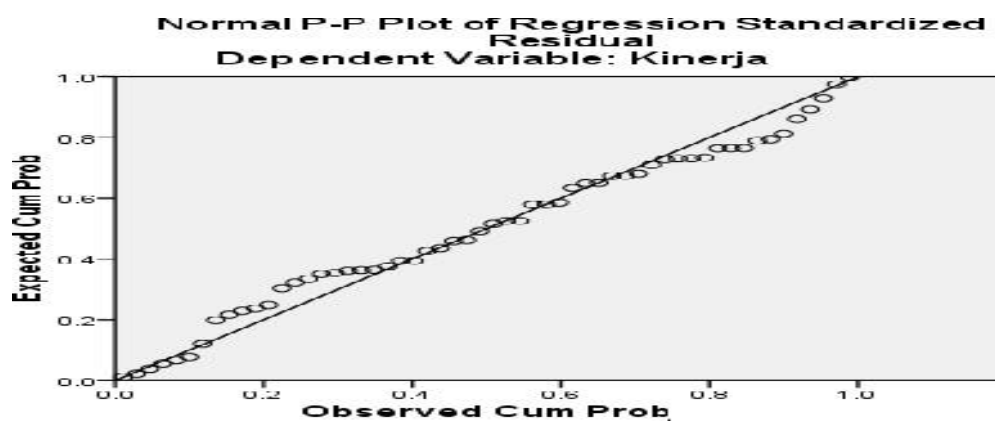
Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis sebagai berikut:

$H_0$  : diterima jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal.

$H_a$  : ditolak jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal.

Hasil pengujian klasik menunjukkan data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal seperti pada Gambar 5.2





Sumber: Data Olahan Tahun 2012

Berdasarkan Gambar 5.2 menunjukkan data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka  $H_0$  diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model nilai residual yang terdistribusi normal. Dengan demikian uji asumsi klasik normalitas untuk analisa regresi berganda sudah terpenuhi atau nilai residual terdistribusi normal.

## E. Hasil Pengujian Hipotesis

Untuk membuktikan adanya pengaruhnya baik secara maupun simultan, dari variabel desain pekerjaan (pemerayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan rekayasa ulang) terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru, maka dilakukan pengujian dengan alat bantu SPSS persi 17.0.

### 1. Hasil Uji Regresi Berganda

Analisa data menjelaskan mengenai uji analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi penetapan suku bunga tabungan sikemas pada Bank Perkreditan Rakyat Pekanbaru. Dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS 5ersi 17.0, maka diperoleh nilai-nilai untuk regresi berganda beserta hasil uji t dan hasil uji f terlihat pada berikut ini:

**Tabel 5.36 Hasil Uji Regression**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T
	B	Std. Error	Beta	
1 (Constant)	-.004	2.631		-.001
Pemerikayaan Pekerja	.665	.186	.483	3.574
Perluasan Pekerja	.379	.167	.291	2.274
Rekayasa Ulang	.127	.088	.138	1.449

Sumber: Data Olahan Tahun 2012 (berdasarkan lampiran 3)

Berdasarkan Tabel di atas dapat disusun persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

$$Y = 2,631 + 0,186X_1 + 0,167 X_2 + 0,088X_3 + e$$

Keterangan:

a = Nilai Konstanta

$b_1, b_2, b_3$  = Koefisien Regresi atau Parameter

$X_1$  = Pemerikayaan pekerja

$X_2$  = Perluasan Kerja

$X_3$  = Rekayasa Ulang

Persamaan di atas menunjukkan bahwa adanya pengaruh pemerikayaan pekerja, perluasan pekerja, dan rekayasa ulang. data di atas menunjukkan adanya pengaruh pemerikayaan pekerja, perluasan pekerja, dan rekayasa ulang. Jika setiap variabel (pemerikayaan pekerja, perluasan pekerja, dan rekayasa ulang) adalah memiliki nilai 1, maka pengaruh pemerikayaan pekerja (0,186), perluasan pekerja (0,167), dan rekayasa ulang (0,088).

Dengan demikian secara umum pemerdayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan rekayasa ulang tersebut diatas berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru.

## **2. Hasil Uji Parsial (t-test)**

Uji ini digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS 5ersi 17.0, maka diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk masing-masing variabel.

Dari Tabel 5.36 diketahui bahwa besarnya nilai  $t_{hitung}$  pemerdayaan pekerjaan 3,578, nilai  $t_{hitung}$  perluasan pekerjaan 2,274, sedangkan besarnya nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat keyakinan 95 % atau ( $\alpha : 0.05$ ) adalah 1,676 karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak (menerima  $H_a$ ), yang berarti pemerdayaan pekerjaan dan perluasan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru, namun nilai  $t_{hitung}$  rekayasa ulang 1,449, berarti lebih kecil dari  $t_{tabel}$  1.676, dimana nilai ini berarti rekayasa ulang tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam meningkatkan kinerja.

## **3. Hasil Uji Simultan (f-test)**

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh pemerdayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan rekayasa ulang secara serentak. hasil pengujian simultan (t-test) dengan menggunakan komputer program SPSS 5ersi 17.0 terlihat pada Table 5.37 berikut sebagai berikut:

**Tabel 5.37 ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	177.507	3	59.169	25.672	.000 <sup>a</sup>
Residual	119.850	52	2.305		
Total	297.357	55			

a. Predictors: (Constant), Rekayasa Ulang, Perluasan Pekerjaan, Pemer kaya Pekerjaan

b. Dependent variabel: Kinerja

Tabel 5.37 menunjukkan bahwa secara keseluruhan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 25,672 sedangkan  $F_{tabel}$  pada taraf signifikan ( ) 5%, d.f. : 56; 3; 1 adalah sebesar 2, 970 maka  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . atau pada tabel ANOVA terlihat nilai signifikansi 0,000 untuk seluruh variabel, sehingga  $H_0$  ditolak (menerima  $H_a$ ). Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa secara bersama-sama atau serentak pemer kayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan dan rekayasa ulang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru.

#### 4. Hasil Uji Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi (R Square)

Dalam analisis regresi terdapat koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang dapat digunakan sebagai ukuran untuk menyatakan kecocokan garis regresi yang diperoleh, semakin besar nilai  $R^2$  (*R Square*) maka semakin kuat kemampuan model regresi yang diperoleh untuk menerangkan kondisi yang sebenarnya. Syarat dari koefisien determinasi ( $R^2$ ) merupakan besaran non negative nilainya  $0 < R^2 < 1$ . Apabila  $R^2$  sama dengan 1 maka fungsi regresi 100% menjelaskan variasi dari nilai Y sebaliknya jika nilainya 0 maka model yang

digunakan sama sekali tidak mendekati nilai  $Y$  kecocokan model dikatakan lebih baik jika nilai  $R^2$  mendekati 1.

Dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS 5ersi 17.0, maka diperoleh hasil *R Square* ( $R^2$ ) seperti terlihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 5.38 Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.773 <sup>a</sup>	.597	.574	1.51816	2.076

Sumber: Data Olahan Tahun 2012 (berdasarkan lampiran 3)

Dari tabel terlihat bahwa prosentase variabel pemerikayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan rekayasa ulang yang mempengaruhi kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel (kinerja). Nilai *R Square* ( $R^2$ ) yaitu sebesar 0,597 menggunakan  $R^2$  karena 5 variabel bebas dalam penelitian ini lebih dari 1, dalam hal ini dapat diartikan bahwa kinerja dijelaskan oleh pemerikayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan rekayasa ulang dengan nilai sebesar 59.70%, sedangkan sisanya sebesar 40,70 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Selain itu dari tabel diatas diperoleh informasi mengenai koefisien korelasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan besarnya pengaruh pemerikayaan, perluasan pekerjaan, dan rekayasa ulang terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru adalah 59.70%. sedangkan sisanya 40,30% kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

## **F. Pembahasan**

### **1. Pengaruh Pemerdayaan Pekerjaan, Perluasan Pekerjaan dan Rekayasa Ulang Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru**

Hasil penelitian mengenai desain pekerjaan yang dinilai dari pemerdayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan rekayasa ulang. Hasil pengujian secara parsial dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pemerdayaan pekerjaan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru.
2. Perluasan pekerjaan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru.
3. Rekayasa ulang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru.

Hasil penelitian secara simultan (f-test) menunjukkan bahwa secara umum atau secara bersamaan pemerdayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan rekayasa ulang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru. Bersarnya pengaruh pemerdayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan rekayasa ulang terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama berdasarkan hasil uji koefisien determinasi adalah 59,70%

Implekasi penelitian bagi perusahaan adalah untuk dapat memperoleh tingkat kerja sebagaimana yang diharapkan oleh pihak perusahaan, maka hal yang perlu dilakukan oleh pihak perusahaan yaitu terus mengembangkan dan

mengevaluasi sistem desain atau rancangan pekerjaan baik itu pemerdayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan rekayasa ulang.

## **2. Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang utama yang diamati terdiri, kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan hasil atau kualitas yang memuaskan, kemampuan bekerja sesuai dengan target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. kemampuan menyelesaikan tugas tepat pada waktu yang ditentukan, kemampuan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku, kemampuan menggunakan teknologi yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka. Berdasarkan pada penilaian ini pada umumnya kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru tergolong baik. Hal ini didasarkan tabel I.3 secara umum karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru bekerja dengan baik karena hampir sebagian besar mampu bekerja sesuai target yang telah ditentukan.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan serta uraian dilakukan pada bagian sebelumnya diambil beberapa kesimpulan sebagai penutup bahasan dari penelitian ini sebagai berikut:

#### **A. Kesimpulan**

- 1) Berdasarkan pada hasil uji parsial (t-test), nilai  $t_{hitung}$  pemerikayaan pekerjaan  $3,578 > t_{tabel}$  1.676, dimana nilai signifikan adalah  $0,001 > a$ . 0,05 ini berarti bahwa variabel pemerikayaan pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan nilai  $t_{hitung}$  perluasan pekerjaan  $2,274 > t_{tabel}$  1.676, dimana nilai signifikan adalah  $0,027 > a$ . 0,05 ini berarti bahwa variabel perluasan pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan nilai  $t_{hitung}$  rekayasa ulang  $1,449 < t_{tabel}$  1.676, dimana nilai signifikan adalah  $0,153 > a$ . 0,05 ini berarti rekayasa ulang mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dalam meningkatkan kinerja.
- 2) Pada uji simultan (f-test) nilai  $F_{hitung}$  25.672  $> F_{tabel}$  2,970 dimana nilai signifikannya  $0,000 < a$ . 0,05 yang berarti secara simultan variabel pemerikayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan rekayasa ulang berpengaruh signifikan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan
- 3) Berdasarkan hasil uji koefisien uji determinasi nilai koefisien determinasi atau R square ( $R^2$ ) sebesar 0,597 yang berarti bahwa kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Pekanbaru sebesar 59,70%, sedangkan



sisanya sebesar 40,30% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## **B. Saran**

Berdasarkan pada hasil penelitian dan kesimpulan akhir dari penelitian ini, penulis menyarankan:

- 1) Kompleksitas kebutuhan dan tuntutan seharusnya Kinerja karyawan PT. Pos Indonesia ditingkatkan dengan cara meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan karyawan.
- 2) Dalam melakukan pemerdayaan pekerjaan, perusahaan hendaklah mempelajari dan mengetahui kemampuan dan pengetahuan karyawan.
- 3) luasnya pekerjaan yang dimiliki karyawan, tentunya bertambahnya jumlah pekerjaan dengan demikian perusahaan harus memperhatikan ini dengan cara mengkaji ulang pemberian perluasan pekerjaan.
- 4) Dalam melakukan rekayasa ulang, perusahaan seharusnya memperhatikan kinerja karyawan dengan cara tidak mengedepankan senioritas kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bagasworo, Wasi, 2004, *Jurnal Ekoomi dan Bisnis No.1 Jilid 9*, Badan Penerbit Universitas Gunandarma: Yogyakarta
- Bungin, B, 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif*, Pernada Media: Jakarta.
- Ghozali, Imam., 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Edisi kedua, Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Handoko, T Hani., 2000, *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offsit: Yogyakarta
- Hasibuan, Melayu SP., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara: Jakarta
- Iqbal., 2000. *Pokok-Pokok Statistik, Jilid dua*. Erlangga: Jakarta
- Mangkunegara, A.A. Prabu., 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung
- \_\_\_\_\_, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung
- Mondy, R Weyne., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh, Jilid 1*, Erlangga: Jakarta
- Prayoga K, Arief Wibowo, 2008, *Desain Orgisasi dan Pekerjaan: Modul Pengantar Manajemen, Universitas Mercu Buana*: Semarang, Diunduh 08-23-2011: <http://www.arier.co.id>
- Rachmawati, Ike Kusdyah., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi: Yogyakarta
- Rivai, Veithzal., 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*, PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Juavani., 2009, *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan*, PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Ruky, Achmad S., 2006, *Sumber Daya Berkualitas: Mengubah Visi Menjadi Realitas Pendekatan Mikro Praktis Untuk Memperoleh Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas Dalam Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta

- Santoso, S., 2005. *Menggunakan SPSS Dan Excel Untuk Mengukur Sikap Kepuasan Konsumen*, Elex Media Komputindo : Jakarta
- Siagian, Sondang P, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Sianipar., 2003, *Teknik Analisa Manajemen*, Lembaga Administrasi Negara: Jakarta
- Simamora, Hendry., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke Tiga, STIEYKPN: Yogyakarta
- Sugiyono., 2001, *Metodologi Penelitian*, Alfa Beta, Jakarta
- Supranto, J., 2001, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*. Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Usman, Husaini dan Akbar S, Purnomo., 2008. *Metodelogi Penelitian Sosial*. Edisi Kedua, PT Bumi Aksara: Jakarta
- Umar, Husien., 2005. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*, PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta
- Wibowo., 2007, *Manajemen Kinerja*, PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Widarjono, Agus., 2005. *Ekonometrika Teori dan Terapan (Untuk Ekonomi dan Bisnis)*, Ekonisia: Yogyakarta