



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH LEVEL KOMPETENSI DAN TINGKAT
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)**



TAPM ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :
Tio Handoko
NIM : 014826882

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2008**

*The World We Have Created is a Product of Our Thinking;
It Cannot Be Changed Without Changing Our Thinking*

Albert Einstein



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul PENGARUH TINGKAT KOMPETENSI DAN TINGKAT KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Medan, 23 Nopember 2008
Yang Menyatakan



Tio Handoko
NIM : 014826882

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAGEMENT**

PENGESAHAN

Nama : Tio Handoko
NIM : 014826882
Program Studi : Magister Management
Judul TAPM : **PENGARUH LEVEL KOMPETENSI DAN TINGKAT KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)**

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana, Program Studi Magister Management, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Minggu/23 Nopember 2008
Waktu : 10.30 s/d 12.00 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA

Penguji Ahli : Dr. I. Mengah Baskara, M.Si

Pembimbing I : Dr. Prihatin Lumban Raja, SE, M.Si

Pembimbing II : Dr. Yeni Absah, SE, M.Si

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : PENGARUH LEVEL KOMPETENSI DAN TINGKAT
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
Penyusun TAPM : Tio Handoko
NIM : 014826882
Program Studi : Magister Management
Hari/Tanggal : Minggu/23 Nopember 2008

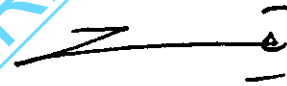
Menyetujui:

Pembimbing II



Dr. Yeni Absah, SE, M.Si

Pembimbing I



Dr. Prihatin Lumban Raja, SE, M.Si

Mengetahui,

Dekan/Program Pascasarjana



Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA

ABSTRACT

Influence of Competency Level and Employee Satisfaction Index on Job-Performance at
PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

Tio Handoko

Universitas Terbuka

Key Words : CLI (Competency Level Index), ESI (Employee Satisfaction Index), CBHRM (Competency Based Human Resource Management), Performance Appraisal, Job-Performance, PTB (Business Transformation Program).

This research was initiated by phenomena which happened at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), that Crude Palm Oil and Natural Rubber production since year 2004 s/d 2006 indicates increasing trend. This phenomena happened paralelly with PTB (Business Transformation Program) implementation. One of the strategy in PTB is CBHRM, human resource management based on competency, which is implemented on 2004. In CBHRM strategy implementation process, two Key Performance Indicators were established, those are CLI and ESI. CLI indicates how high the employee competency level index is, and ESI indicates how high the employee satisfaction index is. Both indicators are convinced as performance achievement indicators of human resource which are ready to compete to achieve Vission as World Class Agribusiness Company. This statement reveals that human resource who has high competency level and satisfaction index will appear human resource who is 'capable to' and 'want to' give the best performance for company. To prove the statement, this research will find out influence of competency level and employee satisfaction index on job-performance. Besides, this research will give advantage for PTPN III to get information about contribution of CBHRM strategy implementation on Job-Performance.

This research is causal assosiative research answering three hypothesis as follows : (1) competency level will increase employee performance significantly, (2) employee satisfaction index will increase employee performance significantly, (3) both employee competency level and satisfaction index will increase employee performance significantly.

Research subjects are employees at PTPN III units. Data sources are 35 units. Sampling technique is random sampling. Hypotesis are analyzed with Pearson Partial Correlation Analysis Technique and Double Regression Analysis.

Analysis result indicates that : (1) there is a strong, positive and significant correlation between competency level and employee performance ($r = 0,65$ dan $\text{Sig.}=0,000$), (2) there is a strong, positive and significant correlation between employee satisfaction index with employee performance ($r = 0,621$ dan $\text{Sig.}=0,000$), (3) both competency level and satisfaction index influence employee performance significantly by

value $F=26,002$ (F table : 5,348) and $\text{Sig.} = 0,000$, (4) influence of competency level and satisfaction index for employee performance is 59,5%, (5) regression line equity is : $Y = -1,201 + 0,358X_1 + 0,586X_2$.

Research result concludes that : (1) competency level influences employee performance significantly, (2) employee satisfaction index influences employee performance significantly, (3) both employee competency level index and employee satisfaction index influence employee performance significantly by contribution 59,5%. It means that CBHRM implementation as one of strategies in PTB has positive contribution to increase employee performance which finally can achieve PTPN III vission.

Research limits are : (1) CLI and ESI data available is year 2007 only. That's why time series analysis can't be conducted, then this research result can't be made as the base in predicting future situation, especially for business planning. (2) Researcher is PTPN III employee though not from department handling CBHRM program, assessment and survey related. Effort to be objective in this research is by taking secondary data, survey and assessment result, which is published to all units PTPN III.

Suggestions in this research for PTPN III management are : (1) implementing integrated CBHRM strategy known as ICBHRMS (*Integrated Competency Based Human Resource Management System*) to maximize CBHRM implementation impact, (2) conducting *knowledge management* program to accelerate increasing employee competency, (3) increasing strength of emotional and intellectual bond between company and employee which is known as Employee Engagement, and consistently maintain it.

ABSTRAK

Pengaruh Level Kompetensi dan Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

Tio Handoko

Universitas Terbuka

Kata Kunci : CLI (*Competency Level Index*), ESI (*Employee Satisfaction Index*), CBHRM (*Competency Based Human Resource Management*), Penilaian Karya, Kinerja, PTB (Program Transformasi Bisnis).

Penelitian dilakukan berawal dari fenomena yang terjadi di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) dimana produksi minyak sawit dan produksi karet alam dari tahun 2004 s/d 2006 menunjukkan *trend* meningkat. Fenomena ini terjadi seiring dengan penerapan PTB dimana salah satu strateginya adalah CBHRM yaitu pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi yang dimulai penerapannya pada tahun 2004. Dalam proses penerapan strategi CBHRM ditetapkan dua KPI (*Key Performance Indicator*) yaitu CLI dan ESI. CLI menunjukkan seberapa tinggi level kompetensi karyawan sementara ESI menunjukkan seberapa tinggi tingkat kepuasan karyawan. Kedua indikator ini diyakini sebagai ukuran pencapaian kinerja sumber daya manusia yang siap berkompetisi (*ready to compete*) membawa PTPN III menuju Visi sebagai perusahaan agribisnis kelas dunia (*World Class Agribusiness Company*). Dikatakan demikian karena sumber daya manusia yang memiliki level kompetensi dan tingkat kepuasan yang tinggi akan melahirkan sumber daya manusia yang tidak hanya 'mampu' tetapi juga 'mau' memberikan kinerja terbaiknya bagi perusahaan. Untuk membuktikan hal itu, melalui penelitian ini akan diketahui apakah kinerja karyawan PTPN III dipengaruhi oleh level kompetensi dan tingkat kepuasan kerja. Disamping itu, penelitian ini juga bermanfaat bagi PTPN III untuk mendapatkan gambaran kontribusi implementasi strategi CBHRM terhadap kinerja.

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal untuk menjawab 3 hipotesis, yaitu : (1) level kompetensi akan meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan, (2) tingkat kepuasan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan, (3) tingkat kompetensi dan tingkat kepuasan karyawan secara bersama-sama akan meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

Subjek penelitian adalah karyawan PTPN III yang terdiri dari karyawan pimpinan dan karyawan pelaksana. Unit kerja sumber data berjumlah 35 unit kerja. Teknik *sampling* yang digunakan adalah teknik *random sampling*. Analisis hipotesis dilakukan dengan Teknik Analisis Korelasi Parsial Pearson dan Analisis Regresi Berganda.

Hasil analisis menunjukkan bahwa : (1) terdapat korelasi yang kuat, positif dan signifikan antara level kompetensi dengan kinerja karyawan ($r = 0,65$ dan $\text{Sig.} = 0,000$),

(2) terdapat korelasi yang kuat, positif dan signifikan antara tingkat kepuasan karyawan dengan kinerja karyawan ($r = 0,621$ dan $\text{Sig.} = 0,000$), (3) tingkat kompetensi dan tingkat kepuasan kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dengan nilai $F = 26,002$ (F tabel : $5,348$) dan $\text{Sig.} = 0,000$, (4) besar pengaruh tingkat kompetensi dan tingkat kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar $59,5\%$, (5) persamaan garis regresi yang diperoleh adalah : $Y = -1,201 + 0,358X_1 + 0,586X_2$.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa : (1) level kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) tingkat kepuasan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) level kompetensi dan tingkat kepuasan karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan sumbangan sebesar $59,5\%$. Artinya, implementasi CBHRM sebagai salah satu strategi yang ditetapkan dalam PTB memiliki kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan yang bermuara pada pencapaian Visi PTPN III.

Keterbatasan penelitian ini adalah : (1) data CLI dan ESI yang tersedia hanya data tahun 2007. Dengan demikian *time series analysis* tidak dapat dilaksanakan sehingga hasil penelitian ini tidak dapat dijadikan dasar yang kuat dalam memprediksi kejadian di masa mendatang, terutama untuk perencanaan bisnis. (2) Peneliti adalah karyawan PTPN III meski bukan dari Bagian yang menangani program CBHRM dan asesmen serta survey terkait. Upaya untuk objektif dalam penelitian ini adalah dengan mengambil data sekunder yang merupakan data riil hasil pengukuran asesmen maupun survey yang telah dilakukan dan telah dipublikasikan ke seluruh jajaran PTPN III.

Terlepas dari keterbatasan penelitian, beberapa saran yang dapat ditujukan bagi manajemen PTPN III adalah : (1) melaksanakan strategi CBHRM secara terpadu yang dikenal dengan ICBHRMS (*Integrated Competency Based Human Resource Management System*) untuk mendapatkan dampak implementasi CBHRM secara optimal, (2) melaksanakan program *knowledge management* untuk mencapai akselerasi pemerataan dan peningkatan kompetensi karyawan, (3) Lebih menggali faktor-faktor kepuasan karyawan yang mengarah pada pemupukan kekuatan ikatan emosional antara karyawan dengan perusahaan yang dikenal dengan *Employee Engagement*, dan secara konsisten berupaya untuk memeliharanya.

KATA PENGANTAR

Segala puji hanya milik Sang Maha Cerdas, yang telah memberi banyak peluang pengembangan *knowledge* yang kita miliki, melalui bimbingan, arahan maupun transfer informasi formal dan informal. Meski jauh dari kata sempurna, dengan penuh kesyukuran kepada Sang Maha Cerdas, tugas akhir program magister ini saya persembahkan setelah melalui Bimbingan Tesis Residensial pada tanggal 08 November 2008.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Level Kompetensi dan Tingkat Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat menjadi masukan berharga bagi para praktisi sebagai solusi dalam kasus-kasus bisnis maupun penentuan strategi manajemen sumber daya manusia terbaik yang dapat diterapkan di perusahaan untuk peningkatan kinerja dan *sustainability* perusahaan.

Ucapan terima kasih Penulis sampaikan kepada :

1. Dr. Prihatin Lumbanraja, SE, M.Si, dosen pembimbing I yang telah berkenan menyisihkan waktu-waktu sibuknya untuk membantu dan membimbing dalam penyelesaian tugas akhir program magister ini.
2. Dr. Yeni Absah, SE, M.Si, dosen pembimbing II yang juga telah berkenan berbagi pengetahuan dalam proses bimbingan untuk penyelesaian tugas akhir ini.
3. Seluruh Dosen di Program Magister Manajemen UBJJ-UT Medan, yang telah membekali Penulis dengan berbagai ilmu yang sangat bermanfaat dalam penyelesaian tugas akhir ini.
4. Pengelola UPBJJ-UT Medan, yang telah memfasilitasi proses penyusunan hingga selesainya tugas akhir program magister ini.

5. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) yang telah memberi kesempatan bagi penulis untuk melaksanakan penelitian ini.
6. *My dearest wife* Ilmiah, S.Psi, psikolog dan anak-anak terkasih yang tak henti memberi spirit untuk dapat segera menyelesaikan tugas akhir ini.
7. Teman-teman UT dan semua pihak yang telah membantu penyelesaian tugas akhir program magister ini.

Akhirnya, Penulis berharap semoga laporan hasil penelitian ini dapat memberi makna bagi pengembangan pengetahuan khususnya terkait strategi manajemen sumber daya manusia. Seiring dengan itu, Penulis membuka diri atas masukan-masukan berharga dari pembaca untuk penyempurnaan tugas akhir program magister ini.

Medan, November 2008

Penulis,



TIO HANDOKO
NIM : 014826882

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT	i
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II KERANGKA TEORI	10
A. Kajian Teoritik.....	10
1. Kinerja	13
2. Level Kompetensi dan Kinerja.....	18
3. Kepuasan Kerja dan Kinerja.....	25
4. Pengaruh Level Kompetensi dan Tingkat Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	28
B. Penelitian Terdahulu	29
C. Kerangka Berpikir.....	32
D. Hipotesis Penelitian	34
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	35
A. Disain Penelitian	35
B. Definisi Konsep dan Operasional Variabel.....	36
C. Populasi dan Sampel	39
D. Instrumen Penelitian	40
E. Prosedur Pengumpulan Data.....	41
F. Teknik Analisis Data	54
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	66
A. Gambaran Umum Perusahaan	66
1. Sejarah Singkat Perusahaan	66
2. Program Transformasi Bisnis PTPN III.....	68
3. CBHRM (<i>Competency Based Human Resource Management</i>)	77
4. Penilaian Karya.....	80
5. Struktur Organisasi.....	81
6. Sistem Personalia.....	82
B. Pengumpulan Data	84

C. Pengolahan Data	85
D. Pembahasan.....	100
E. Keterbatasan Penelitian	107
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	109
A. Kesimpulan	109
B. Saran	110
DAFTAR PUSTAKA	112
Lampiran	114

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
Tabel 1.1	KPI PTPN III Tahun 2008	4
Tabel 3.1	Instrumen Penelitian	40
Tabel 3.2	Penjelasan Indikator Kompetensi Inti ' <i>Information Seeking</i> '	43
Tabel 3.3	Penjelasan Indikator Kompetensi Manajerial ' <i>Self Control</i> '	44
Tabel 3.4	Penjelasan Indikator Kompetensi Khusus Bisnis 'Bahasa Inggris'	45
Tabel 3.5	Penjelasan Indikator Kompetensi Khusus Produksi 'Proses Produksi'	46
Tabel 3.6	Penjelasan Indikator Kompetensi Khusus Fungsional 'Manajemen Proyek'	47
Tabel 3.7	Sebaran Butir Angket	51
Tabel 3.8	Pedoman Interpretasi Tingkat Hubungan Koefisien Korelasi	60
Tabel 4.1	Produk PTPN III	68
Tabel 4.2	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI) PTPN III 2004 s/d 2010	74
Tabel 4.3	Strategic Initiatives PTPN III (Persero)	75
Tabel 4.4	Tujuan dari Strategic Initiatives PTPN III	75
Tabel 4.5	Pencapaian KPI CLI & ESI PTPN III Tahun 2007.....	80
Tabel 4.6	Sistem Jabatan PTPN III.....	82
Tabel 4.7	Golongan & Sistem Kepangkatan PTPN III.....	83
Tabel 4.8	Data Penelitian.....	84
Tabel 4.9	Hasil Analisis Deskriptif	85
Tabel 4.10	Hasil Uji Korelasi Parsial	88
Tabel 4.11	Hasil Uji R Kuadrat	89
Tabel 4.12	Hasil Uji ANOVA	89
Tabel 4.13	Hasil Uji Koefisien	91
Tabel 4.14	Hasil Uji Multikolinearitas	94
Tabel 4.15	Hasil Uji Korelasi Antar Variabel Independen	95
Tabel 4.16	Hasil Uji Autokorelasi	95
Tabel 4.17	Hasil Uji Hubungan Kinerja dengan CLI dan ESI.....	97

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
Gambar 1.1	Produksi CPO & Karet Alam PTPN III Tahun 2004-2006	5
Gambar 1.2	Trend <i>Employee Satisfaction Index</i> 2005 s/d 2007.....	6
Gambar 1.3	Trend <i>Competency Level Index</i> 2006 - 2007.....	6
Gambar 2.1	Model ICBHRMS.....	12
Gambar 2.2	Gunung Es Kompetensi	20
Gambar 2.3	Kerangka Konseptual	34
Gambar 3.1	Bagan Disain Penelitian	36
Gambar 4.1	Model Program Transformasi Bisnis PTPN III	76
Gambar 4.2	<i>Road Map</i> PTPN III	77
Gambar 4.3	Arsitektur Model Kompetensi PTPN III	78
Gambar 4.4	<i>Road Map</i> Penerapan ICBHRMS PTPN III	79
Gambar 4.5	<i>Flow Chart</i> Sistem Penilaian Karya	81
Gambar 4.6	Histogram Normalitas Data	86
Gambar 4.7	Grafik PP Plots	87
Gambar 4.8	Hasil Uji Koefisien Regresi	90
Gambar 4.9	Hasil Uji Koefisien Regresi Variabel CLI	91
Gambar 4.10	Hasil Uji Koefisien Regresi Variabel ESI	92
Gambar 4.11	Histogram Hasil Uji Regresi	93
Gambar 4.12	Diagram Pencar Kelayakan Model Regresi	93

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul	Halaman
Lampiran 1	Struktur Organisasi	114
Lampiran 2	Contoh Angket <i>Employee Satisfaction Survey</i>	115
Lampiran 3	Tabel F.....	116
Lampiran 4	Tabel t	117
Lampiran 5	Tabel Durbin Watson.....	118

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Ketatnya persaingan bisnis karena tuntutan pasar yang semakin kritis, bisnis yang tidak lagi mengenal batas negara, dan ancaman baik dari produsen sejenis maupun produsen produk substitusi, menuntut respon yang tepat dari para pelaku bisnis sebagai pengelola perusahaan. Hal ini memaksa perusahaan untuk memelihara *market value* dan kinerja yang kompetitif untuk menjaga keberlangsungan perusahaan. Salah satu faktor yang mempengaruhi *market value* dan kinerja perusahaan adalah *Human Capital* (modal sumber daya manusia).

Dewasa ini, peran SDM (Sumber Daya Manusia) di berbagai perusahaan tidak lagi hanya dianggap sebagai tenaga administrasi tetapi sudah beralih dalam peran yang lebih kompleks, yang lebih strategis dan lebih bernilai. Kini SDM ditempatkan sebagai aset, dipandang sebagai modal intelektual (*intellectual capital*) yang sangat berperan besar dalam pencapaian Visi dan Misi perusahaan. Tidak mengherankan jika saat ini, banyak perusahaan yang melaksanakan transformasi dalam strategi pengelolaan sumber daya manusianya agar mereka dapat berkontribusi maksimal bagi peningkatan kinerja perusahaan.

Kinerja (*performance*) perusahaan tidak terlepas dari kinerja (*performance*) SDM secara individual sebagai tenaga kerja yang menghasilkan *output* produk atau jasa. Kinerja yang optimal, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas, akan dihasilkan dari SDM yang memiliki motivasi kerja tinggi dan dibarengi dengan kompetensi

yang memadai. Hal yang sama dinyatakan dalam Dimension ADD (2006:9) bahwa 2 aspek penting yang perlu dipelihara agar SDM sebagai *human capital* berkontribusi maksimal bagi perusahaan adalah motivasi dan kompetensi.

Salah satu strategi pengelolaan dan pemeliharaan motivasi SDM dapat ditempuh perusahaan melalui pemenuhan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja itu sendiri adalah keadaan emosi yang positif dalam situasi kerja seseorang.

Menurut AAJ Associates (2005:6), faktor-faktor kepuasan kerja terdiri dari : kesejahteraan karyawan, kondisi lingkungan pekerjaan, paket imbalan, kepemimpinan, budaya perusahaan, komunikasi dan penyampaian, kerjasama, rekrutmen, penilaian kinerja, peluang pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, kesempatan promosi dan *career planning*. Ketidakpuasan kerja akan muncul saat harapan-harapan pada faktor-faktor kepuasan kerja diatas tidak terpenuhi. Selanjutnya, AAJ Associates (2005:4) juga mengungkap fakta tentang kepuasan karyawan bahwa karyawan yang puas akan lebih bahagia, lebih produktif, dan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan menjadi berkurang. Hal ini bermuara pada keinginan untuk menampilkan kinerja *excellence*-nya.

Dengan bahasa yang berbeda, dari uraian di atas, disimpulkan bahwa kepuasan karyawan dapat meningkatkan kinerja.

Adapun peran kompetensi bagi kinerja perusahaan menurut Dhirendra Shantilal (dalam Business Review, 2006) sangat penting. Managing Director Kelly Services-Asia Pacific ini menyatakan bahwa banyak perusahaan-perusahaan di dunia

yang 'kolaps' karena salah dalam mengelola SDM, akibat SDM yang tidak profesional, yang tidak memiliki kompetensi.

Kompetensi itu sendiri didefinisikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait, yang mempengaruhi sebagian besar jabatan (peranan ataupun tanggung jawab), berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima, serta dapat ditingkatkan melalui upaya-upaya pelatihan dan pengembangan. Definisi ini merupakan salah satu hasil konferensi yang melibatkan para pakar SDM di Johannesburg pada tahun 1995 (PTPN-III & LPP, 2006).

Pengelolaan SDM berbasis kompetensi yang lebih dikenal sebagai CBHRM (*Competency Based Human Resource Management*) menjadi pilihan strategi yang populer dalam manajemen SDM di berbagai perusahaan maju. CBHRM memiliki kekuatan dapat menyatukan berbagai *platform* fungsi-fungsi rekrutmen, pengembangan, asesmen, rencana karir, evaluasi karyawan dan sistem kompensasinya. Di sisi yang lain, kontradiksi antar tiap program, tidak terintegrasinya kegiatan-kegiatan dalam fungsi sumber daya manusia dapat diminimalisasi. Setiap program yang ada di setiap fungsi, baik itu *recruitment*, *performance management*, *training*, *career planning*, dan *succession planning* menunjukkan konsistensi, saling berhubungan dan mendukung satu sama lain.

Beberapa perusahaan khususnya BUMN yang saat ini sedang naik daun bersamaan dengan diimplementasikannya manajemen SDM berbasis kompetensi (CBHRM), diantaranya : PT. Telkom Tbk, PT. Wijaya Karya Tbk, PT. United Tractors Tbk, PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), dll.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) merupakan BUMN Perkebunan satu-satunya dan yang pertama sekali menerapkan CBHRM dari 14 BUMN Perkebunan yang ada di Indonesia. PTPN-III yang bergerak di bidang agribisnis mulai menerapkan CBHRM sejak dicanangkannya Program Transformasi Bisnis (PTB) oleh Direktur Utama pada tahun 2003. Mengawali implementasi Program Transformasi Bisnis, PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menetapkan Visi & Misi yang digodok bersama oleh *Champion Team* PTPN-III. Adapun visi PTPN-III adalah : Menjadi Perusahaan Agribisnis Kelas Dunia dengan Tata Kelola Bisnis Terbaik. Dalam upaya pencapaian visi ini, PTPN-III menetapkan target kinerja yang dituangkan dalam KPI (*Key Performance Indicator*). Besaran KPI PTPN-III 2008 digambarkan dalam Tabel 1.1 sebagai berikut :

Tabel 1.1
KPI PTPN-III Tahun 2008

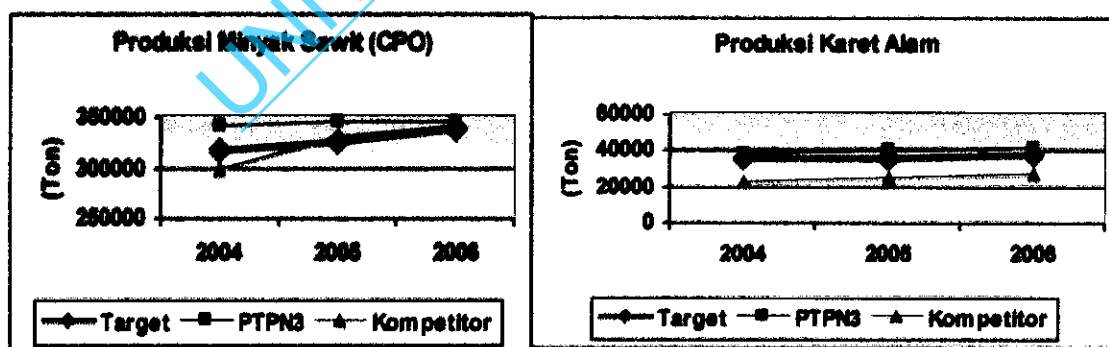
KPI	Target
Sumber Daya Manusia:	
a. CLI (%)	75%
b. ESI (%)	75%
Internal	
a. Kelapa Sawit :	
- Produktivitas Minyak Sawit (ton/ha)	5,60
- Produktivitas Inti Sawit (ton/ha)	1,10
b. Karet	
- Produktivitas (kg kk/ha)	1,650
- DRC (%)	29,0
c. Skor Baldrige	600
Eksternal :	
a. Supplier Satisfaction Index (%)	80
b. Customer Satisfaction Index (%)	80
c. Inovasi Produk	3
d. Inovasi Metode/Proses	3
Finansial :	
- Rentabilitas (ROA), %	30
- Likuiditas (CR), %	115
- Solvabilitas (DER)	43 : 57

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), 2004

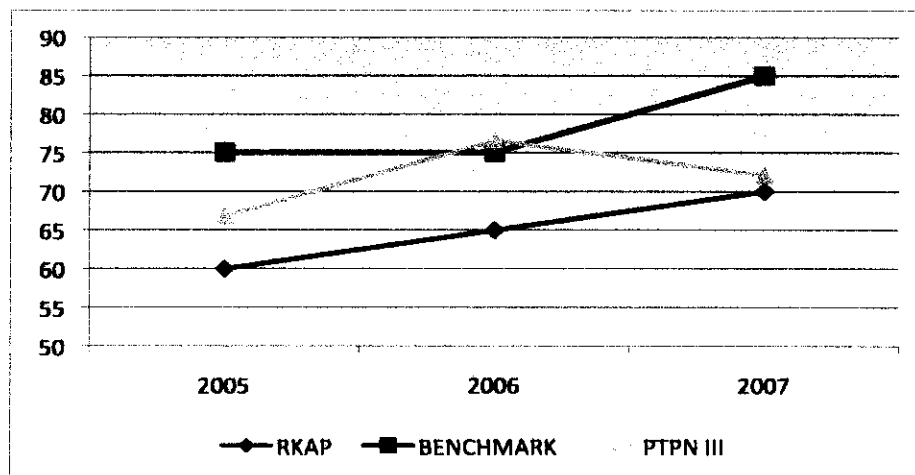
Upaya terobosan untuk pencapaian KPI dirumuskan dalam *strategic initiative*. Adapun strategi untuk pencapaian KPI sumber daya manusia (ESI & CLI) PTPN-III adalah melalui penerapan CBHRM (*Competency Based Human Resource Management*) dan pengelolaan kepuasan karyawan yang bertujuan untuk mengelola dan menciptakan sumber daya manusia sebagai *capital intellectual* yang memiliki kompetensi dan motivasi kerja tinggi. Dengan demikian, karyawan akan bekerja dengan kompetensi yang dimilikinya secara maksimal, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Cook & Bernthal (dalam Dubois, 2006 : 36) dalam hasil penelitiannya, penerapan CBHRM dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan mendukung kinerja keuangan dan produktivitas. Berger & Berger (2007) juga menyatakan bahwa kompetensi dapat memprediksi kriteria (ukuran) tingkat kinerja.

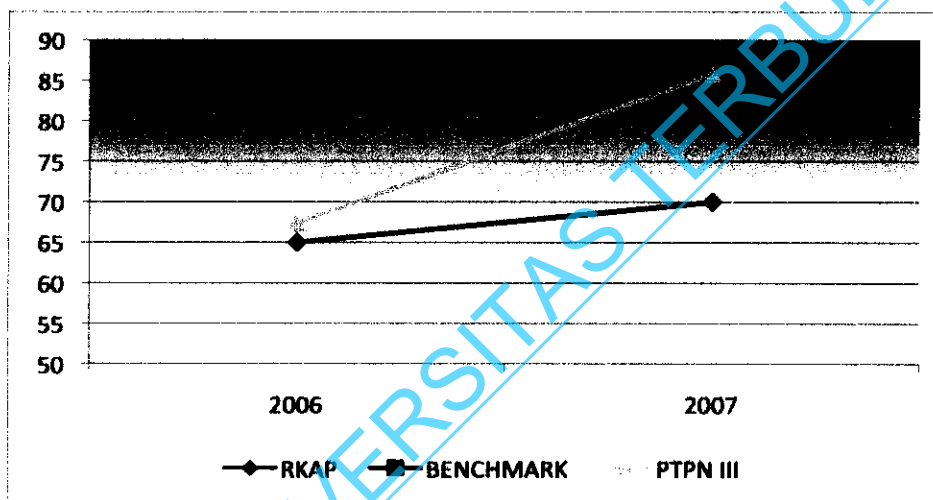
Sejalan dengan hasil penelitian tersebut, seiring dengan penerapan CBHRM dan pengelolaan kepuasan karyawan di PTPN-III, ternyata telah terjadi peningkatan kinerja PT. Perkebunan Nusantara – III (Persero) sebagaimana digambarkan dalam Gambar 1.1 berikut ini :



Gambar 1.1 : Produksi CPO & Karet alam PTPN-III Tahun 2004-2006
Sumber : PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), 2007



Gambar 1.2 : *Trend Employee Satisfaction Index 2005 s/d 2007*
 Sumber : Dokumen Aplikasi 2007



Gambar 1.3 : *Trend Competency Level Index 2006 s/d 2007*
 Sumber : Dokumen Aplikasi PTPN III, 2007

Kinerja PTPN-III tahun 2004-2006 tersebut di atas menggambarkan trend meningkat seiring dengan trend *Employee Satisfaction Index* dan *Competency Level Index* yang merupakan bagian dari KPI (Key Performance Indicator) PTPN III untuk *strategic initiative* CBHRM. Hal ini menunjukkan peningkatan kinerja dari karyawan yang merupakan pelaku dominan dalam keseluruhan sistem kerja di PTPN-III.

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian tersebut diatas, penulis tertarik untuk mengangkat judul **Pengaruh Level Kompetensi dan Tingkat Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)** dalam tugas akhir program Magister Manajemen.

B. Perumusan Masalah

Untuk lebih memperjelas dan mengarahkan permasalahan yang mendasari penulisan tugas akhir program Magister Manajemen ini, maka penulis merumuskan permasalahan yang akan dibahas pada bab selanjutnya, yaitu :

1. Bagaimana pengaruh level kompetensi terhadap kinerja karyawan;
2. Bagaimana pengaruh tingkat kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan;
3. Bagaimana pengaruh level kompetensi dan tingkat kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui apakah level kompetensi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, dan seberapa besar pengaruhnya;
2. Mengetahui apakah tingkat kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan seberapa besar pengaruhnya;

3. Mengetahui apakah level kompetensi dan tingkat kepuasan karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan seberapa besar pengaruhnya.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat bagi penulis

Penelitian ini akan bermanfaat untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman penulisan atas teori yang telah dikaji dan kaitannya dengan kasus-kasus nyata, sekaligus sebagai tolok ukur kemampuan penulis dalam melakukan penelitian bisnis, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat bagi perusahaan

Hasil penelitian ini akan bermanfaat dalam memberikan solusi atas problematika yang relevan pada kasus-kasus di dunia bisnis khususnya dalam penentuan strategi manajemen sumber daya manusia terbaik yang dapat diterapkan di perusahaan agar *performance* (kinerja) karyawan dapat muncul secara optimal yang pada akhirnya dapat memelihara kesinambungan perusahaan (*sustainable*).

3. Manfaat bagi akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya teori-teori yang ada dan membantu terbentuknya kesimpulan-kesimpulan mengenai kebenaran teori terdahulu

mengenai manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi (CBHRM), pengelolaan kepuasan kerja karyawan dan kaitannya dengan kinerja perusahaan.

Disamping itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran lebih jauh serta sebagai bahan rujukan (referensi) kepada peneliti-peneliti selanjutnya mengenai level kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

KERANGKA TEORI

A. Kajian Teoritik

Era globalisasi yang menuntut kompetisi yang ketat memaksa perusahaan yang bergelut di dunia bisnis untuk mengatur strategi yang tepat. Strategi yang mampu mencapai *financial capital* (modal finansial) tidak hanya melalui pengelolaan yang tepat dalam *structural capital* (modal struktural) dan *stakeholder capital* (modal stakeholder), tetapi juga *human capital* (modal sumber daya manusia).

Structural capital meliputi modal kapabilitas organisasi, mekanisme pembelajaran, strategi, visi, budaya dan struktur organisasi. *Stakeholder capital* meliputi loyalitas dan ide dari pelanggan, jaringan pemasaran & distribusi serta aliansi strategis. *Human capital* meliputi kompetensi individual, potensi inovasi, kapasitas untuk *teamwork* dan tata nilai.

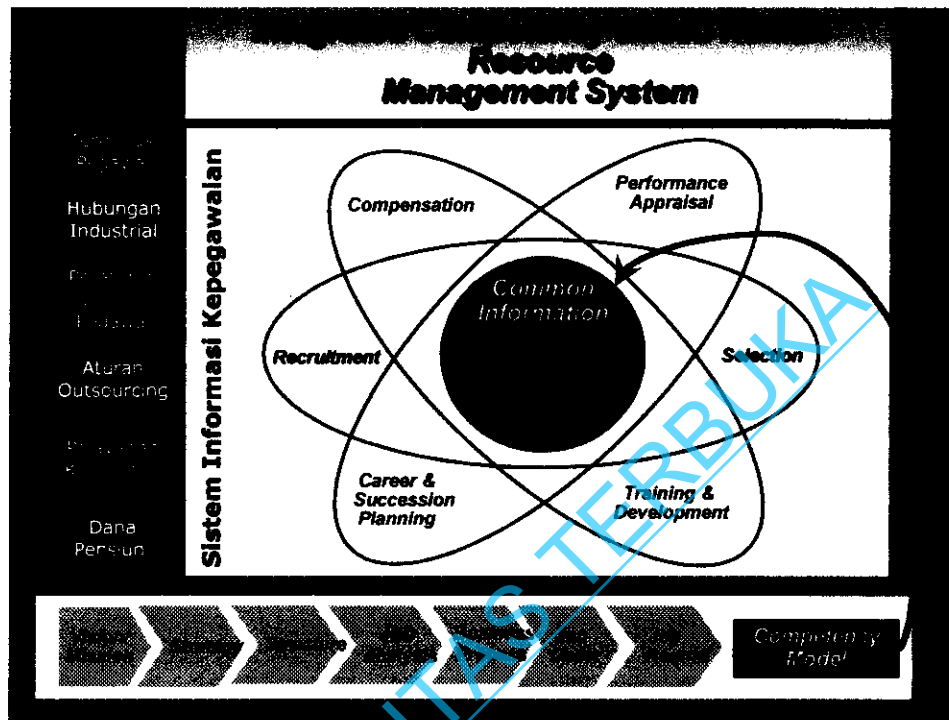
Saat ini, sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai tenaga administrasi, tetapi perannya telah bergeser sebagai modal strategis usaha yang mampu memberi kontribusi *value* (nilai) bagi perusahaan. Sedemikian pentingnya peran sumber daya manusia sehingga diperlukan strategi yang tepat dalam pengelolaannya.

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi yang dikenal dengan istilah CBHRM (*Competency Based Human Resource Management*) merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia yang saat ini banyak dipilih berbagai perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui pembangunan

kapabilitas sumber daya manusianya, yaitu kompetensi. CBHRM (*Competency Based Human Resource Management*) memiliki kekuatan dapat menyatukan berbagai *platform* fungsi-fungsi rekrutmen, pengembangan, asesmen, rencana karir, evaluasi karyawan dan sistem kompensasinya. Di sisi yang lain, kontradiksi antar tiap program, tidak terintegrasinya kegiatan-kegiatan dalam fungsi sumber daya manusia dapat diminimalisasi. Setiap program yang ada di setiap fungsi, baik itu *recruitment*, *performance management*, *training*, *career planning*, dan *succession planning* menunjukkan konsistensi, saling berhubungan dan mendukung satu sama lain.

Kunci suksesnya penerapan CBHRM adalah saling terkaitnya sistem-sistem manajemen CBHRM satu sama lain hingga berdampak pada besaran gaji. Dalam kondisi ini, pada saat perusahaan menerapkan seluruh sistem dalam CBHRM secara menyeluruh, diawali dengan CBRS (*Competency Based Recruitment & Selection*) yang mengatur proses rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi, CBCSP (*Competency Based Career & Succession Planning*) yang mengatur sistem perencanaan karir dan *succession planning*, CBTNA (*Competency Based Training Needs Analysis*) yang merupakan analisis kebutuhan pelatihan berbasis kompetensi yang menjadi dasar dalam penyusunan program pelatihan dan pengembangan, CBPM (*Competency Based Performance Management*) yang mengatur manajemen penilaian kinerja berbasis kompetensi dan CLCR (*Competency Linked Competitive Remuneration*) yang mengatur sistem penggajian yang kompetitif dimana kompetensi menjadi salah satu faktor penentu besaran gaji. Keseluruhan sistem manajemen sumber daya manusia yang berbasis kompetensi tersebut dirangkul dalam satu istilah *Integrated Competency Based Human Resource Management Sistem* (ICBHRMS)

yang merupakan sistem manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi terpadu. Model *Integrated Competency Based Human Resource Management* ini dapat dilihat dalam Gambar 2.1. (dalam LPP Management & HRD Center, 2007).



Gambar 2.1. Model ICBHRMS
Sumber : Tim Konsultan LPP : 2007

Hasil penelitian The American Compensation Association (ACA) (dalam Dubois, 2004) menyatakan sbb. : *some of the reasons that companies use competency-based human resource management include “raising the bar” and enhancing employee performance, ...* (beberapa alasan perusahaan-perusahaan menggunakan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi meliputi “meningkatkan keuntungan” dan meningkatkan kinerja karyawan,..)

Menurut Dubois (2004), beberapa alasan perusahaan menerapkan sistem-sistem dalam *Competency Based Human Resource Management* adalah untuk mengembangkan mutu produk atau jasa yang lebih baik, meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya memacu produktivitas, membantu terjadinya transformasi dan perubahan budaya, membantu perubahan organisasi skala besar, meningkatkan kinerja finansial, mengintegrasikan secara sistematis antar praktek-praktek manajemen SDM, menyelaraskan praktek manajemen SDM dengan misi, visi, tata nilai, strategi atau sasaran bisnis organisasi.

Disamping itu, untuk menjamin pendayagunaan kompetensi secara maksimal oleh sumber daya manusia, dibutuhkan motivasi kerja yang bersumber dari terpenuhinya faktor-faktor kepuasan kerja.

Kompetensi yang berada di *level ready to compete* (siap berkompetisi) diiringi dengan tingkat kepuasan yang baik, akan menghasilkan sumber daya manusia yang tidak hanya mampu tapi juga mau memberikan kinerja terbaiknya bagi perusahaan yang bermuara pada pencapaian kinerja perusahaan secara maksimal.

1. Kinerja

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang diterjemahkan sama dengan prestasi kerja atau hasil kerja yang dalam bahasa Inggris disebut *performance*. Disamping itu, kinerja (prestasi kerja) juga dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Bernardin & Russell (dalam Iswanto, 2006), kinerja didefinisikan sebagai catatan *outcomes* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Kriteria kinerja adalah sebagai berikut : kualitas, kuantitas, ketepatan batas waktu, keefektifan biaya, kebutuhan terhadap supervisi dan dampak interpersonal.

Menurut Mathis & Jackson (2001) kinerja individu tenaga kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor : kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi.

Sementara Cook & Bernthal (dalam Dubois, 2004) menyatakan sbb. : *'rate the performance of their organization compared to 1997 as related to the following success indicators : retention of quality employees, customer satisfaction, quality of products and services, employee satisfaction, productivity and financial performance'* (laju kinerja organisasi dibanding tahun 1997 berkaitan dengan indikator-indikator sukses berikut ini : bertahannya karyawan yang berkualitas, kepuasan pelanggan, mutu produk dan jasa, kepuasan karyawan, produktivitas dan kinerja keuangan).

Iswanto (2006) menyatakan bahwa variabel-variabel tertentu yang mempengaruhi kinerja yang dapat dikontrol oleh manajemen adalah : desain pekerjaan (tugas atau aktivitas-aktivitas untuk dikerjakan, isi pekerjaan), konteks organisasional (misal gaya pensupervisian, organisasi kerja, kondisi kerja secara fisik, komunikasi, jam kerja, dsb), dan sasaran kinerja. Disamping variabel-variabel tersebut, kompetensi individu juga merupakan suatu variabel penting kinerja seseorang. Kerja keras seseorang tanpa diimbangi dengan keahlian, kemampuan, dan pengetahuan yang dibutuhkan (memadai), maka tidak akan tercapai hasil yang optimal. Selanjutnya, usaha juga merupakan prasyarat bagi suatu kinerja. Dengan demikian kinerja merupakan fungsi dari suatu usaha dan kemampuan (*abilities*).

Usaha terwakili dengan motivasi yang digerakkan oleh kepuasan kerja, dan kemampuan terwakili dengan istilah kompetensi.

Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Jadi ada pembandingan hasil kinerja nyata disini, yaitu tujuan atau sasaran perusahaan.

Kinerja (prestasi kerja) tenaga kerja sebagai individual diukur melalui *performance appraisal*, yaitu proses penilaian kinerja dengan membandingkan pencapaian kinerja yang dapat terukur dengan suatu kriteria standar. Hasil penilaian kinerja terbaik yang diberikan penghargaan akan cenderung memunculkan perilaku pengulangan. Penghargaan formal yang biasa diberikan : pengakuan, imbal jasa, promosi, dan bentuk penghargaan lainnya yang harus dikelola organisasi. (dalam Berger & Berger, 2007).

Bahasan mengenai penilaian kinerja selanjutnya didasarkan atas uraian pendapat Berger & Berger (2007). Sistem manajemen kinerja memiliki 2 bagian utama : penilaian kinerja (proses mengukur kinerja) dan evaluasi kinerja/*performance review* (proses mengkomunikasikan hasil penilaian karya kepada orang yang kinerjanya diukur).

Sistem penilaian kinerja dapat dikategorikan berdasarkan pengaruh kinerja, dan pengaruh kinerja inilah yang menjadi fokus pengukuran. Kategori sistem penilaian tersebut adalah :

- a. *Result-based* (berbasis hasil) – Diasumsikan bahwa pencapaian sasaran sama dengan kinerja; jadi yang diukur adalah apa yang berhasil dicapai oleh pemegang pekerjaan.

- b. *Knowledge/skill based* (berbasis pengetahuan/keterampilan) - Diasumsikan bahwa pengetahuan/keterampilan tertentu merupakan pengarah kinerja; jadi yang diukur adalah apa yang diketahui/diaplikasikan oleh pemegang pekerjaan. Apabila sifat, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan ini terkait dengan keberhasilan organisasi yang diharapkan, disebut sebagai kompetensi.
- c. *Behavior-based* (berbasis perilaku) – Diasumsikan bahwa perilaku tertentu merupakan pengarah kinerja; jadi yang diukur adalah apa yang dilakukan oleh pemegang pekerjaan.
- d. *Trait based* (berbasis sifat) – Diasumsikan bahwa sifat tertentu merupakan pengarah kinerja; jadi yang diukur adalah karakteristik pribadi pemegang pekerjaan.

Jenis sistem penilaian yang terbaik dan paling sesuai bagi suatu organisasi sangat tergantung pada sasaran yang ingin dicapai melalui sistem penilaian ini. Apakah organisasi memprioritaskan penggunaan sistem penilaian kinerja untuk meningkatkan pemahaman pemegang pekerjaan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, untuk pengembangan individu, atau perencanaan dan pengendalian kinerja. Hal-hal lain yang juga sebaiknya dipertimbangkan adalah : kondisi lingkungan bisnis, strategi & tujuan bisnis, besarnya organisasi dan level manajemen, iklim perusahaan, nilai-nilai dan gaya manajemen tim manajemen senior, dan sumber daya.

Penilai dalam penilaian kinerja harus memiliki kesempatan untuk mengamati kegiatan karyawan yang dinilai kinerjanya. Biasanya orang yang paling tepat untuk menjadi penilai adalah atasan langsung. Akan tetapi, seringkali atasan langsung tidak

sempat mengamati karyawan ketika karyawan yang dinilai melaksanakan aspek-aspek penting dalam upayanya mencapai kinerja. Misalnya, karena jarak (lokasi) kerja yang jauh dan terpisah-pisah. Agar penilaian terhadap karyawan menjadi lengkap dan adil diperlukan masukan-masukan dari pihak lain. Terdapat beberapa pilihan yang dapat dipertimbangkan untuk melengkapi evaluasi ini : penilaian oleh rekan kerja (*peers rating*), evaluasi oleh bawahan, penilaian oleh klien/pelanggan/rekanan, ahli dari eksternal atau kombinasinya. Agar atasan dapat terbantu dalam melaksanakan proses penilaian ini, setiap kekuatan dan kelemahan pada masing-masing alternatif perlu diperhatikan dengan sungguh-sungguh. Apabila melibatkan rekan kerja (*peers*) dan bawahan (*subordinate*) sebagai penilai, fokus penilaian kita harus tetap pada kinerjanya, bukan pada kontes popularitas.

Adapun metode pengukuran kinerja harus bersifat kuantitatif, diberi bobot sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Pembobotan dapat dilakukan secara sederhana, yaitu sangat penting, penting dan kurang penting; atau menggunakan persentase pada setiap faktornya. Bobot faktor (*result, skill, behavior, atau trait*) mencerminkan tingkat pentingnya relatif antara satu faktor dengan faktor lainnya dan terhadap pekerjaan, bukan sekedar cerminan waktu yang dicurahkan oleh pemegang pekerjaan untuk setiap faktor.

Agar proses manajemen kinerja efektif, maka proses tersebut selayaknya dirancang untuk mencapai satu (atau lebih) dari tiga tujuan utama berikut ini :

- a. Memacu pencapaian hasil. Manajemen kinerja memacu peningkatan hasil bisnis melalui penyelarasan tujuan, ukuran dan berbagi informasi kinerja individu, tim, dan perusahaan (organisasi).

- b. Mengembangkan kapabilitas. Manajemen kinerja bertujuan mengembangkan kapabilitas organisasi dan individu dengan cara mengklarifikasi peran, kompetensi, menyampaikan umpan balik konstruktif dan secara formal melaksanakan pembinaan (*coaching*) dan mentoring.
- c. Menetapkan konsekuensi. Manajemen kinerja menentukan perbedaan tingkat kinerja karyawan sebagai sarana untuk menentukan imbalan (*rewards*), baik yang berupa kompensasi, penugasan khusus, peluang karier, maupun penghargaan dalam bentuk lainnya.

Menetapkan tujuan manajemen kinerja merupakan keputusan strategis. Oleh karena itu, pemimpin organisasi harus hati-hati jangan sampai terjebak dengan menyatakan bahwa ketiga tujuan tersebut semuanya sebagai tujuan utama. Organisasi harus memiliki fokus agar manajemen kinerja memberi dampak yang signifikan.

2. Level Kompetensi dan Kinerja

Kompetensi sebenarnya bukanlah konsep yang baru di dunia industri. Sejak tahun 1960-an, dunia bisnis menuntut peningkatan manajemen kinerja dan pengukuran kinerja yang lebih efektif, yang akhirnya dikenal sebagai kompetensi.

Berger & Berger (2007) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik (atau kombinasi beberapa karakteristik) yang dapat diukur secara andal dan relatif bertahan lama (stabil) yang dimiliki seseorang, tim ataupun organisasi yang menyebabkan dan secara statistik dapat memprediksi kriteria (ukuran) tingkat kinerja.

Menurut Dubois (2004), kompetensi didefinisikan sebagai berikut; *competencies are characteristics that individuals have and use in appropriate, consistent ways in order to achieve desired performance. These characteristics*

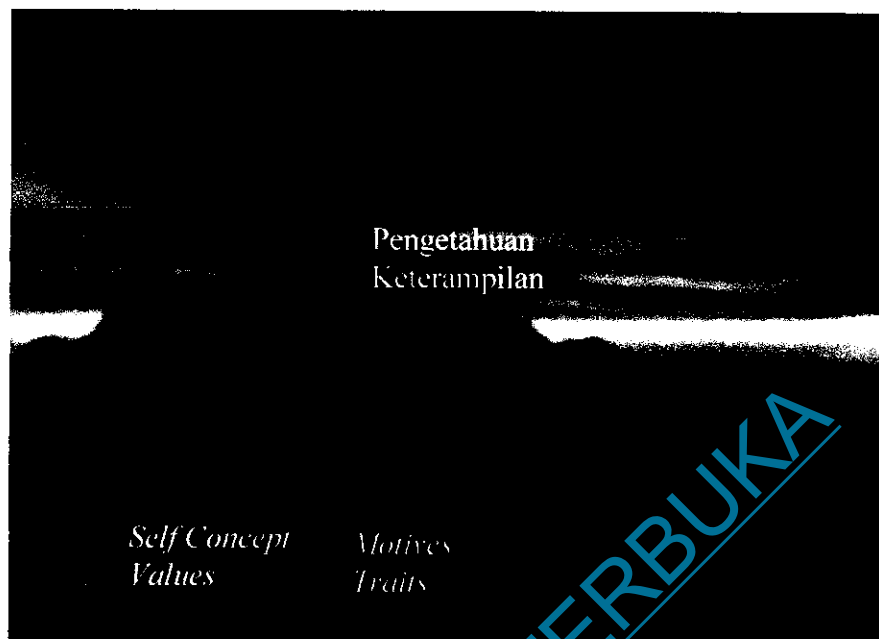
include knowledge, skills, aspects of self image, sosial motives, traits, thought patterns, mind-sets, and ways of thinking, feeling and acting. (kompetensi adalah karakteristik yang dimiliki dan digunakan individu secara tepat dan konsisten untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Karakteristik ini meliputi pengetahuan, *skill*, aspek citra diri, motif sosial, *traits*, pola berpikir, *mind-set*, dan cara berpikir).

Sedangkan hasil konferensi kompetensi yang melibatkan para pakar SDM di Johannesburg pada tahun 1995, mendefinisikan kompetensi sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait, yang mempengaruhi sebagian besar jabatan (peranan ataupun tanggung jawab), berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima, serta dapat ditingkatkan melalui upaya-upaya pelatihan dan pengembangan (dalam PTPN III & LPP, 2006).

Selanjutnya (dalam PTPN III & LPP, 2006) dinyatakan bahwa perbedaan berbagai model sampai dengan istilah yang digunakan, memang tidak dapat dilepaskan dari fokus pendekatan yang digunakan. Polarisasi pendekatan tidak dapat dihindarkan, satu pendekatan berfokus pada orientasi perilaku, sedangkan kutub yang lain pada karakteristik fundamental.

Para penganut fokus karakteristik fundamental menyatakan kompetensi adalah suatu bagian kepribadian seseorang yang cukup dalam dan relatif menetap serta dapat memprediksi perilaku dalam beragam situasi dan tugas-tugas jabatan. Ada 5 tipe kompetensi, yakni : *motives, traits, self concept*, pengetahuan dan keterampilan, yang biasa digambarkan sebagai "Gunung Es" sebagaimana terlihat pada Gambar 2.1. Puncak gunung es adalah pengetahuan dan keterampilan yang merupakan bagian dari kompetensi yang mudah terlihat. Sedangkan unsur-unsur *motives, traits, self concept*

dan *values* yang mendasari kompetensi tidak mudah terlihat, tetapi mengarahkan dan mengendalikan perilaku permukaan (dalam LPP Management & HRD Center, 2007).



Gambar 2.2. Gunung Es Kompetensi
Sumber : LPP Management & HRD Center : 2007

Adapun Spencer & Spencer (dalam PTPN-III & LPP, 2006 : V) menyusun enam kelompok kompetensi umum (generik) yaitu :

- a. Kemampuan merencanakan dan mengendalikan (*achievement and action*)
- b. Kemampuan melayani (*helping and human service*)
- c. Kemampuan memimpin (*leadership*)
- d. Kemampuan mengelola (manajerial)
- e. Kemampuan berpikir (*cognitive*)
- f. Kemampuan bersikap dewasa (*personal effectiveness*)

Berger & Berger (2007) menyatakan bahwa karakteristik kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, perilaku, kemampuan kognitif (IQ), sikap, nilai-nilai,

motif, dan kadang-kadang kemampuan sensomotorik (reaksi pilot pesawat tempur terhadap waktu, dll) yang secara akurat menggambarkan level kinerja tertentu. Ratusan kompetensi telah diidentifikasi, tetapi hanya sekitar 20 – 25 saja yang berkaitan dengan kinerja pekerjaan. Selanjutnya Berger & Berger menyatakan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik pribadi yang merupakan tuntutan minimal untuk mencapai kinerja pada tingkat wajar disebut sebagai *threshold*. Kompetensi *threshold* adalah kompetensi yang membedakan antara orang yang dapat melakukan suatu pekerjaan dengan yang tidak dapat melaksanakan suatu pekerjaan. Karakteristik yang menunjukkan ke arah kinerja superior (unggul) merupakan kompetensi *differentiating*, karena membedakan antara orang yang mampu mencapai kinerja unggul dengan orang-orang yang kinerjanya rata-rata.

Tim Konsultan LPP (2007) menyatakan bahwa tingkat kompetensi karyawan dapat diketahui melalui pengukuran dengan menggunakan metode *360 Degree Assessment* dimana *assessor* tidak hanya yang bersangkutan, tetapi juga atasan, bawahan, rekan kerja, dan *stakeholder*. Hasil *assessment* kompetensi disebut CLI (*Competency Level Index*) dalam satuan persen, yang diklasifikasi dalam kriteria sebagai berikut :

- 0 s.d. 59 : *Low Competency*
- 60 s.d. 79 : *Middle Competency (Need to develop)*
- 80 s.d. 100 : *High Competency (Ready to compete)*

Salah satu tujuan *assessment* kompetensi adalah untuk mengetahui sejauh mana kompetensi individual atau *Current Competency Level (CCL)*, sesuai dengan

kompetensi jabatan atau *Required Competency Level* (RCL), untuk menyusun Program-program Pengembangan atau *Purposed Competency Level* (PCL).

Standar Uji Akademik dan Psikologi yang disusun oleh komite dari *American Educational Research Association*, *American Psychological Association* dan *National Council on Measurement in Education* (1999) mensyaratkan ukuran yang andal dan valid (secara statistik menunjukkan korelasi) sehingga mampu memprediksi hasil nilai (ekonomi) bagi individu maupun organisasi. Ukuran yang stabil akan relatif bertahan lama, artinya hasil pengukuran kompetensi pada waktu tertentu akan tetap sama jika kompetensi tersebut diukur pada suatu saat yang akan datang. Misalnya, seorang kandidat yang dinyatakan memiliki kompetensi *achievement motivation* atau *initiative* pada saat ini, juga akan menunjukkan perilaku *achievement motivation* atau *initiative* pada 3 atau 30 tahun mendatang. Kestabilan sifat kompetensi ini penting untuk membuat prediksi yang akurat – memprediksi perilaku seorang karyawan untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang akan datang (dalam Berger & Berger, 2007).

Hasil *assessment* kompetensi berupa CLI (%) sebagaimana yang diuraikan di atas dijadikan dasar dalam seluruh kegiatan pengelolaan SDM, rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi (*Competency-Based Recruitment and Selection*), pelatihan berbasis kompetensi (*Competency Based Training & Development*), perencanaan karir berbasis kompetensi (*Competency Based Career & Succession Planning*), manajemen kinerja berbasis kompetensi (*Competency Based Performance Management*), hingga penggajian berbasis kompetensi (*Competency Linked Competitive Remuneration*).

Selanjutnya Berger & Berger (2007) menyatakan bahwa sebagai tolok ukur *assessment* adalah model kompetensi. Langkah-langkah untuk mengembangkan model kompetensi adalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan ukuran / kriteria kinerja
- b. Menganalisis kriteria sampel
- c. Mengumpulkan data
- d. Mengembangkan model kompetensi
- e. Mengaplikasikan
- f. Mengevaluasi

Penyusunan model kompetensi memerlukan riset melalui pendekatan *benchmark*. Dalam melakukan *benchmark*, terdapat 2 tahapan. Pertama adalah mem-*benchmark* apa (what) , yaitu ukuran/kriteria kinerja superior seperti biaya per unit terendah, siklus waktu tercepat, kualitas terbaik, *margin* laba terbesar. Kedua mem-*benchmark* bagaimana (how) cara untuk mencapai hasil kinerja superior, yaitu dengan mempelajari proses, material, peralatan, dan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang superior. Kekuatan *benchmarking* tergantung pada mem-*benchmark* apa, misalnya mem-*benchmark* nilai tambah ekonomi hasil terbaik dari cara-cara yang terbaik. *Benchmark* tidak boleh dilakukan terhadap kinerja karyawan biasa-biasa saja, kecuali untuk menggambarkan perbedaan tindakan yang dilakukan oleh mereka yang kinerjanya superior dengan mereka yang kinerjanya biasa-biasa saja. Mem-*benchmark* bagaimana dalam riset kompetensi adalah mempelajari para karyawan yang kinerjanya superior untuk mengenali karakteristik dan perilaku mereka dalam mencapai kinerja unggul. Disamping *benchmarking*, teknik lain yang

dapat digunakan : BEI (*Behavioral Event Interview*), observasi perilaku dalam pekerjaan, survey, *Focused Group Discussion* (FGD), *assessment centre*, tes psikologi, memanfaatkan *data base* kompetensi pekerjaan, dll.

Pendekatan korporat dalam CBHRM berangkat dari pola pikir yang agak berbeda walaupun nanti bermuara di tempat yang kurang lebih hampir sama. Ketatnya kompetisi mengharuskan perusahaan mempunyai senjata andalan berupa kompetensi inti (*core competencies*). Untuk memelihara dan mengembangkan kompetensi inti, dibutuhkan SDM yang dapat mendukung terwujudnya kompetensi itu. Kompetensi inti perusahaan itu kemudian diterjemahkan ke dalam kompetensi individu, yang wajib dimiliki oleh semua anggota organisasi.

Salah satu pendekatan yang mempertemukan keduanya dalam satu muara adalah CBHRM (*Competency-Based Human Resource Management*), yang mengelola SDM berlandaskan performansi sebagai wujud aktualisasi kompetensi karyawan. Pendekatan ini berangkat dari kritik bahwa acap kebijaksanaan pengembangan SDM yang kurang nyambung dengan strategi dan sasaran korporat.

Dalam pendekatan ini, kompetensi merupakan penjabaran sasaran dan strategi korporat, sehingga akan menjadi jembatan pencapaian sasaran dan strategi perusahaan di satu sisi, pengembangan dan pemeliharaan kompetensi yang harus dikontribusikan dari sisi SDM. Pendek kata pengembangan dan pemeliharaan kompetensi SDM, berarti pula pemeliharaan dan pengembangan *core competencies* perusahaan.

Penerapan CBHRM ini memungkinkan pengelolaan sumber daya manusia yang sejalan dengan bisnis dan proses perusahaan, karena integrasi antara

pengembangan SDM dengan strategi dan sasaran perusahaan. Konsekuensi logisnya semua fungsi pengembangan SDM diarahkan untuk mengasah kompetensi perusahaan, yang diyakini merupakan pembentuk keunggulan kompetitif perusahaan.

Penerapan ICBHRMS secara konsisten dan selaras dengan sasaran bisnis dapat memaksimalkan kinerja perusahaan.

3. Kepuasan Kerja dan Kinerja

Kepuasan kerja terkait dengan keadaan perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami pegawai dalam bekerja. Tercapainya kepuasan kerja dipengaruhi oleh pemenuhan faktor-faktor kepuasan yang diharapkan karyawan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi.

Menurut AAJ Associates (2005), faktor-faktor kepuasan kerja terdiri dari : kesejahteraan karyawan, kondisi lingkungan pekerjaan, paket imbalan, kepemimpinan, budaya perusahaan, komunikasi dan penyampaian, kerjasama, rekrutmen, penilaian kinerja, peluang pelatihan, pengembangan SDM, kesempatan promosi dan *career planning*.

Untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan diperlukan pengukuran yang menggambarkan indeks kepuasan karyawan (*ESI = Employee Satisfaction Index*) dalam satuan %.

Amaz (2007) menyatakan bahwa indeks kepuasan karyawan ini dapat diukur secara periodik dengan metode survey. Survey kepuasan karyawan adalah teknik pengumpulan data secara sistematis untuk mengukur seberapa baik performansi perusahaan dalam memenuhi ekspektasi/harapan karyawan. Survey menggunakan

tools angket untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan sekaligus untuk mendapatkan *feedback* bagi perusahaan mengenai upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pengukuran ini perlu dilakukan secara periodik mengingat sifat manusia yang dinamis yang rentan dengan pengaruh internal perusahaan maupun eksternal perusahaan, yang dapat mengakibatkan berubah-ubahnya besaran indeks tersebut dan berubahnya faktor-faktor yang diharapkan.

Langkah-langkah pokok dalam pelaksanaan survey kepuasan karyawan terdiri dari :

- a. *Pooling resources* yang merupakan proses mengidentifikasi sasaran utama survey kepuasan karyawan, menggalang aliansi, dukungan dan komitmen diantara orang-orang di organisasi dalam rangka mensukseskan survey kepuasan karyawan.
- b. *Designing & Developing* yang terdiri dari 5 tahapan :
 - 1) Mengumpulkan informasi awal mengenai isu-isu penting
 - 2) Mengidentifikasi isu kunci dengan meringkas dan mengintegrasikan seluruh sumber informasi yang memungkinkan
 - 3) Mendiskusikan hasil temuan dengan pihak-pihak yang telah memberikan inputan
 - 4) Membuat *draft* dari kuisisioner bersumber dari isu-isu kunci yang telah disepakati. Jumlah item angket yang ideal : 80 – 100 dengan 2 s/d 5 pertanyaan per faktor, maksimum 150 item pertanyaan.

Ada 2 jenis pertanyaan survey :

- a) *Open Ended* (pertanyaan tidak terbatas, menjawab dengan kata-kata sendiri)

b) *Close Ended* (pilihan jawaban diseragamkan dengan menggunakan skala :

- i. Nominal (seperti : jenis kelamin : 1. Pria 2. Wanita)
- ii. Ordinal (seperti : seberapa puaskah : 1. Kecewa 2. Biasa Saja 3. Sangat Puas 4. Tidak Tahu)
- iii. Interval (seperti : berapakah jumlah karyawan : 1. 5.000 – 10.000 2. 10.001 – 20.000 3. 20.001 – 30.000

Angket yang telah disusun diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan melalui *try out* angket dengan responden yang mewakili. Validitas adalah akurasi respons terhadap suatu pengukuran, sedangkan reliabilitas adalah konsistensi/kemiripan respons terhadap suatu pertanyaan.

5) *Communicating* yaitu berkomunikasi pada saat survey dilaksanakan. Komunikasi seyogianya meliputi *content* (apa yang akan dikomunikasikan), *process* (bagaimana cara mengkomunikasikannya) dan *roles* (siapa saja yang akan berkomunikasi).

6) *Administering*, yaitu proses penentuan sampel.

Minimal jumlah sampel : 5% dari N (populasi), standard opinion industry : 1500 – 2500, *central limit statistic* : ≥ 30 , employee research : 2 s/d 3 kali jumlah item angket, teori praktis lainnya : 50 – 100; 100 – 200 atau ≥ 500 .

Adapun beberapa teknik sampling : *Random/Probability* yang terdiri dari *Simple Random Sampling*, *Stratified Random Sampling*, *Cluster Sampling* ; *Non Random / Non Probability* yang terdiri dari *Convenience Sampling*, *Judgemental Sampling*, *Quota Sampling*

- 7) *Interpreting*, yaitu tahapan interpretasi hasil survey. Beberapa teknik analisis statistik yang dapat dilaksanakan : *write in content analysis, comparative analysis, conceptual – level analysis*, dan *item – level analysis*.
- 8) *Delivering Result*, yang merupakan tahapan akhir dimana hasil survey disampaikan kepada manajemen dalam bentuk presentasi. Hasil survey tidak hanya menyajikan fakta, tetapi juga alternatif tindak lanjut (*follow up*) dalam bentuk *feedback* yang dapat ditawarkan dan logis untuk menindaklanjuti hasil analisis survey (dalam Arnaz, 2007).

Hasil survey kepuasan karyawan yang ditindaklanjuti dengan baik tentunya akan mengurangi munculnya friksi antar karyawan dan pihak manajemen, yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi kerja dan bermuara pada produktivitas (kinerja). Pernyataan ini sejalan dengan pendapat Cook & Bernthal (dalam Dubois, 2004) yang menyebutkan bahwa salah satu unsur yang mendukung kinerja organisasi adalah kepuasan karyawan.

4. Pengaruh Level Kompetensi dan Tingkat Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Cook & Bernthal (dalam Dubois, 2006) menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa penerapan CBHRM mendukung indikator sukses perusahaan sebagai berikut : *retention of quality employees, customer satisfaction, quality of product and services, employee satisfaction, productivity and financial performance* (bertahannya karyawan yang berkualitas, kepuasan pelanggan, mutu produk dan jasa, kepuasan karyawan, produktivitas dan kinerja keuangan).

Menurut Mathis (2001), produktivitas suatu organisasi tidak terlepas dari produktivitas individual tenaga kerja yang lebih dikenal sebagai kinerja. Kinerja seseorang tergantung pada tiga faktor : kemampuan untuk mengerjakan pekerjaannya (bakat, ketertarikan, kepribadian, kejiwaan), tingkat usaha (motivasi, insentif, rancangan pekerjaan) dan dukungan yang diberikan pada orang tersebut (pelatihan, peralatan yang disediakan, mengetahui tingkat harapan, keadaan tim yang produktif). Kemampuan untuk mengerjakan pekerjaannya terwakili dengan kompetensi, tingkat usaha dan dukungan yang diberikan terwakili dengan kepuasan kerja. Dengan demikian, kinerja seseorang tergantung pada kompetensi dan kepuasan kerja.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berjudul Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Medan dilaksanakan Kuller Siregar pada tahun 2006 dalam rangka penyelesaian tugas akhir program Magister Management Universitas Terbuka.

Latar belakang penelitian : PTPN III menerapkan CBHRM yang secara teoritis akan mempengaruhi kinerja melalui program pelatihan. Dalam CBHRM, *gap* kompetensi yang diketahui sebagai hasil *assessment* dijadikan dasar dalam program pengembangan SDM. Peningkatan kompetensi yang dihasilkan akan meningkatkan kinerja. Selanjutnya gaji karyawan yang nilainya tetap di atas UMP dan setiap tahun mengalami kenaikan, idealnya secara teoritis juga akan berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian bersifat *assosiatif* untuk mengetahui hubungan antara 2 variabel independen dengan 1 variabel dependen. Sifat hubungan adalah kausal dimana

variabel independen mengakibatkan variabel dependen. Penelitian dilaksanakan dengan metode survey untuk pengambilan data primer guna pengujian hipotesis. Data sekunder seperti sistem kepersonaliaian diambil dengan metode interview dan observasi.

Responden adalah karyawan pimpinan Kantor Direksi Medan. Metode sampling : *Proportional Stratified Random Sampling* berdasarkan stratifikasi responden berdasarkan level jabatan.

Alat ukur yang digunakan adalah angket yang di dalamnya meliputi variabel kompetensi, kompensasi dan kinerja. Angket diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu sebelum pelaksanaan survey. Kesimpulan penelitian : kompetensi berkorelasi kuat dan signifikan dengan $r = 0,721$ dan sig. 0,000; kompensasi berkorelasi kuat dan signifikan dengan $r = 0,797$; persamaan regresi : $-1,906+0,372X_1+0,492X_2$ layak memprediksi kinerja dengan F hitung : $128,155 > F$ tabel dan sig. 0,000; kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja dengan sumbangan sebesar 69,4%.

Penelitian di atas memiliki kesamaan paradigma dengan penelitian ini yang bertujuan untuk melihat hubungan assosiatif kausal antara 2 variabel independen terhadap 1 variabel dependen yang sama yaitu kinerja. Hasil analisis data juga menunjukkan kesimpulan yang sama yaitu adanya korelasi yang kuat dan signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen baik secara parsial maupun secara bersama-sama, dimana hasil uji asumsi klasik regresi berganda dapat diterima. Adapun perbedaan antara kedua penelitian diuraikan sbb. :

Penelitian Siregar	Penelitian Handoko
Variabel Independen : Kompetensi & Kompensasi	Variabel Independen : Level Kompetensi & Tingkat Kepuasan Kerja
Responden : Karyawan Kantor Direksi Medan	Responden : Unit Kerja
Teknik Proportional Stratified Random Sampling	Teknik Random Sampling
Teknik pengumpulan data : Survey dengan alat ukur angket	Mengambil data sekunder hasil pengukuran yang dilaksanakan PTPN III
Sumber data 3 variabel : 1 angket	Sumber data sekunder : - Angket ESI dalam Survey Kepuasan Karyawan - Angket dalam Assessment Kompetensi - Hasil penilaian karya (performance appraisal) nyata pada tahun 2007
Skala Pengukuran : Interval	Ordinal
Korelasi kompetensi dengan kinerja : 0,721	Korelasi level kompetensi dengan kinerja : 0,651
Korelasi kompensasi dengan kinerja : 0,797	Korelasi tingkat kepuasan karyawan dengan kinerja : 0,621
Sumbangan kompetensi & kompensasi : 69,4% terhadap kinerja	Sumbangan level kompetensi & tingkat kepuasan kerja : 59,5%

Relevansi hasil penelitian Kuller Siregar dengan penelitian ini adalah kesimpulan bahwa kompetensi berkorelasi kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Referensi selanjutnya yang digunakan adalah penelitian oleh Rusdi Hidayat pada tahun 2007 tentang Analisa Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Prestasi Kerja PT. Indonesia Asahan Aluminium, sebagai persyaratan mendapatkan gelar S-1 di Institut Teknologi Medan.

Data prestasi kerja sebagai variabel dependen digambarkan sebagai hasil penilaian kinerja (performance appraisal). Variabel dependen tersebut memiliki kesamaan definisi dan ruang lingkup dengan penelitian ini. Disamping itu, alat ukur angket sama-sama berbentuk tertutup dan teknik sampling dilaksanakan secara random sampling. Adapun perbedaan antara kedua penelitian tersebut adalah :

Penelitian Hidayat	Penelitian Handoko
Variabel Independen: Kepuasan Karyawan	Variabel Independen : Level Kompetensi & Tingkat Kepuasan Kerja
Analisis Korelasi & Regresi Sederhana	Analisis Korelasi & Regresi Berganda
Korelasi kepuasan karyawan terhadap prestasi kerja : 0,795	Korelasi tingkat kepuasan karyawan dengan kinerja : 0,621
Sumbangan kepuasan karyawan : 63,22% terhadap prestasi kerja	Sumbangan tingkat kompetensi & tingkat kepuasan kerja : 59,5%

Relevansi hasil penelitian Rusdi Hidayat dengan penelitian ini adalah kesimpulan bahwa kepuasan kerja berkorelasi kuat dan signifikan terhadap prestasi kerja (kinerja)

C. Kerangka Berpikir

Perusahaan yang tidak mampu berkompetisi dalam ketatnya persaingan bisnis akan menuai kegagalan. Keunggulan kompetitif tidak hanya dapat diraih melalui perencanaan yang tepat, kemampuan memelihara loyalitas pelanggan dan modal finansial, tetapi juga modal sumber daya manusia yang memiliki kepuasan kerja dan kompetensi tinggi.

Kepuasan kerja karyawan dapat tercapai melalui pemenuhan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Pengelolaan kepuasan karyawan diawali dengan survey kepuasan karyawan dengan alat ukur angket yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan dengan indikator ESI (Employee Satisfaction Index) dalam satuan persen, dan untuk mendapatkan *feedback* yang muncul sebagai dasar tindak lanjut hasil analisis survey. Komitmen manajemen dalam pemenuhan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan akan memunculkan motivasi kerja yang tinggi yang bermuara pada produktivitas (kinerja) yang tinggi.

Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait, yang mempengaruhi sebagian besar jabatan (peranan ataupun tanggung jawab). Keterkaitan yang erat antara kompetensi dengan berhasil tidaknya seseorang dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya, menyimpulkan bahwa kompetensi dapat memprediksi kinerja karyawan. Kompetensi dapat tercapai melalui penerapan sistem-sistem manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi terintegrasi yang dikenal dengan ICBHRMS (Integrated Competency Based Human Resource Management Sistem). Penerapan *Integrated Competency Based Human Resource Management* diawali dengan *assessment* CLI dengan pendekatan *360 degree assessment*. *Assessment* ini bertujuan untuk mengetahui level kompetensi karyawan dengan indikator CLI (*Competency Level Index*) dalam satuan persen. Hasil *assessment* CLI ini menjadi dasar dalam keseluruhan pengelolaan SDM berbasis kompetensi.

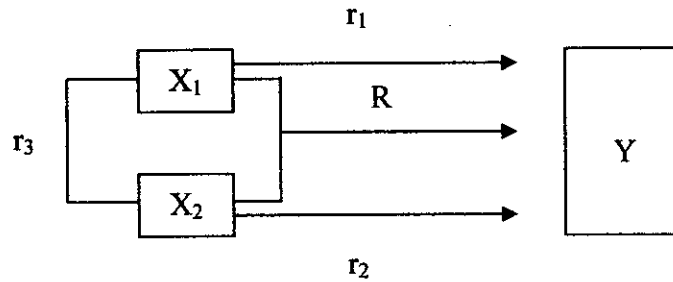
Uraian di atas menyimpulkan bahwa sumber daya manusia yang memiliki kepuasan kerja dan kompetensi tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan, kualitas maupun kuantitas, yang bermuara pada peningkatan kemampuan kompetitif perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis merumuskan permasalahan asosiatif yang bersifat hubungan antara dua variabel atau lebih. Hubungan bersifat kausal yaitu hubungan sebab akibat. Jadi, ada variabel bebas (variabel yang mempengaruhi) dan variabel tergantung (yang dipengaruhi), dengan uraian variabel sbb. :

- a. Variabel bebas : 1). Tingkat kompetensi (X_1)
2). Tingkat kepuasan kerja (X_2)

b. Variabel tergantung : Kinerja karyawan (Y)

Adapun paradigma penelitian yang digunakan adalah Paradigma Ganda dengan 2 Variabel Bebas dan 1 Variabel Tergantung. Dalam paradigma ini terdapat 3 rumusan masalah yang ditunjukkan pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3. Kerangka Konseptual

Meski tidak diharapkan, dalam penelitian ini tingkat kompetensi dan tingkat kepuasan karyawan juga berkemungkinan memiliki korelasi, yang ditunjukkan sebagai r_3 .

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, kajian teoritik serta kerangka berpikir, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis afirmatif sbb. :

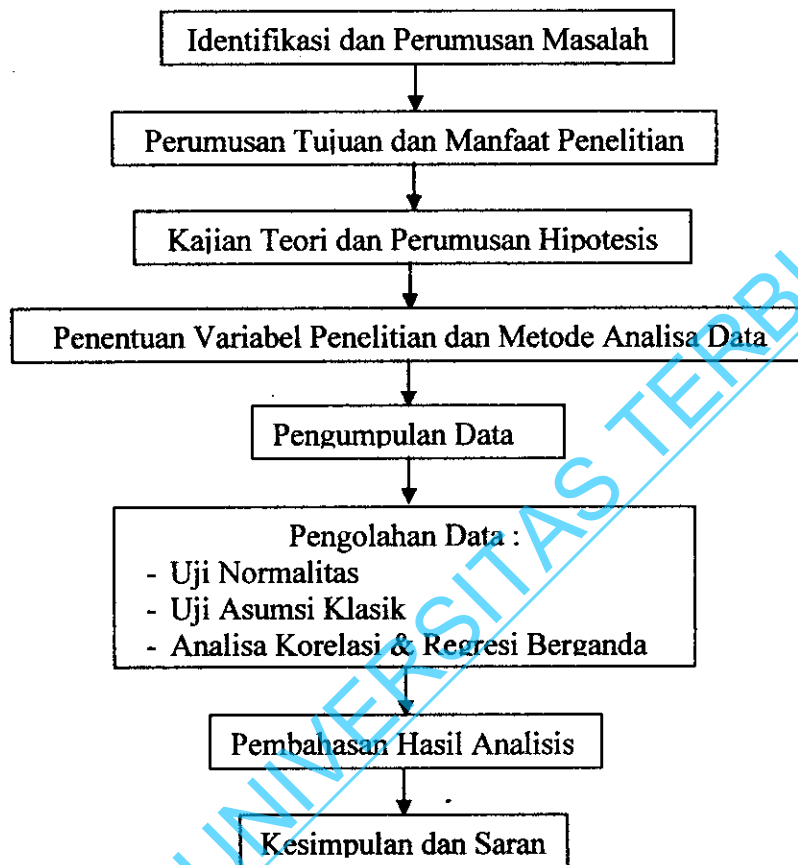
1. Ada hubungan yang positif antara level kompetensi dengan kinerja karyawan. Semakin tinggi level kompetensi, semakin baik pula kinerja karyawan.
2. Ada hubungan yang positif antara tingkat kepuasan kerja karyawan dengan kinerja perusahaan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin baik pula kinerja karyawan.
3. Ada pengaruh level kompetensi dan tingkat kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Disain Penelitian

Penelitian ini merupakan suatu proses yang terkait dan tersusun dalam rangkaian disain penelitian berikut ini :



Gambar 3.1. Bagan Disain Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Jl. Sei. Batanghari No. 2 Medan, pada bulan September 2008.

B. Definisi Konsep dan Operasional Variabel

Definisi konsep dan operasional variabel penelitian diuraikan sebagai berikut :

1. Kompetensi adalah : seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait, yang mempengaruhi sebagian besar jabatan (peranan ataupun tanggung jawab), berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima, serta dapat ditingkatkan melalui upaya-upaya pelatihan dan pengembangan
2. Level kompetensi : gambaran tingkat kompetensi nyata yang dimiliki karyawan (*Current Competency Level*) dibandingkan dengan kompetensi yang dipersyaratkan (*Required Competency Level*), yang dinyatakan dalam satuan % CLI (*Competency Level Index*), dan diperoleh melalui 360 *degree assessment*.

Indikator yang digunakan dalam *assessment Competency Level Index* adalah :

- a. *Soft Competency* yang terdiri dari :
 - 1) Kompetensi Inti
 - 2) Kompetensi Perilaku Manajerial
- b. *Hard Competency* yang terdiri dari :
 - 1) Bisnis Perkebunan
 - 2) Fungsional Perkebunan
 - 3) Produksi Perkebunan

Klasifikasi hasil assessment *Competency Level Index (%)* :

0 s.d. 59 : *Low Competency*

60 s.d. 79 : *Middle Competency (Need to develop)*

80 s.d. 100 : *High Competency (Ready to compete)*

3. Kepuasan kerja adalah : keadaan perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami pegawai dalam bekerja terkait dengan pemenuhan faktor-faktor kepuasan kerja karyawan.

4. Tingkat Kepuasan Kerja adalah : gambaran seberapa besar faktor-faktor kepuasan kerja yang telah terpenuhi.

Tingkat kepuasan kerja diperoleh sebagai hasil perhitungan persentase kesenjangan (*gap*) antara harapan dengan kenyataan atas pemenuhan faktor-faktor kepuasan kerja, yang diperoleh sebagai hasil pengukuran melalui survey kepuasan kerja karyawan dengan alat ukur angket, dan dinyatakan dalam satuan % ESI (*Employee Satisfaction Index*).

Indikator yang digunakan dalam survey kepuasan karyawan :

- a. Penunjang Kesejahteraan
- b. Kondisi Lingkungan Kerja
- c. Paket Imbalan
- d. Kepemimpinan
- e. Budaya Perusahaan
- f. Kerjasama Tim
- g. Komunikasi
- h. Penyampaian Keluhan

- i. Sistem Penerimaan Karyawan
- j. Sistem Penilaian Karya
- k. Pelatihan & Pengembangan
- l. Sistem Promosi & Pengembangan Karir

Klasifikasi hasil pengukuran *Employee Satisfaction Index* (%) :

- ≤ 20 : *Very Low Satisfaction*
- 20 s.d. 40 : *Low Satisfaction*
- 40 s.d. 60 : *Critical*
- 60 s.d. 80 : *High Satisfaction*
- ≥ 80 : *Very High Satisfaction*

5. Kinerja adalah : hasil penilaian karya (*performance appraisal*) yang dilaksanakan per tahun untuk menilai kinerja karyawan yang akan dijadikan dasar dalam keputusan kenaikan golongan. Penilaian karya didasarkan pada hasil (*result based*) dan perilaku (*behavior based*) dengan mengacu pada pedoman penilaian karya yang telah ditetapkan PTPN III dimana di dalamnya tercantum uraian klasifikasi nilai dan indikator masing-masing jabatan.

Indikator yang digunakan dalam penilaian karya adalah sbb.:

- a. Aspek kuantitas
- b. Aspek kualitas
- c. Aspek efisiensi
- d. Aspek sikap kerja

Nilai hasil penilaian karya berada dalam rentang 0 - 100

C. Populasi dan Sampel

Populasi sekaligus sampel yang digunakan PTPN III dalam pengambilan data CLI 2007 adalah seluruh karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) yang berjumlah 29,800 orang yang terdistribusi dalam 60 unit kerja. Data CLI yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari 35 unit kerja PTPN III yang terdiri dari unit kerja Kebun, Pabrik Kelapa Sawit, dan Pabrik Pengolahan Karet. Data diambil dari 35 unit kerja untuk memenuhi *central limit statistic* ≥ 30 . Meski data yang diambil adalah 35 unit kerja, tetapi data tersebut sudah mewakili lebih dari 649 responden yang merupakan batasan minimal jumlah sampel untuk populasi 29,800 orang dengan taraf kesalahan 1%. Unit kerja sampel dipilih dengan teknik *random sampling* dengan menggunakan bantuan program Microsoft Excell.

Metode pengambilan sampel yang telah digunakan PTPN III dalam survey kepuasan karyawan untuk mendapatkan nilai ESI 2007 : *stratified random sampling*, dimana 30 orang karyawan dari masing-masing unit dijadikan responden. Per unit diambil responden per strata (kelompok jabatan) secara proporsional dengan jumlah total 30 orang, sehingga total sampel adalah 1.800 orang. Data ESI yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari 35 unit kerja PTPN III yang sama dengan unit kerja sumber data CLI. Untuk 35 unit kerja, responden berjumlah 1,050 orang, sudah melampaui batasan minimal sampling 649 responden.

Adapun data kinerja karyawan diperoleh dari hasil penilaian kinerja tahun 2007 untuk persentase pencapaian produksi unit kerja Kebun, Pabrik Kelapa Sawit dan Pabrik Pengolahan Karet yang berada dalam pengawasan PT. Perkebunan

Nusantara III (Persero) dengan jumlah 35 unit yang sama dengan unit kerja sumber data CLI.

D. Instrumen Penelitian

Data utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk hasil pengukuran CLI, ESI dan hasil penilaian karya yang telah dilaksanakan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) pada tahun 2007. Adapun instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data sekunder dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1
Instrumen Penelitian

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator	Metode	Instrumen
Level kompetensi dalam satuan CLI (%)	gambaran tingkat kompetensi nyata yang dimiliki karyawan (Current Competency Level) dibandingkan dengan kompetensi yang dipersyaratkan (Required Competency Level)	<i>Soft Competency</i> : - Kompetensi Inti - Kompetensi Perilaku Manajerial <i>Hard Competency</i> : - Bisnis Perkebunan - Fungsional Perkebunan - Produksi Perkebunan	360 degree assessment	Angket <i>Close Ended Questionnaire</i> dengan skala Interval
Tingkat kepuasan karyawan dalam satuan ESI (%)	hasil perhitungan persentase kesenjangan (<i>gap</i>) antara harapan dengan kenyataan atas pemenuhan faktor-faktor kepuasan kerja	Penunjang Kesejahteraan, Kondisi Lingkungan Kerja, Paket Imbalan, Kepemimpinan, Budaya Perusahaan, Kerjasama Tim, Komunikasi, Penyampaian Keluhan, Sistem Penerimaan Karyawan, Sistem Penilaian Karya, Sistem Pelatihan dan Pengembangan, Sistem Promosi & Pengembangan Karir	Survey	Angket <i>Close Ended Questionnaire</i> dengan skala Likert
Kinerja karyawan (nilai 0 s/d 100)	Hasil penilaian karya yang dilaksanakan setahun sekali	- Aspek kuantitas - Aspek Kualitas - Aspek Efisiensi - Aspek sikap kerja	Penilaian berbasis hasil dan perilaku	Form Hasil Penilaian Karya Tahunan

Disamping data sekunder yang merupakan data utama dalam penelitian ini , data mengenai perkembangan implementasi Program Transformasi Bisnis, CBHRM dan pencapaian KPI dikumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara (*interview*).

E. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang diambil terdiri dari CLI (Competency Level Index), ESI (Employee Satisfaction Index) dan hasil pencapaian kinerja 35 unit kerja PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) yang didapatkan dengan metode sbb. :

1. CLI (*Competency Level Index*)

Data CLI (%) diperoleh sebagai hasil *assessment* kompetensi dengan menggunakan pendekatan *360° degree assessment*. Kompetensi terdiri dari *soft competency* dan *hard competency*.

a. *Soft competency* adalah : kompetensi umum yang harus dimiliki seluruh karyawan PTPN-III. *Soft competency* terdiri dari 2 kompetensi :

- 1). Kompetensi Inti : kompetensi yang harus dimiliki oleh semua karyawan, tanpa membedakan jabatan.
- 2). Kompetensi Perilaku Manajerial : kompetensi yang dimiliki oleh karyawan berdasarkan strata manajerialnya.

b. *Hard competency* adalah : kompetensi khusus yang bersifat teknis yang harus dimiliki pemegang jabatan

- 1). Kompetensi Khusus Bisnis : kompetensi yang harus dikuasai oleh setiap karyawan di seluruh unit kerja

- 2). Kompetensi Khusus Produksi : kompetensi yang harus dikuasai oleh seluruh karyawan yang membidangi produksi
- 3). Kompetensi Khusus Fungsional : kompetensi yang harus dimiliki masing-masing pemegang jabatan, yang merupakan ciri khas bidang tugasnya.

Dalam *assessment* kompetensi, responden diminta mengisi level kompetensi, yaitu gambaran tingkat kompetensi yang dimiliki responden. Level terdiri dari skala : 0,1,2,3,4 Pilihan level 4 berarti indikator perilaku pada level-level sebelumnya seperti level 3, 2 maupun 1 telah dikuasai dan terlampaui.

Adapun tahapan dalam *assessment* CLI :

- a. Penyusunan Profil Kompetensi jabatan, yaitu nama kompetensi dan definisinya yang berpengaruh terhadap kesuksesan dalam menjalankan tugas sebagaimana terurai dalam *job description*. Penetapan nama kompetensi didasarkan atas kesepakatan bersama karyawan dalam suatu forum FGD (*Focused Group Discussion*).
- b. Selanjutnya penetapan level kompetensi per jabatan. Penetapan level dalam skala 0 - 4 disepakati dalam 1 forum FGD (*Focused Group Discussion*). Level yang telah disepakati dan ditetapkan disebut RCL (*Required Competency Level*), yaitu level kompetensi yang dipersyaratkan dimiliki pemegang jabatan.

Contoh :

- 1). Kompetensi Inti

Nama Kompetensi : *Information Seeking*

Definisi : besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan

Ruang lingkup :

- a) Mencari informasi yang tepat
- b) Memilih peluang-peluang potensial yang mungkin berguna di masa yang akan datang
- c) Selalu mencermati situasi kerja

Tabel 3.2
Penjelasan Indikator Kompetensi Inti 'Information Seeking'

Level	Penjelasan indikator perilaku pemegang jabatan
0	Tidak mencari informasi tambahan selain yang diberikan kepadanya
1	Bertanya. Mengajukan pertanyaan langsung kepada orang yang terlibat secara langsung, berusaha bertanya jika orang tersebut tidak hadir secara fisik dalam situasi yang bersangkutan, berkonsultasi dengan sumber daya yang ada. Menyadari bahwa orang dengan kinerja superior sekalipun akan melakukan usaha untuk mengumpulkan informasi yang tersedia sebelum melakukan tindakan. Melakukan penyelidikan secara pribadi. Melakukan sendiri untuk melihat permasalahan dan menanyai orang-orang yang paling dekat atau yang terkait dengan permasalahan tersebut
2	Menggali lebih dalam masalah. Mengajukan serangkaian pertanyaan untuk mencari akar permasalahan atau latar belakang situasi. Menghubungi pihak-pihak lain. Menghubungi pihak lain yang tidak terlibat secara personal untuk mengetahui perspektif mereka mengenai informasi yang melatarbelakangi beserta pengalamannya.
3	Melakukan kajian. Melakukan usaha-usaha yang sistematis selama periode waktu yang tak terbatas, untuk memperoleh data yang diinginkan atau umpan balik yang dibutuhkan atau melakukan kajian melalui surat kabar, majalah dan media lainnya. (Jika informasi adalah berupa data teknis yang sudah ada atau pengetahuan atau usaha sistematis tersebut memerlukan suatu bentuk pelatihan). Menggunakan cara kerja sendiri. Merencanakan cara kerja atau kebiasaan dalam mengumpulkan berbagai jenis informasi (bisa berupa management by walking around, pertemuan informasi secara reguler, dsb). Hal ini ditujukan benar-benar untuk mengumpulkan informasi
4	Melibatkan pihak yang kompeten. Melibatkan orang-orang yang secara normal semestinya tidak terlibat dan meminta mereka mencari informasi yang diperlukan (tidak memberikan skor untuk pendelegasian riset atau pencarian informasi kepada bawahan, poin ini hanya untuk melibatkan pihak-pihak yang seharusnya tidak terlibat).

Sumber : PTPN III dan LPP, 2006

Level kompetensi yang dipersyaratkan (RCL) untuk kompetensi *Information Seeking*:

Strata	RCL
IV	2
V	2
VI	3
VII	4

2). Kompetensi Manajerial

Kompetensi : *Self Control*

Definisi : kemampuan untuk mengendalikan diri dalam menghadapi tantangan/ bekerja di bawah tekanan/penolakan dari orang-orang lain, sehingga dapat terkontrol untuk tidak bertindak negatif.

Ruang lingkup :

- a) Tidak mudah marah
- b) Menolak keterlibatan yang tidak perlu
- c) Tetap tenang dalam situasi yang rumit
- d) Memiliki respons yang baik dalam menghadapi suatu masalah

Tabel 3.3
Penjelasan Indikator Kompetensi Manajerial '*Self Control*'

Level	Penjelasan indikator perilaku pemegang jabatan
0	Lepas kendali. Menghindari stress. Menghindari situasi atau menghindari orang yang dapat menimbulkan emosi
1	Menahan godaan. Bertahan terhadap godaan dan mengendalikan diri untuk tidak bereaksi secara negatif atau berbuat yang tidak sewajarnya Mengendalikan emosi. Melampiaskan perasaan dengan sangat marah, frustrasi dan stress, tetapi tidak melakukan tindakan destruktif baik bagi diri sendiri maupun orang lain
2	Bersikap tenang. Ingin marah sekali, merasa frustrasi atau stress, tetapi mengendalikan ekspresi dan tindakan dengan tenang Mengelola stress dengan efektif. Menggunakan teknik manajemen stress untuk menghindari reaksi yang berlebihan secara efektif
3	Memberikan respon yang membangun. Mengontrol emosi, dan memberikan tindakan yang membangun/konstruktif untuk merespons permasalahan yang ada
4	Menenangkan orang lain. Dalam situasi stress dapat menenangkan orang lain seperti cara menenangkan dirinya sendiri

Sumber : PTPN III dan LPP, 2006

Level kompetensi yang dipersyaratkan (*Required Competency Level*) untuk kompetensi *Self Control* :

Strata	RCL
IV	2
V	2
VI	3
VII	4

3). Kompetensi Khusus Bisnis :

Kompetensi : Bahasa Inggris

Definisi : kemampuan berkomunikasi secara aktif dalam Bahasa Inggris

Ruang lingkup :

- a) Kemampuan berbahasa Inggris baik lisan maupun tulisan
- b) Kemampuan berbahasa Inggris dalam konteks bisnis

Tabel 3.4
Penjelasan Indikator Kompetensi Khusus Bisnis 'Bahasa Inggris'

Level	Penjelasan indikator perilaku pemegang jabatan
0	Belum mampu berbahasa Inggris atau setara toefl < 200
1	Mampu berbahasa Inggris secara pasif dan sudah dapat memahami pesan-pesan dan pernyataan-pernyataan singkat dalam bahasa Inggris yang berkaitan dengan pekerjaannya, atau setara dengan Toefl > 200 dan Toefl < 300
2	Mampu berbahasa Inggris secara aktif, atau setara dengan Toefl > 300 dan Toefl < 400
3	Mampu berkomunikasi bisnis dalam bahasa Inggris standar, baik secara lisan maupun tulisan, atau setara dengan Toefl > 400 dan Toefl < 450
4	Mampu berkomunikasi bisnis dalam bahasa Inggris standar dengan sangat baik, serta mampu menyusun tulisan-tulisan seperti analisis, laporan, artikel, dan lain-lain, dalam bahasa Inggris yang baik dan benar, atau setara dengan Toefl > 450

Sumber : PTPN III dan LPP, 2006

Level kompetensi yang dipersyaratkan (*Required Competency Level*)

untuk kompetensi Bahasa Inggris :

Strata	RCL
IV	2
V	2
VI	3
VII	3

4). Kompetensi Khusus Produksi :

Kompetensi : Proses Produksi

Definisi : kemampuan memahami proses produksi mulai dari bahan baku sampai produk akhir

Ruang lingkup :

- a) Pelaksanaan proses dan SOP, titik kritis, produk akhir, limbah, hasil samping, dan/atau produk hilir
- b) Pengendalian kapasitas olah, hari olah dan jam olah
- c) Persediaan produk, transportasi dan pergudangan
- d) Pengendalian mutu produksi sesuai dengan sasaran mutu

Tabel 3.5

Penjelasan Indikator Kompetensi Khusus Produksi 'Proses Produksi'

Level	Penjelasan indikator perilaku pemegang jabatan
0	Tidak memahami proses produksi
1	Memahami pelaksanaan proses produksi
2	Mampu mengendalikan proses produksi
3	Mampu mengevaluasi proses produksi
4	Mampu mengembangkan (terobosan) proses produksi

Sumber : PTPN III dan LPP, 2006

Level kompetensi yang dipersyaratkan (*Required Competency Level*)

untuk kompetensi Proses Produksi :

Strata	RCL
IV	1
V	1
VI	4
VII	4

5). Kompetensi Khusus Fungsional :

Kompetensi : Manajemen Proyek

Definisi : kemampuan merencanakan dan melaksanakan administrasi proyek

Ruang lingkup :

- a) Membuat *Feasibility Study*
- b) Memahami teknologi dan teknik yang relevan dengan bidang bisnis perusahaan
- c) Membuat *schedule* pekerjaan (*network planning*) dan *cashflow*
- d) Evaluasi proyek dan pelaporan

Tabel 3.6

Penjelasan Indikator Kompetensi Khusus Fungsional 'Manajemen Proyek'

Level	Penjelasan indikator perilaku pemegang jabatan
0	Tidak memahami cara membuat feasibility study
1	Mampu membuat feasibility study
2	Mampu membuat perencanaan pelaksanaan proyek
3	Mampu mengawasi pekerjaan proyek
4	Mampu mengevaluasi teknis dan ekonomis pelaksanaan proyek

Sumber : PTPN III dan LPP, 2006

Level kompetensi yang dipersyaratkan (*Required Competency Level*) untuk kompetensi Manajemen Proyek pada Bagian Teknik :

Strata	RCL
IV	2
V	3
VI	4
VII	4

Pelaksanaan *assessment* kompetensi bertujuan untuk mengetahui level kompetensi nyata yang dimiliki (*Current Competency Level = CCL*). Metode

assessment kompetensi ini dilaksanakan dengan pendekatan *360° assessment* dimana yang mengukur level kompetensi adalah yang bersangkutan, atasan, bawahan, dan rekan kerja (kolega). Pedoman pemberian nilai level mengacu pada penjelasan indikator perilaku pemegang jabatan. Nilai level per kompetensi dituliskan dalam lembar jawaban yang disediakan. Rata-rata nilai yang diberikan menjadi nilai level kompetensi yang bersangkutan.

Sebagai contoh :

Hasil *assessment* kompetensi karyawan atas nama Abi yang berada di strata IV Bagian Teknik :

No.	Kompetensi	Hasil Penilaian CCL					RCL
		Ybs	Atasan	Bwahan	Kolega	Rata-2	
1	Teamwork	3	3	3	3	3	2
2	Laedership	3	2	1	2	2	2
3	Bahasa Inggris	1	1	1	1	1	2
4	Proses Produksi	1	1	1	1	1	1
5	Manajemen Proyek	2	2	2	2	2	2

Penilaian level kompetensi didasarkan pada berapa banyak rata-rata kompetensi yang nilai level kompetensi nyata (CCL)-nya memenuhi atau melampaui persyaratan dalam RCL (level kompetensi yang dipersyaratkan). Dalam contoh diatas ada 4 kompetensi yang memenuhi (nomor 1, 2, 4 & 5), sehingga CLI (*Competency Level Index*) Abi adalah :

$$CLI = \frac{nCCL}{N} \times 100\%$$

dimana :

CLI = *Competency Level Index* (%)

n CCL = Jumlah kompetensi CCL yang memenuhi atau melampaui RCL

N = Jumlah kompetensi

Dengan demikian, $CLI = \frac{4}{5} \times 100\% = 80\%$

Input data, pengolahan dan analisis data menggunakan database yang terintegrasi dengan DSS (*Decision Supporting System*)

2. ESI (*Employee Satisfaction Index*)

Data ESI (%) diperoleh dengan metode Survey dengan alat ukur angket. Adapun tahapan pelaksanaan pengambilan data ESI adalah sbb. :

- a. Pelaksanaan FGD (*Focused Group Discussion*) untuk menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan.
- b. Penyusunan angket yang butir-butirnya dikembangkan dari faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Skala yang digunakan adalah skala Likert dengan uraian sbb. :

Tingkat kepentingan (i) : Skala 1 : Sangat tidak penting; 2 : Tidak penting; 3 : Netral; 4 : Penting; 5 : Sangat penting

Tingkat kepuasan (s) : Skala 1 : Sangat tidak memuaskan; 2 : Tidak memuaskan; 3 : Netral; 4 : Memuaskan; 5 : Sangat memuaskan

Responden diminta menjawab setiap butir pernyataan (memberi tanda X) pada lembar jawaban dengan berpedoman pada skala. Setiap butir angket memiliki 2 isian jawaban 'seberapa penting' dan 'seberapa puas' responden atas pernyataan item. Tingkat kepentingan menggambarkan seberapa penting butir

item tersebut bagi yang bersangkutan. Tingkat kepuasan menggambarkan seberapa puas kenyataan yang diterima responden terhadap pernyataan dalam butir item tersebut.

Contoh :

No.	Butir Pernyataan (Item)	Tingkat Kepentingan (i)					Tingkat Kepuasan (s)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Kesesuaian besaran gaji dengan keahlian dan kinerja				X						X
2	Sistem penilaian karya yang adil & jelas				X						X
3	Kesempatan untuk mengembangkan keahlian melalui pelatihan, dll					X					X

Contoh : Isian angket survey kepuasan karyawan untuk contoh di atas dari responden bernama Abi strata IV dari Bagian Teknik :

No. Responden	i	s	Wi	Wi * s	ESI (%)
1	4	5	$4/340 = 0,01$	$0,01 * 5 = 0,05$	$= \sum Wi*s/5 * 100\%$
2	4	5	$4/340 = 0,01$	$0,01 * 5 = 0,05$	$= 0,05/5 * 100\%$
3	5	5	$5/340 = 0,01$	$0,01 * 5 = 0,05$	$= 100\%$
Total i	340				(Very High)

Keterangan :

i = tingkat pentingnya faktor kepuasan sesuai item bagi responden

s = tingkat kepuasan sebab terpenuhi atau tidak terpenuhinya faktor tersebut pada kenyataan

Wi = hasil bagi i terhadap N

N = jumlah total skala isian pada kolom i

ESI = *Employee Satisfaction Index* (%)

Total i = jumlah nilai i sesuai isian responden

Sebaran butir angket per faktor kepuasan dapat dilihat dalam tabel 3.7.

Tabel 3.7
Sebaran Butir Angket

No. Item Angket	Faktor Kepuasan
1 s/d 12	Penunjang kesejahteraan
13 s/d 16	Kondisi lingkungan kerja
17 s/d 20	Paket imbalan
21 s/d 37	Faktor pemacu semangat kerja
38 s/d 50	Kepemimpinan
51 s/d 56	Budaya perusahaan
57 s/d 60	Kerjasama tim
61 s/d 65	Komunikasi
66 s/d 69	Penyampaian keluhan
70 s/d 73	Sistem penerimaan karyawan
74 s/d 79	Sistem penilaian karya
80 s/d 85	Sistem pelatihan dan pengembangan
86 s/d 89	Sistem promosi dan pengembangan karir

3. Hasil penilaian kinerja karyawan

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) karyawan dilaksanakan setahun sekali dimana dalam proses penilaian tetap terjadi komunikasi 2 arah dari awal penyepakatan besaran indikator penilaian karya, proses bimbingan karya hingga tahapan penilaian karya. Ketiga proses dilaksanakan secara transparan. Indikator penilaian adalah :

- a. Pencapaian kuantitas produksi dibandingkan RKAP
- b. Pencapaian mutu produk
- c. Efisiensi.
- d. Sikap kerja

Contoh pedoman indikator penilaian kinerja (penilaian karya) pemegang jabatan di unit kerja dapat dilihat sbb. :

1) Jabatan : Manajer Kebun

a) Aspek kuantitas

Nilai	Uraian
100	Jumlah pohon hidup per hektar min. 3% atau lebih diatas norma
90	Jumlah pohon hidup per hektar 2% diatas norma
80	Jumlah pohon hidup per hektar 1% diatas norma
70	Jumlah pohon hidup per hektar sesuai norma
60	Jumlah pohon hidup per hektar di bawah norma

b) Aspek kualitas

Nilai	Uraian
100	Pertumbuhan jagur dan homogen
90	Pertumbuhan 95% homogen
80	Pertumbuhan 90% homogen
70	Pertumbuhan 85% homogen
60	Pertumbuhan 80% homogen

c) Aspek efisiensi

Nilai	Uraian
100	Realisasi pemakaian biaya di bawah RKAP > 10%
90	Realisasi pemakaian biaya di bawah RKAP 6 – 10 %
80	Realisasi pemakaian biaya di bawah RKAP 1 - 5%
70	Realisasi pemakaian biaya sesuai RKAP
60	Realisasi pemakaian biaya di bawah RKAP

d) Aspek Kepribadian

Nilai	Uraian
100	Kehadiran, disiplin, kejujuran dan perilaku serta loyalitas sangat terpuji/istimewa
90	Kehadiran, disiplin, kejujuran dan perilaku serta loyalitas sangat baik
80	Kehadiran, disiplin, kejujuran dan perilaku serta loyalitas baik
70	Kehadiran, disiplin, kejujuran dan perilaku serta loyalitas cukup baik
60	Kehadiran, disiplin, kejujuran dan perilaku serta loyalitas kurang baik

2) Jabatan : Asisten Teknik Pabrik

(a) Aspek kuantitas sama dengan manajer pabrik

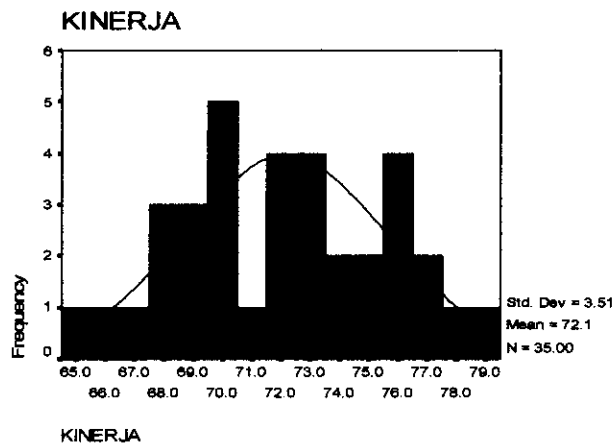
- b). Tahap bimbingan karya dimana atasan memberikan bimbingan kepada bawahan pada akhir semester pertama agar kinerja yang bersangkutan pada akhir tahun dapat maksimal tercapai sesuai target pada kesepakatan karya.
- c). Tahap penilaian karya dimana atasan memberikan penilaian atas kinerja bawahan (pencapaian kesepakatan karya) pada akhir tahun. Nilai masing-masing indikator dikalikan dengan bobotnya hingga jumlah akhir max. 100. Pada tahap penilaian karya ini, atasan memberikan rekomendasi berdasarkan hasil kesepakatan karya, naik golongan, naik strip, atau tidak. Atasan dan bawahan sama-sama menandatangani form penilaian karya.
- Nilai dituliskan dalam hasil Penilaian Karya akhir secara kuantitatif sebagai dasar keputusan rekomendasi Direksi atas hasil penilaian kinerja.

F. Teknik Analisis Data

1. Uji Normalitas

Dalam analisis parametrik, asumsi yang harus dimiliki oleh data adalah bahwa data tersebut terdistribusi secara normal. Artinya bahwa data akan mengikuti bentuk distribusi normal dimana data memusat pada nilai rata-rata dan median. Untuk mengetahui bentuk distribusi data dapat digunakan grafik distribusi dan analisis statistik. Cara ini dilakukan karena bentuk data yang terdistribusi secara normal akan mengikuti pola distribusi normal dimana bentuk grafiknya mengikuti bentuk lonceng. Sedangkan analisis statistik menggunakan analisis keruncingan dan kemencengan kurva dengan indikator *skewness* dan kurtosis.

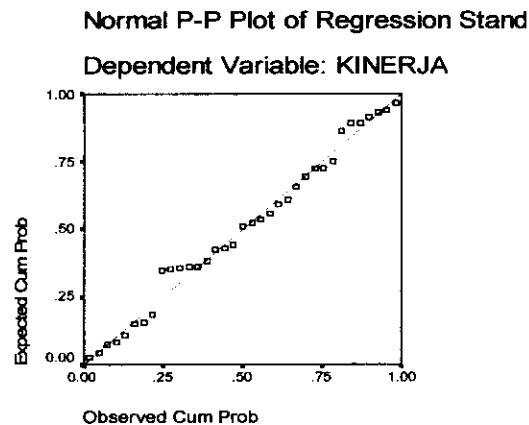
Contoh bentuk grafik distribusi normal :



Contoh grafik diatas menggambarkan distribusi frekwensi kinerja dibandingkan grafik distribusi normal.

Disamping itu, suatu data akan terdistribusi secara normal jika nilai probabilitas yang diharapkan adalah sama dengan nilai probabilitas pengamatan. Hal ini dapat dilihat dalam grafik PP Plots dimana kesamaan antara nilai probabilitas harapan dan probabilitas pengamatan ditunjukkan dengan garis diagonal yang merupakan perpotongan antara garis probabilitas harapan dan probabilitas pengamatan.

Di bawah ini adalah contoh grafik yang menunjukkan nilai plot PP terletak di sekitar garis diagonal, sehingga dapat diartikan bahwa distribusi data kinerja adalah normal.



Selain menggunakan grafik tersebut, uji normalitas data dapat ditunjukkan dengan kemencengan (*skewness*) dan keruncingan (*kurtosis*) kurva. Aturan dalam kurtosis ini adalah bahwa jika nilai rasio *skewness* dan kurtosis berada diantara nilai -2 dan +2 maka dapat diartikan bahwa data terdistribusi secara normal. Jika nilai rasio *skewness* negatif maka dapat dikatakan bahwa bentuk grafik distribusi data adalah menceng ke kanan. Sedangkan jika nilai rasio kurtosis negatif maka dapat dikatakan bahwa bentuk grafik distribusi data adalah lebih runcing. Data kemencengan dan keruncingan dapat diperoleh melalui *descriptive analysis*.

Keseluruhan hasil uji normalitas di atas dapat diperoleh dengan bantuan program SPSS.

2. Uji Multikolinearitas

Dalam analisis regresi terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi agar persamaan regresi akan valid jika digunakan untuk memprediksi. Salah satu pengujian untuk analisis regresi adalah uji multikolinearitas. Uji ini merupakan bentuk pengujian untuk asumsi dalam analisis regresi berganda. Asumsi

multikolinearitas menyatakan bahwa variabel independen harus terbebas dari gejala multikolinearitas. Gejala multikolinearitas adalah gejala korelasi antar variabel independen. Gejala ini ditunjukkan dengan korelasi yang signifikan antar variabel independen. Apabila terjadi gejala multikolinearitas, salah satu langkah untuk memperbaiki model adalah dengan menghilangkan variabel dari model regresi, sehingga dapat dipilih model yang paling baik dengan menggunakan metode *stepwise*, *forward* dan *backward*.

Untuk melihat apakah gejala multikolinearitas terjadi, dapat dilihat dari nilai VIF, dimana nilai VIF yang menjauhi nilai 1 menunjukkan adanya gejala multikolinearitas. Sebaliknya jika nilai VIF mendekati kisaran nilai 1, dapat dikatakan bahwa gejala multikolinearitas tidak terjadi.

Adapun uji lainnya adalah melalui nilai korelasi antar variabel independen. Jika koefisien korelasi menunjukkan angka dengan tanda minus, maka hal ini menunjukkan bahwa nilai korelasi bersifat lemah dan bersifat negatif. Dengan demikian, gejala multikolinearitas tidak terjadi.

3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi merupakan pengujian asumsi dalam regresi dimana variabel dependen tidak berkorelasi dengan dirinya sendiri. Maksud korelasi dengan diri sendiri adalah bahwa nilai dari variabel dependen tidak berhubungan dengan nilai variabel itu sendiri, baik nilai periode sebelumnya atau nilai periode sesudahnya. Untuk mendeteksi gejala autokorelasi digunakan uji Durbin-Watson (DW). Uji ini

menghasilkan nilai DW hitung (d) dan nilai DW tabel (d_L dan d_U) dengan aturan pengujian:

- $d < d_L$: terjadi masalah autokorelasi yang positif yang perlu perbaikan
- $d_L < d < d_U$: ada masalah autokorelasi positif tetapi lemah, dimana perbaikan akan lebih baik
- $d_U < d < 4 - d_U$: tidak ada masalah autokorelasi
- $4 - d_U < d < 4 - d_L$: masalah autokorelasi lemah, dimana dengan perbaikan akan lebih baik.
- $4 - d_L < d$: masalah autokorelasi serius

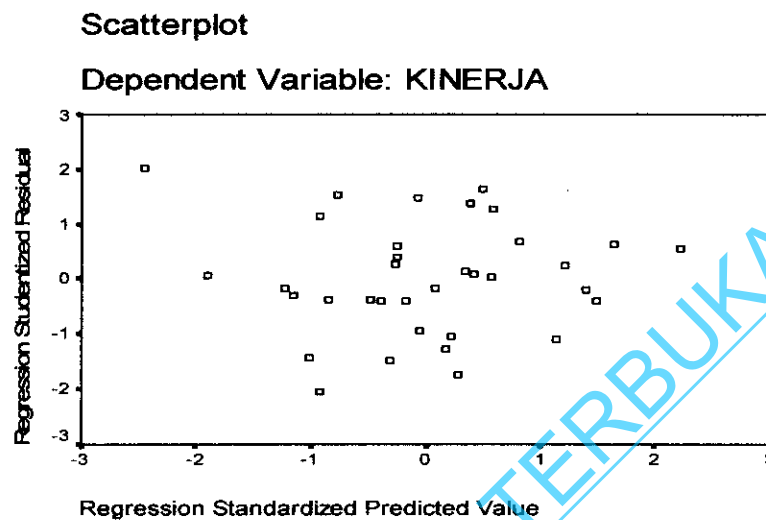
Sebagai contoh, jika hasil analisis menunjukkan nilai Durbin-Watson sebesar 1,711, maka nilai Durbin Watson tabel dengan jumlah variabel independen 2 dan jumlah sampel 35 untuk taraf signifikansi 2,5%, diperoleh nilai d_L sebesar 1,25 dan d_U sebesar 1,48. Dengan demikian nilai tersebut memenuhi aturan pengujian $d_U < d < 4 - d_U$ yang menyimpulkan bahwa tidak ada masalah korelasi.

4. Uji Heterokedastisitas

Salah satu asumsi dalam regresi berganda adalah uji Heterokedastisitas. Asumsi Heterokedastisitas adalah asumsi dalam regresi dimana varians dari residual tidak sama untuk satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Dalam regresi, salah satu asumsi yang harus dipenuhi adalah bahwa varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tidak memiliki pola tertentu. Pola yang tidak sama ini ditunjukkan dengan nilai yang tidak sama antar satu varians dari residual. Gejala varians yang tidak sama ini disebut dengan gejala heterokedastisitas,

sedangkan adanya gejala varians residual yang sama dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain disebut dengan homokedastisitas. Salah satu uji untuk menguji heterokedastisitas ini adalah dengan melihat penyebaran dari varians residual.

Gambar di bawah ini merupakan contoh terjadinya gejala heterokedastisitas.



Contoh gambar diatas menunjukkan penyebaran residual yang tidak teratur. Hal tersebut dapat dilihat pada plot yang terpecah dan tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian, kesimpulan yang dapat diambil untuk contoh gambar adalah bahwa tidak terjadi gejala homokedastisitas atau persamaan regresi memenuhi asumsi heterokedastisitas.

5. Uji Linearitas

Asumsi terakhir dari analisis regresi adalah asumsi linearitas. Asumsi ini menyatakan bahwa untuk setiap persamaan regresi linear, hubungan antara variabel independen dan dependen harus linear. Untuk melihat linearitas ini dapat dilihat pada grafik hubungan antara variabel dependen dan variabel independen. Cara lainnya

adalah dengan melihat hasil analisis ANOVA dimana Signifikansi nilai F yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan tidak terjadi penyimpangan secara signifikan terhadap linearitas.

6. Analisis Korelasi dan Regresi Berganda

Untuk melakukan analisis hubungan satu variabel dengan menggunakan lebih dari satu variabel, digunakan alat analisis yang disebut korelasi dan regresi berganda.

Teknik untuk mencari nilai korelasi antara satu variabel dengan 1 variabel lainnya digunakan teknik Spearman dikarenakan jenis data yang digunakan adalah data ordinal. Adapun rumus perhitungan koefisien korelasi hitung adalah :

$$r = 1 - \frac{6 \sum b_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Koefisien korelasi di atas diperoleh melalui program SPSS Versi 10. Koefisien r hitung yang lebih besar dari r tabel berarti H_0 ditolak, dan nilai Sig yang lebih kecil dari 0.05 menunjukkan korelasi yang signifikan.

Menurut Sugiyono (2005), nilai koefisien korelasi menunjukkan tingkat kekuatan hubungan sebagaimana diuraikan dalam tabel 3.8.

Tabel 3.8
Pedoman Interpretasi Tingkat Hubungan
Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

Sumber : Sugiyono (2005)

Korelasi berganda adalah hubungan dari beberapa variabel independen dengan satu variabel dependen. Dengan korelasi berganda diketahui seberapa besar hubungan dari variabel independen secara bersama-sama dengan variabel dependen. Adapun rumus korelasi berganda adalah sbb. :

$$R_{y.x_1x_2} = \sqrt{\frac{r^2_{yx1} + r^2_{yx2} - 2r_{yx1}r_{yx2}r_{x1x2}}{1 - r^2_{x1x2}}}$$

Dimana :

$R_{y.x_1x_2}$ = Korelasi antara variabel x_1 dengan x_2 secara bersama-sama dengan variabel y

r_{yx1} = Korelasi antara x_1 dengan y

r_{yx2} = Korelasi antara x_2 dengan y

r_{x1x2} = Korelasi antara x_1 dengan x_2

Aturan keputusan dalam uji ini adalah menerima H_0 (kontribusi gabungan dari variabel independen tidak signifikan) jika nilai Sig dari koefisien korelasi berganda lebih besar dari alpha, dan sebaliknya jika nilai Sig lebih kecil dari alpha.

Untuk menguji signifikansi koefisien korelasi dapat dilihat nilai Sig atau dengan uji F hitung yang hasilnya diurai pada tabel ANOVA. Adapun rumus F hitung adalah sbb. :

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

dimana :

F_h = F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F tabel

Dari persamaan tersebut dapat diprediksi nilai Y jika nilai variabel independen (X) diketahui.

Dalam melakukan analisis regresi terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi. Beberapa asumsi tersebut adalah :

- a. Variabel random diasumsikan secara statistik independen dari X . Artinya nilai kovarians antara variabel independent adalah nol.
- b. Variabel random diasumsikan terdistribusi secara normal. Hal ini berarti bahwa untuk setiap variabel independen, kesalahan dari prediksi diasumsikan terdistribusi secara normal.
- c. Variabel random memiliki rata-rata sama dengan nol.
- d. Variabel random diasumsikan memiliki varians yang terbatas sehingga konstan untuk semua nilai X .
- e. Kesalahan prediksi dari X independen antar masing-masing variabel X .
- f. Tidak satupun variabel independen saling berkorelasi satu sama lain.
- g. Jumlah pengamatan (N) harus lebih besar dari jumlah variabel ($m+1$).

Untuk menguji kebaikan dari model regresi dalam memprediksi variabel dependen, beberapa ukuran yang dapat digunakan adalah :

- a. Koefisien determinasi yang akan memberikan panduan kebaikan model dengan menjelaskan seberapa besar perubahan dari variabel independen yang dapat dijelaskan oleh perubahan dalam variabel independen.

- b. Kesalahan standar estimasi. Nilai ini memberikan panduan tentang kesalahan dari model dalam memprediksi nilai Y dengan variabel X. Semakin kecil kesalahan standar estimasi, semakin baik model dalam memprediksi.
- c. Koefisien korelasi parsial. Koefisien korelasi parsial adalah koefisien korelasi antar variabel independen secara sendiri-sendiri dengan variabel dependen. Jika pada korelasi berganda terlihat hubungan antara variabel independen secara bersama-sama dengan variabel dependen, maka pada korelasi parsial dapat dianalisis hubungan variabel independen secara individu dengan variabel dependen.

Untuk mengetahui signifikansi koefisien model regresi dalam memprediksi, signifikansi masing-masing koefisien dari model harus diuji. Untuk itu, uji yang digunakan adalah Uji t dengan rumus :

$$t = \frac{r_p \sqrt{n-3}}{\sqrt{1-r_p^2}}$$

dimana :

r_p = koefisien korelasi parsial

n = jumlah sampel

t = t hitung

Perhitungan uji hipotesis asosiatif dengan uji t dapat dilakukan dengan bantuan SPSS Versi 10. Aturan penerimaan dan penolakan hipotesis adalah : H_0 (koefisien konstanta tidak signifikan, koefisien variabel independen tidak signifikan) diterima jika t hitung lebih kecil daripada t tabel, demikian sebaliknya jika t hitung lebih besar dari t tabel.

8. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi adalah suatu nilai yang menggambarkan seberapa besar perubahan atau varians dari variabel dependen dapat dijelaskan oleh perubahan atau variasi dari variabel independen. Dengan mengetahui nilai koefisien determinasi dapat dijelaskan kebaikan dari model regresi dalam memprediksi variabel dependen. Semakin tinggi nilai koefisien determinasi akan semakin baik kemampuan variabel independen dalam menjelaskan perilaku variabel dependen. Terdapat dua jenis koefisien determinasi, yaitu r koefisien determinasi biasa dan koefisien determinasi disesuaikan (*Adjusted R Square*). Pada regresi berganda, penggunaan koefisien determinasi yang telah disesuaikan lebih baik dalam melihat seberapa baik model dibandingkan koefisien determinasi. Koefisien determinasi disesuaikan merupakan hasil penyesuaian koefisien determinasi terhadap tingkat kebebasan dari persamaan prediksi.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) merupakan salah satu dari 14 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan. Pembentukan Perusahaan ini mempunyai lintasan sejarah yang diawali dengan proses pengambilalihan perusahaan-perusahaan perkebunan Belanda pada tahun 1958 oleh Pemerintah RI yang dikenal sebagai proses “Nasionalisasi” perusahaan perkebunan asing menjadi Perseroan Perkebunan Negara (PPN). Embrio yang turut membentuk perusahaan berasal dari NV Rubber Cultuur Maatschappij Amsterdam (RCMA) dan NV Cultuur Kij'de Oeskut (CMO) yang merupakan perusahaan perkebunan Belanda yang beroperasi di Indonesia sejak jaman kolonial pada masa pemerintahan Hindia Belanda.

Langkah awal Perusahaan dimulai pada tahun 1958 dengan nama Perusahaan Perkebunan Negara Baru cabang Sumatera Utara (PPN Baru). Setelah mengalami beberapa kali perubahan bentuk/status badan hukum sejalan dengan Undang-Undang (UU) dan Peraturan Pemerintah (PP) yang ada, pada tahun 1968 PPN tersebut direorganisasikan menjadi beberapa kesatuan Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) yang selanjutnya pada tahun 1974 bentuk hukumnya dialihkan menjadi PT. Perkebunan (Persero).

Dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan usaha BUMN, Pemerintah telah mencanangkan program restrukturisasi BUMN sub sektor perkebunan melalui penggabungan usaha berdasarkan wilayah eksploitasi dan perampingan struktur organisasi.

Diawali dengan langkah penggabungan manajemen pada tahun 1994, 3 (tiga) BUMN Perkebunan yang terdiri dari PT. Perkebunan III (Persero), PT. Perkebunan IV (Persero) dan PT. Perkebunan V (Persero) disatukan pengelolaannya oleh Direksi PT. Perkebunan III (Persero). Selanjutnya melalui Peraturan Pemerintah Nomor : 8 tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996 ketiga Perusahaan tersebut yang wilayah kerjanya berada di Propinsi Sumatera Utara dan Propinsi Riau digabungkan menjadi satu Perusahaan dengan nama “ PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) ” yang beralamat di Jln. Sei Batang Hari No. 2 Medan 20122 Kotak Pos 91, Propinsi Sumatera Utara, Indonesia, Telp. +6261 8452244, 8453100, Fxa. +6261 8455177, 8454728, Email : kandir@ptpn3.co.id, kandir@medan.ptpn3.org, Website : www.ptpn3.co.id, www.ptpn3.com.

Perusahaan bergerak dalam bidang usaha perkebunan dengan komoditi utama (core bisnis) kelapa sawit dan karet. Perusahaan memiliki lahan perkebunan yang didukung dengan pabrik pengolahan untuk masing-masing komoditi tersebut. Lahan perkebunan perusahaan tersebar di Propinsi Sumatera Utara dan Propinsi Riau seluas 143.160,42 Ha (Karet : 41.751,29 dan Kelapa Sawit : 101.409,13 Ha) dalam pengelolaan perusahaan dikelompokkan menjadi 8 (delapan) Distrik Manager, 35 (tiga puluh lima) Manajer Kebun dan 11 (sebelas) Manajer PKS.

Perusahaan melakukan pengolahan hasil tanaman dari kebun sendiri, kebun plasma maupun dari pihak lain, hasilnya menjadi bahan baku untuk Pabrik Kelapa Sawit dan Pabrik Karet.

Kapasitas pabrik kelapa sawit 510 ton/jam dengan jumlah 11 buah dan kapasitas pabrik karet 202 ton karet kering/hari yang sebahagian sebagai bahan baku untuk industri hilir karet dan tidak termasuk dalam ruang lingkup manual ini.

Tabel. 4.1. Produk PTPN III

Uraian	Jenis Produk
• Komoditi Kelapa Sawit	Minyak Sawit (CPO) dan Inti Sawit (PK)
• Komoditi Karet	Lateks Pusingan, Crumb Rubber dan Sheet (RSS)
• Rumah Sakit	Pelayanan Kesehatan

Sumber : Panduan Transformasi Bisnis PTPN III, 2004

Untuk menunjang peningkatan, kesehatan, kesejahteraan dan pendidikan karyawan, perseroan menyediakan sarana 5 unit Rumah Sakit dan Poliklinik setiap Kebun/Unit serta sarana sosial berupa rumah ibadah, sekolah/madrasah dan sarana olah raga di setiap lokasi perkebunan.

2. Program Transformasi Bisnis PTPN III

Sadar akan tantangan bisnis dimasa mendatang, PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) telah mengambil inisiatif untuk melakukan pembaharuan melalui Program Transformasi Bisnis (PTB) yang merupakan metode komprehensif yang mampu menuntun dalam melakukan perubahan dan pembaharuan. PT Perkebunan Nusantara III (Persero) telah mencanangkan Program Transformasi Bisnis pada bulan Agustus 2003. Program ini, yang diawali dengan penetapan **Paradigma Bisnis**

Baru, menuntut suatu perumusan kembali tentang **Visi, Misi, Tata-Nilai (*Values*)**, dan **Strategi** yang harus diimplementasikan dalam kehidupan berbisnis perusahaan.

Program Transformasi Bisnis mulai diimplementasikan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) diawali dengan pelatihan-pelatihan yang bertujuan untuk memahami seluk-beluk Program Transformasi Bisnis. Beberapa hasil dari pelaksanaan pelatihan tersebut telah dirumuskan untuk dijadikan sebagai pedoman bagi operasional perusahaan. Produk dari pelatihan antara lain, *Paradigma Bisnis, The Winning Formula* yang terdiri dari Visi, Misi, Tata-Nilai, dan Strategi, Indikator Kinerja atau *Key Performance Indicator (KPI)*, dan upaya strategik atau *Strategic Initiatives*.

Uraian penetapan dalam Program Transformasi Bisnis selengkapnya adalah sebagai berikut :

a. Filosofi

Adapun filosofi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) adalah **“Mengawal Perubahan”**.

b. Paradigma Bisnis Baru

Rumusan Paradigma Bisnis Baru PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) adalah sebagai berikut : **Sadar bahwa tanggung jawab pembangunan masa depan PTPN III ada pada seluruh karyawan, untuk itu kami bertekad mewujudkan Paradigma Bisnis Baru PTPN III :**

- 1) Perubahan, perbaikan, dan peningkatan metoda dan kinerja adalah satu keharusan,
- 2) Kepuasan pelanggan menjadi prioritas utama untuk memenangkan persaingan,

- 3) Setiap kegiatan bisnis harus menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan,
- 4) Pengembangan hubungan industrial yang egaliter berdasarkan keterbukaan, kesetaraan, dan kebhinnekaan,
- 5) Pengembangan SDM yang terintegrasi untuk membangun Kapital Insani (*Human and Intellectual Capital*) yang dibutuhkan perusahaan,
- 6) Kepemimpinan yang efektif membangun pengaruh melalui kemampuan mengajar dan membagi ilmu, membina hubungan baik, dan menjadi panutan,
- 7) Penghargaan diberikan kepada karyawan berdasarkan kompetensi dan kinerjanya,
- 8) Efektivitas operasional harus didukung oleh Struktur Organisasi yang sederhana dan dinamis,
- 9) Pemanfaatan teknologi sebagai perangkat untuk peningkatan produktivitas kerja dan keunggulan kompetitif,
- 10) Keputusan bisnis diambil berdasarkan fakta dan data yang akurat,
- 11) Setiap tugas dan operasional perusahaan dilaksanakan dengan cepat tanggap, cepat tindak lanjut, tuntas, berkualitas, dan penuh tanggung jawab, dan
- 12) Seluruh aktivitas perusahaan harus berorientasi pada peningkatan mutu dan lingkungan.

c. Tata Nilai

Tata Nilai (*Values*) adalah hal-hal yang harus dijunjung atau dipedomani oleh seluruh karyawan dalam melaksanakan kegiatan berbisnis. Tata Nilai ini mencakup hal-hal yang menggugah karyawan untuk memberikan kontribusi positif kepada perusahaan, hubungan antar karyawan, hubungan dengan pihak *shareholders*, dan

hubungan dengan *stakeholders*. Adapun Tata Nilai perusahaan yang diringkas menjadi 'P E T I R' adalah sebagai berikut :

TATA NILAI

Kami memiliki komitmen untuk menjunjung tinggi integritas profesional dan melaksanakan Tata Nilai yang berbasis :

1. ***Proactivity***, selalu bersikap proaktif, dengan penuh inisiatif dan mengevaluasi resiko yang mungkin terjadi, dan
2. ***Excellence***, selalu memperlihatkan gairah keunggulan dan berusaha bekerja keras untuk hasil maksimal sesuai dengan kompetensi kita,
3. ***Teamwork***, selalu mengutamakan kerjasama tim, agar mampu menghasilkan sinergi optimal bagi perusahaan,
4. ***Innovation***, selalu menghargai kreativitas dan menghasilkan inovasi dalam metoda baru dan produk baru,
5. ***Responsibility***, selalu bertanggung jawab atas akibat keputusan yang diambil dan tindakan yang dilakukan.

Tata nilai PTPN III dilarutkan ke dalam Sistem Manajemen PTPN III. Sebagai contoh : Profil Kompetensi yang merupakan acuan dalam assessment CLI (Competency Level Index), tata nilai menjadi dasar dalam penentuan *soft competency* yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan tanpa memandang jabatan dan strata. Disamping itu, sikap kerja yang menjadi indikator dalam penilaian karya juga harus mencerminkan tata nilai perusahaan, yaitu proaktif, semangat unggul, kerjasama tim,

inovatif dan bertanggung jawab. Hal ini menjadi strategi dalam proses internalisasi tata nilai sebagai budaya perusahaan.

d. Visi dan Misi

Visi adalah cita-cita yang menjadi penarik dari jalannya roda perusahaan. Oleh sebab itu, penentuan cita-cita haruslah memperhatikan aspek- aspek yang dapat memacu semangat karyawan dengan memperhatikan tata nilai yang harus dijunjung tinggi. Visi PT Perkebunan Nusantara III (Persero) adalah :

“Menjadi perusahaan agri-bisnis kelas dunia dengan kinerja prima dan melaksanakan tata-kelola bisnis terbaik”

Dalam perjalanan untuk mencapai visi, seluruh karyawan mengemban misi yang mulia, selain ke dalam yang berupa kesejahteraan karyawan dan lingkungan kerja yang kondusif, juga keluar, baik kepuasan pelanggan maupun pembinaan masyarakat sekitar dan pelestarian lingkungan, yang pada akhirnya akan memuaskan para pemegang saham, sehingga dapat tercipta kelanggengan berbisnis.

Misi perusahaan dapat dinyatakan sebagai berikut :

- 1) Mengembangkan industri hilir berbasis perkebunan secara berkesinambungan,
- 2) Menghasilkan produk berkualitas untuk pelanggan,
- 3) Memperlakukan karyawan sebagai aset strategik dan mengembangkannya secara optimal,

- 4) Menjadikan perusahaan terpilih yang memberikan 'imbal-hasil' terbaik bagi para investor,
- 5) Menjadikan perusahaan yang paling menarik untuk bermitra bisnis,
- 6) Memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengembangan komunitas
- 7) Melaksanakan seluruh aktivitas perusahaan yang berwawasan lingkungan.

e. Strategi

Strategi yang tepat dapat merespon dengan baik atas perubahan tuntutan konsumen atau pasar, dan ancaman baik dari industri sejenis, industri produk substitusi, ataupun dari organisasi-organisasi non pemerintah dalam rangka mendongkrak keuntungan dan melanggengkan bisnis PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Strategi tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Menjalin dan mengembangkan hubungan sinergik yang efektif dengan mitra stratejik untuk mewujudkan peluang bisnis,
- 2) Melaksanakan manajemen berorientasi pasar, sensitif terhadap kecenderungan industri dan pergerakan pasar, dan mencermati pesaing,
- 3) Menjaga keseimbangan antara pertumbuhan dengan kemampuan,
- 4) Mematuhi aturan-aturan SHE – *Safety, Health, and Environment* – Keselamatan, Kesehatan, dan Lingkungan,
- 5) Melaksanakan keunggulan operasional agar perusahaan menjadi '*cost-effective*',
- 6) Membangun budaya kerja yang kondusif dengan melaksanakan Tata- Nilai dan Paradigma Baru, dan

- 7) Membangun dan mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dan kinerja.

f. *Key Performance Indicator (KPI)*

Penilaian dan target terhadap kinerja karyawan, kondisi internal, eksternal, aspek inovasi, dan finansial diperlihatkan pada Tabel 4.2, yaitu indikator-indikator keberhasilan (*key performance indicators*) perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya untuk tahun 2004 hingga 2010.

Tabel 4.2. *Key Performance Indicator (KPI) PTPN III 2004 s/d 2010*

KPI	2004 (Real)	2005 (Real)	2006	2007	2008	2009	2010
SUMBER DAYA MANUSIA							
Competency Level Index (C L I)	-	-	65	70	75	80	85
Employee Satisfaction Index (E S I), %	72.44	74.58	65	70	75	80	85
INTERNAL							
Produktivitas Minyak Sawit (Ton/Ha)	4.43	4.46	5.00	5.30	5.80	5.90	6.25
Inti Sawit (Ton/Ha)	1.05	1.05	1.00	1.05	1.10	1.15	1.25
Produktivitas Karet Kering (Kg/Ha)	1.454	1.499	1.550	1.600	1.650	1.700	1.800
Kadar Karet Kering/ DRC (%)	29.0	29.12	29.0	29.0	29.0	29.0	29.0
Skor Bekridge	361.1	381.5	467	500	600	700	750
EXTERNAL							
Supplier Satisfaction Index (SSI)	-	72.83	78	78	80	80	82
Customer Satisfaction Index (CSI)	68.6	75.75	75	78	80	80	82
Inovasi Produk	1	10**	2	2	3	4	5
Inovasi Metode/ Proses	-	-	2	2	3	4	5
FINANSIAL							
Returnabilitas (ROA), %	15.85	12.18	24	28	30	32	34
Liquiditas (CR), %	112.50	75.99	110	112	115	117	120
Solvabilitas (DER), %	46 : 54	44 : 56	47 : 53	45 : 55	43 : 57		40 : 60

Sumber : Panduan Transformasi Bisnis PTPN III, 2004

g. Strategic Initiatives (SI)

Untuk mencapai target yang telah dicanangkan (KPI), maka diperlukan upaya-upaya terobosan yang dirumuskan dalam *Strategic Initiatives* (SI). SI itu demikian penting bagi perusahaan untuk melakukan perubahan mendasar, yang diperoleh dari hasil inovasi, sehingga pada akhirnya mampu mendongkrak kinerja perusahaan secara signifikan dan berkelanjutan. *Strategic Initiatives* dan tujuannya diuraikan dalam Tabel 4.3. dan Tabel 4.4.

Tabel 4.3. Strategic Initiatives PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

No.	Strategic Initiatives	Penanggung Jawab
1.	Competence Based Human Resource Management (CBHRM)	Direktur SDM/Umum
2.	Operational Excellence (OPEX)	Direktur Keuangan / Direktur Produksi
3.	Customer Relationship Management (CRM)	Direktur Pemasaran

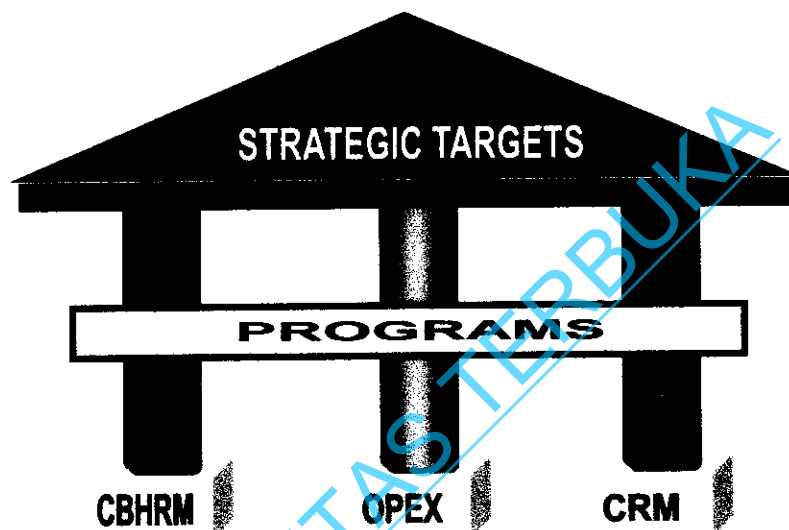
Sumber : Panduan Transformasi Bisnis PTPN III, 2004

Tabel 4.4. Tujuan dari Strategic Initiatives PTPN III

No.	Strategic Initiatives	Tujuan (goals)
1.	Competence Based Human Resource Management (CBHRM)	Mengelola dan menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai <i>capital intelectual</i> melalui pembangunan kompetensi, untuk mewujudkan <i>Competence Level Index (CLI)</i> 8.5 pada tahun 2010
2.	Operational Excellence (OPEX)	Mewujudkan keunggulan operasional agar perusahaan mencapai <i>best costs</i> dan <i>best services</i> dengan kinerja keuangan prima; Rentabilitas (ROA) 20%, Likuiditas (CR) 120%, dan Solvabilitas (DER) 40:60 pada tahun 2010. Mewujudkan <i>Best Practices</i> dengan skor <i>Baldrige</i> 750 pada tahun 2010 melalui kepemimpinan yang efektif, perencanaan strategik, fokus kepada pelanggan, pengelolaan informasi, SDM, proses bisnis, dan hasil usaha. Mewujudkan budaya inovasi yang mendorong terciptanya metoda baru atau produk baru.
3.	Customer Relationship Management (CRM)	Mewujudkan hubungan yang efektif dengan pelanggan guna meningkatkan loyalitas pelanggan melalui <i>Feedback Management</i> , sehingga mencapai <i>Customer Satisfaction Index</i> 82% pada tahun 2010

Sumber : Panduan Transformasi Bisnis PTPN III, 2004

Untuk mencapai *Strategic Targets* yang dijadikan sebagai *Key Performance Indicator* dan mewujudkan *The Winning Formula*, perusahaan menerjemahkan *Strategic Initiatives* ke dalam program-program yang akan dilaksanakan melalui *Action Plan*. Keterkaitan antara strategic initiatives CBHRM, OPEX dan CRM yang mendukung *Strategic Target* dalam Program Transformasi Bisnis digambarkan dalam Gambar 4.1.



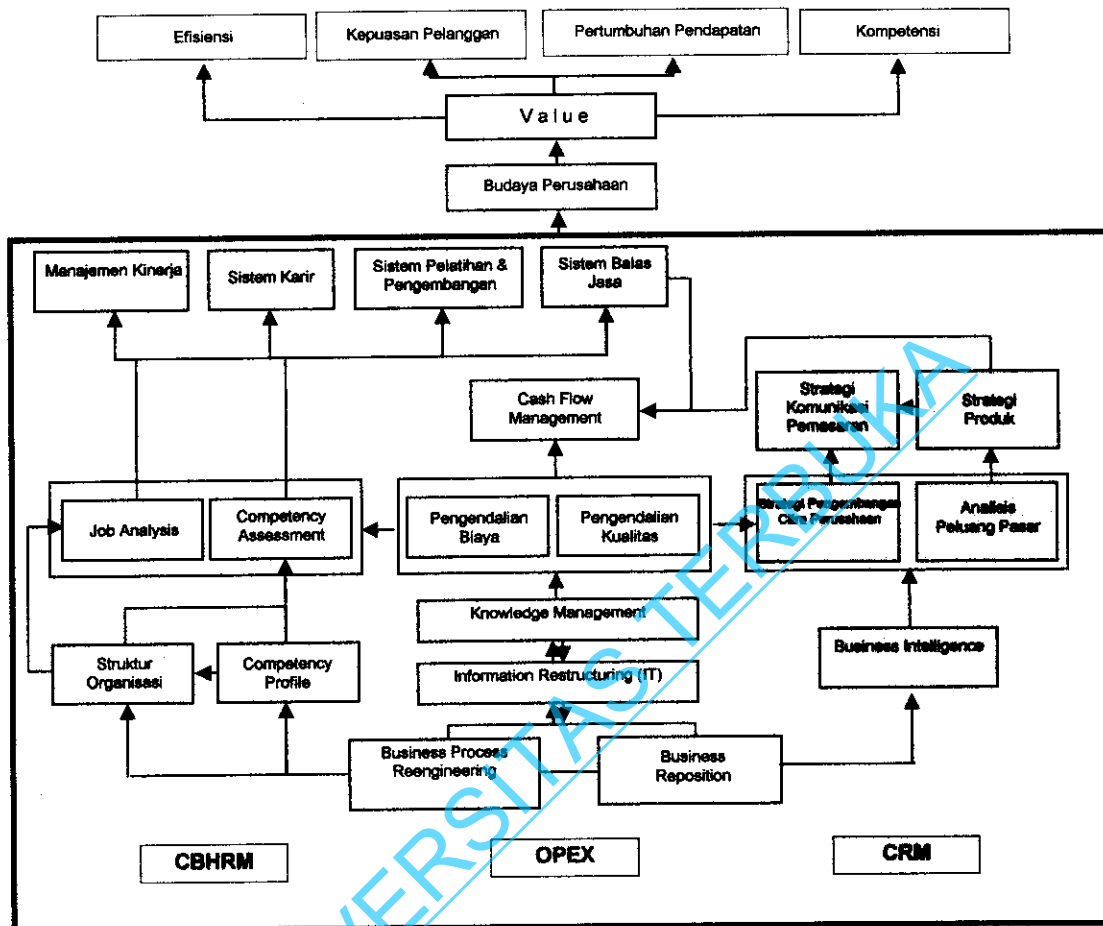
Gambar 4.1. Model Program Transformasi Bisnis PTPN III
Sumber : Panduan Transformasi Bisnis PTPN III, 2004

h. Road Map

Road Map adalah suatu peta perjalanan yang ditetapkan oleh perusahaan dalam mencapai visi.

PT. Perkebunan Nusantara III bekerjasama dengan Lembaga Management Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (LM FEUI) menyusun *roadmap* perubahan *Strategic Initiatives* seperti tampak pada Gambar 4.2. *Roadmap* ini sekaligus

menyederhanakan inisiatif strategik dari lima menjadi tiga saja, yaitu CBHRM, OPEX (yang mencakup pula TQM dan QFI) dan CRM.



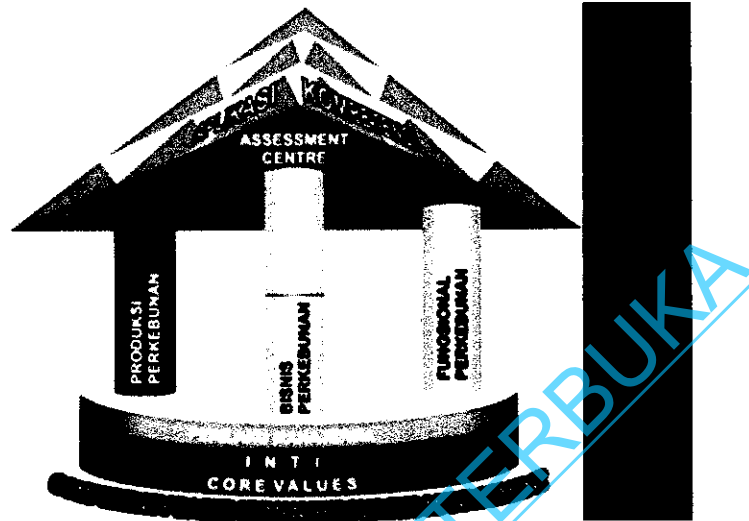
Gambar 4.2. Road Map PTPN III
Sumber : Panduan Transformasi Bisnis PTPN III, 2004

3. CBHRM (Competency Based Human Resource Management)

Program Transformasi Bisnis tidak akan berjalan baik apabila tidak disertai dengan kualitas dan kapabilitas sumber daya manusia yang baik. Oleh sebab itu manajemen sumber daya manusia berdasarkan kompetensinya atau *Competency*

Based Human Resource Management adalah salah satu *Strategic Initiatives* yang ditetapkan.

CBHRM diawali dengan penyusunan model kompetensi sebagaimana digambarkan dalam Gambar 4.2.



Gambar 4.3. Arsitektur Model Kompetensi PTPN III
Sumber : Dokumen Aplikasi PTPN III 2007

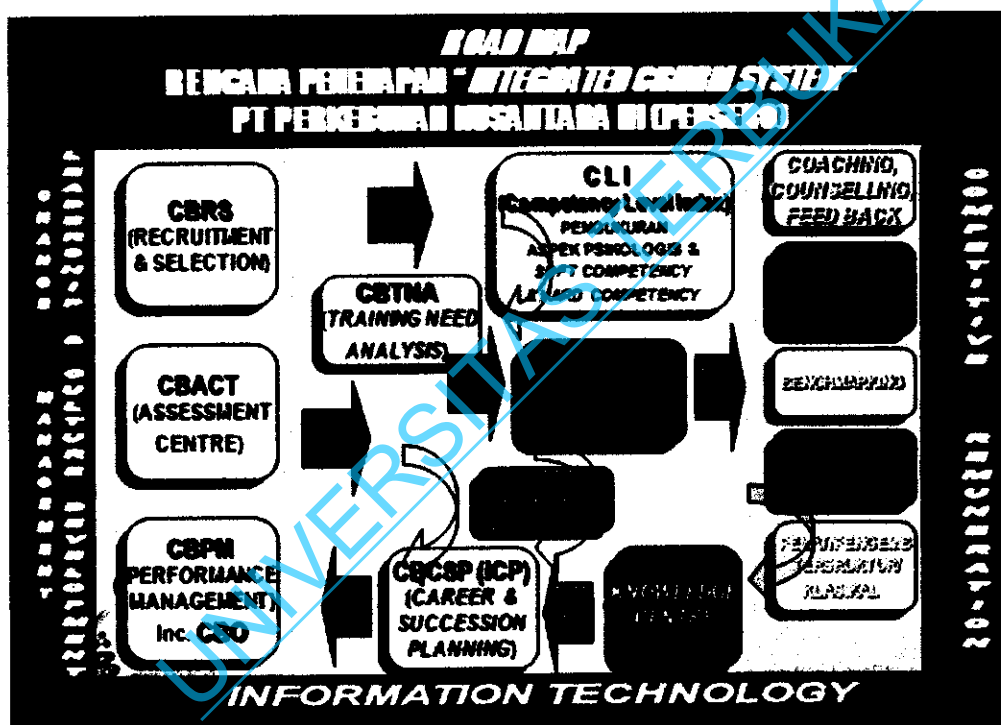
Penyusunan model kompetensi terdiri dari tahapan :

- a. Identifikasi kriteria sukses setiap job target
- b. Penyusunan tabel kompetensi
- c. Penyusunan arsitektur kompetensi
- d. Penyusunan profil kompetensi
- e. Penetapan *Competency Level Index*

Selesainya model kompetensi dilanjutkan dengan pelaksanaan *assessment* kompetensi dengan menggunakan pendekatan *360 degree assessment*. Meski CBHRM mulai dirintis pada tahun 2004, pelaksanaan *assessment* kompetensi ini baru

dapat dilaksanakan pada tahun 2006. Hasil *assessment* CLI seluruh karyawan dirata-ratakan sebagai CLI unit kerja.

Hasil *assessment* kompetensi yang dinyatakan dalam satuan % CLI (*Competency Level Index*) dijadikan dasar dalam CBTNA (*Competency Based Training Needs Analysis*), CBDP (*Competency Based Development Purpose*), CBCSP (*Competency Based Career & Succession Planning*), CBPM (*Competency Based Performance Management*) dan CLCR (*Competency Linked Competitive Remuneration*).



Gambar 4.4. Road Map Penerapan ICBHRMS PTPN III
Sumber : Dokumen Aplikasi PTPN III 2007

Menyadari pentingnya peran motivasi kerja dalam kinerja, *strategic initiative* CBHRM juga meliputi pengelolaan kepuasan karyawan. Dengan kompetensi dan

kepuasan kerja yang tinggi diharapkan karyawan akan mampu dan mau menampilkan kinerja terbaiknya.

Pencapaian KPI Strategic Initiative CBHRM PTPN III 2007 dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5. Pencapaian KPI CLI & ESI PTPN III Tahun 2007

KPI	Pencapaian
<i>CLI (Competency Level Index)</i>	
<i>Soft Competency</i>	
- Kompetensi Inti	90,44%
- Kompetensi Perilaku Manajerial	93,01%
<i>Hard Competency</i>	
- Bisnis Perkebunan	83,12%
- Fungsional Perkebunan	83,02%
- Produksi Perkebunan	79,46%
ESI (Employee Satisfaction Index)	74,81%

Sumber : Dokumen Aplikasi PTPN III Tahun 2007

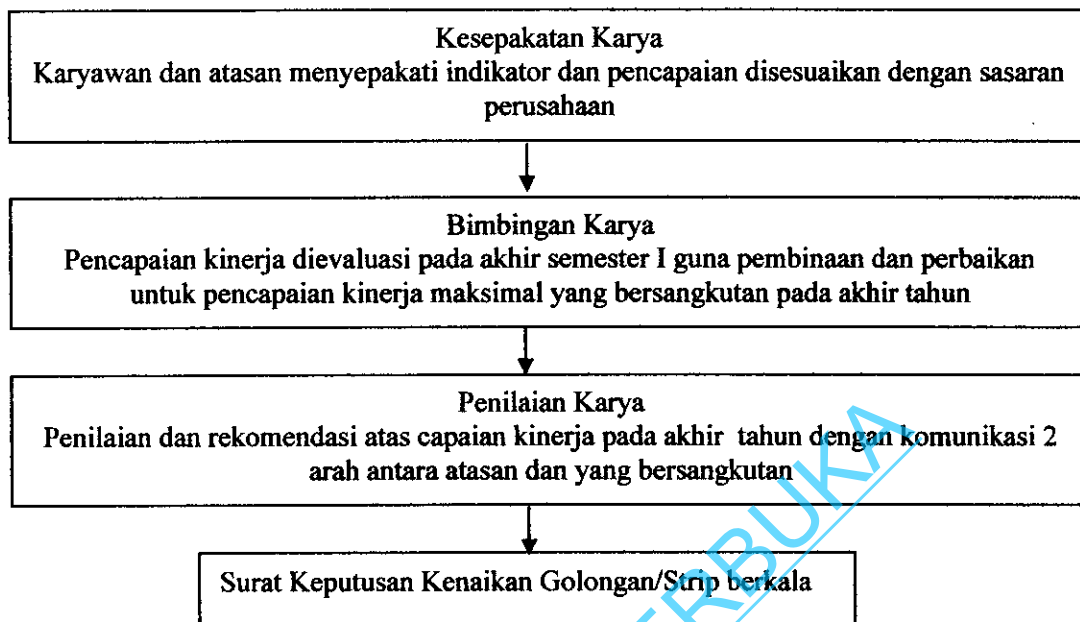
4. Penilaian Karya

Sistem penilaian karya PTPN III mengacu kepada Instruksi Kerja No. 3.08-08-04/01 Sistem Penilaian Karya dan Surat Keputusan Direksi nomor : 3.08/SKPTS/11/2005 tentang Penyempurnaan Pedoman Sistem Penilaian Karya Karyawan.

Sistem Penilaian Karya PTPN III tahun N+1 terdiri atas tahapan sbb. :

- a. Tahapan Kesepakatan Karya untuk tahun N+1 yang dilaksanakan pada akhir tahun N
- b. Tahapan Bimbingan Karya yang dilaksanakan pada akhir semester 1 pada tahun N+1
- c. Tahapan Penilaian Karya yang dilaksanakan pada akhir tahun N+1

Adapun alur proses penilaian karya diuraikan dalam gambar berikut :



Gambar 4.5. *Flow Chart* Sistem Penilaian Karya
Sumber : Sistem Manajemen PTPN III, 2008

5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan kerangka susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi, bagian-bagian, atau posisi yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Organisasi dan manajemen yang baik akan memberikan keseimbangan pada tugas, pendelegasian kekuasaan, kesatuan perintah, tanggung jawab serta wewenang agar memberikan dampak yang positif kepada perusahaan terutama produktivitas perusahaan.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) mempunyai struktur organisasi yang berbentuk garis dan staf dan bersifat desentralisasi dimana sebagian wewenang Direksi dilimpahkan kepada Distrik Manajer yang merupakan perpanjangan tangan Direksi dalam mengawasi unit-unit kerja dalam satu wilayah (distrik). Saat ini PTPN III memiliki 8 orang Distrik Manajer yang membawahi Manajer Unit Kerja.

Adapun struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) dapat dilihat pada Lampiran 1.

6. Sistem Personalia

Organisasi kepersonaliaan perusahaan disusun dengan tuntutan kompetensi, profesionalisme tugas dan dengan mempertimbangkan kebutuhan operasional perusahaan PTPN III.

Sebagai upaya untuk memperjelas peran setiap karyawan, dibutuhkan sistem jabatan yang menunjukkan hirarki tanggung jawab dan wewenang pada kelompok tugas tersebut, yang di PTPN III dikenal dengan istilah Nomenklatur Jabatan. Sistem jabatan disusun untuk menentukan struktural dan tingkatan tanggung jawab serta wewenang karyawan, serta dapat digunakan sebagai standar pengangkatan karyawan untuk menduduki suatu jabatan dalam bidang-bidang tertentu (career planning), sesuai dengan struktur dan kebutuhan perusahaan. Sistem jabatan dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Sebagai suatu organisasi yang besar, PTPN III mempekerjakan karyawan dalam jumlah yang besar, yaitu 29.800 orang. Dengan jumlah karyawan yang sedemikian besar, perusahaan harus dapat menciptakan suatu sistem yang baku dalam

pendistribusian tingkat keahlian karyawan dalam memangku sistem jabatan dalam kelompok tugas tertentu ke dalam suatu sistem kepangkatan.

Sistem kepangkatan ini disamping berguna untuk menentukan penempatan awal karyawan baru, juga berfungsi untuk memotivasi karyawan agar dapat berprestasi dalam jangka panjang.

Tabel 4.6. Sistem Jabatan PTPN III

Strata	Jabatan
VII	Distrik Manajer, Kepala Bagian
VI	Manajer
V	Masinis Kepala, Asisten Kepala, Kepala Bidang, Kepala Urusan
IV	Asisten Pengolahan, Asisten Teknik, Asisten Tata Usaha, Asisten Personalia Kebun, Staf Bidang, Staf Urusan
III	Mandor, Krani Kepala dan selevel
II	Operator, Krani dan selevel
I	Pembantu Operator, Pembantu Krani, Opas, Pelayan, kenek. dan selevel

Sumber : Pedoman Nomenklatur Jabatan PTPN III, 2004

Tabel 4.7. Golongan & Sistem Kepangkatan pada PTPN III

Strata	Golongan	Pangkat	Golongan
I	IA	Pelaksana Pratama	0-14
	IB	Pelaksana Muda	0-13
II	IC	Juru Pratama	0-12
	ID	Juru Muda	0-11
III	IIA	Penyelia Pratama	0-10
	IIB	Penyelia Muda	0-9
	IIC	Penyelia Madya	0-7
	IID	Penyelia Utama	0-6
IV	IIIA	Pengatur Pratama	0-11
	IIIB	Pengatur Muda	0-10
	IIIC	Pengatur Madya	0-7
	IIID	Pengatur Utama	0-11
V	IVA	Penata Madya	0-10
	IVB	Penata Utama	0-6
VI	IVC	Pembina Madya	0-9
VII	IVD	Pembina Utama	0-6

Sumber : Pedoman Sistem Manajemen Karir PTPN III, 2004

B. Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam pemecahan suatu permasalahan haruslah merupakan data atau informasi yang benar dan sesuai. Data-data yang dikumpulkan tersebut akan digunakan untuk perhitungan pada pengolahan data. Sumber data yang diperoleh penulis merupakan hasil penelitian pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

Tabel 4.8. Data Penelitian

No.	CLI (%)	ESI (%)	Kinerja	No.	CLI (%)	ESI (%)	Kinerja
1	88,64	76,73	76,00	19	75,40	67,57	69,40
2	81,09	73,33	70,00	20	93,44	70,46	77,00
3	92,85	70,43	73,50	21	92,26	68,52	75,04
4	85,06	67,40	68,40	22	82,29	69,43	68,27
5	88,64	70,19	70,77	23	83,53	72,30	70,20
6	89,81	71,15	69,87	24	87,01	74,77	76,50
7	91,55	75,81	75,57	25	80,64	71,92	69,00
8	81,61	70,93	65,14	26	91,10	69,30	70,00
9	95,80	73,67	75,43	27	77,21	69,01	67,00
10	94,71	75,06	78,00	28	89,56	71,48	70,44
11	90,72	71,41	73,43	29	85,43	71,69	72,00
12	86,05	71,14	68,00	30	81,01	72,08	73,33
13	86,13	75,26	73,78	31	89,85	74,14	75,90
14	88,03	71,83	72,00	32	82,62	76,53	76,00
15	88,29	72,58	69,09	33	87,61	77,05	73,00
16	85,16	71,99	72,81	34	95,36	77,39	79,40
17	82,91	69,71	66,20	35	88,21	70,09	72,33
18	86,78	67,77	72,00				

Sumber : - Hasil Survey Kepuasan Karyawan PTPN III, 2007
 - Hasil Assessment CLI PTPN III, 2007
 - Hasil Penilaian Karya, 2007

Data penelitian merupakan data sekunder yang terdiri dari data CLI (*Competency Level Index*), ESI (*Employee Satisfaction Index*) dan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan yang merupakan persentase pencapaian sasaran yang tertulis dalam RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan).

Data penelitian diperoleh melalui Bagian Sumber Daya Manusia yang merupakan penanggung jawab pelaksanaan assessment CLI dan survey kepuasan karyawan. Meski penulis merupakan karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), tetapi penulis merupakan karyawan di Bagian Program Transformasi Bisnis dan Anak Perusahaan yang independen dan berkepentingan untuk mengevaluasi efektivitas implementasi sistem manajemen yang berlaku di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), termasuk CBHRM. Disamping itu, efektivitas implementasi CBHRM dan kontribusi kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan belum pernah dilakukan. Hal ini menjadi alasan bagi penulis untuk tetap menjaga objektivitas hasil penelitian agar dapat diperoleh masukan-masukan positif untuk perbaikan implementasi CBHRM ke depan.

C. Pengolahan Data

1. Uji Normalitas Data

Berdasarkan hasil uji normalitas data dengan menggunakan SPSS Versi 10, diperoleh hasil uji normalitas sbb. :

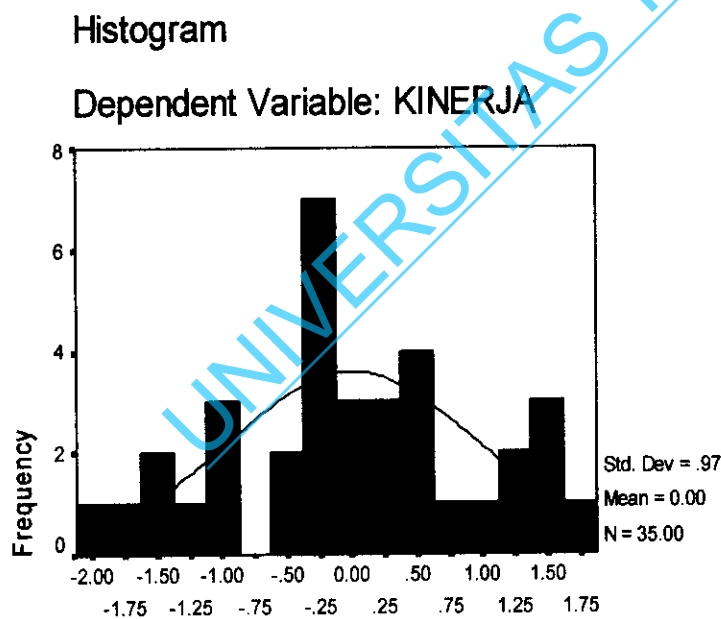
Tabel 4.9. Hasil Analisis Deskriptif

N	Valid	35
	Missing	0
Mean		72,1371
Median		72,0000
Mode		7,00
Std. Deviation		3,5140
Variance		12,3481
Skewness		,050
Std. Error of Skewness		,398
Kurtosis		-,693
Std. Error of Kurtosis		,778
Sum		2524,80

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2008

Dari *output* SPSS tersebut diketahui bahwa : *Skewness* kurva adalah 0,050 dengan standard error sebesar 0,398. Kurtosis kurva -0,693 dengan standard error sebesar 1,091. Dari data tersebut diperoleh rasio skewness dan kurtosis dengan membagi nilai skewness dan kurtosis dengan standard errornya. Rasio *skewness* sebesar 0,126 dan rasio kurtosis sebesar -0,891. Dari hasil tersebut terlihat bahwa kedua rasio tersebut berada pada kisaran -2 sampai +2, sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi kurva kinerja adalah **normal**. Dari hasil tersebut juga terlihat bahwa nilai *skewness* adalah positif yang berarti bahwa tidak terjadi kemencengan, Adapun nilai kurtosis negatif menyimpulkan bahwa kurva lebih runcing.

Pola normalitas distribusi data tergambar dalam grafik berbentuk lonceng sebagai berikut :



Regression Standardized Residual

Gambar 4.6. Histogram Normalitas Data
Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2008

2. Hasil Analisis Korelasi Parsial

Hasil uji korelasi antar variabel penelitian menunjukkan bahwa koefisien korelasi atau nilai r *Employee Satisfaction Index* terhadap Kinerja sebesar 0,621 dengan nilai Sig = 0,000. Angka ini menunjukkan korelasi yang kuat dan signifikan karena koefisien korelasi berada diantara 0,601-0,800 dan Sig < 0,01 pada taraf signifikansi 95%.

Sedangkan koefisien korelasi *Competency Level Index* terhadap Kinerja sebesar 0,651 dengan Sig = 0,000. Angka tersebut juga menunjukkan adanya korelasi yang kuat dan signifikan pada taraf signifikansi 95%.

Dengan melihat hasil analisis tersebut dimana Sig < 0,01, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah menolak H_0 yang berarti koefisien korelasi parsial adalah sangat signifikan secara statistik.

Adapun koefisien korelasi *Competency Level Index* dengan *Employee Satisfaction Index* adalah 0,310 dengan Sig sebesar 0,035. Angka ini menunjukkan korelasi yang lemah dan signifikan pada taraf signifikansi 95% dimana Sig < 0,05. Hal ini merupakan pembuktian uji asumsi dalam regresi bahwa antar variabel independen tidak saling berkorelasi.

Hasil uji korelasi parsial antara kinerja dengan *Employee Satisfaction Index* (ESI) dan hasil uji korelasi parsial antara kinerja dengan *Competency Level Index* (CLI) selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10. Hasil Uji Korelasi Parsial
Correlations

		KINERJA	ESI	CLI
Pearson Correlation	KINERJA	1,000	,621	,651
	ESI	,621	1,000	,310
	CLI	,651	,310	1,000
Sig. (1-tailed)	KINERJA	.	,000	,000
	ESI	,000	.	,035
	CLI	,000	,035	.
N	KINERJA	35	35	35
	ESI	35	35	35
	CLI	35	35	35

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2008

3. Hasil Analisis Regresi

Berdasarkan data pada Tabel 4.11. diketahui bahwa nilai $R = 0,787$ dan $Adjusted R Square = 0,595$. Hal ini menunjukkan bahwa 59,5% variabel kinerja dipengaruhi oleh variabel *Competency Level Index* dan *Employee Satisfaction Index* karyawan, sementara sisanya sebesar 40,5% dipengaruhi oleh variabel lain.

Selanjutnya diketahui bahwa *Standard Error of the Estimate* sebesar 2,2356 < standar deviasi 3,5140. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan.

Tabel 4.11. Hasil Uji R Kuadrat
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,787	,619	,595	2,2356	1,711

a Predictors: (Constant), CLI, ESI

b Dependent Variabel: KINERJA

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2008

Sementara pada hasil uji ANOVA, dengan menggunakan Uji F diketahui bahwa nilai F hitung = 26,002 dengan Sig = 0,000. Dengan mencari nilai F pada tabel F, dimana df pembilang sebesar 2 dan df penyebut sebesar 32, diperoleh nilai F

sebesar 5,348. Nilai F hitung yang lebih besar dari F tabel dan nilai Sig yang lebih kecil dari alpha (0,05), maka kesimpulan yang dapat diambil adalah menolak H_0 yang berarti koefisien korelasi signifikan secara statistik.

Tabel 4.12. Hasil Uji ANOVA
ANOVA

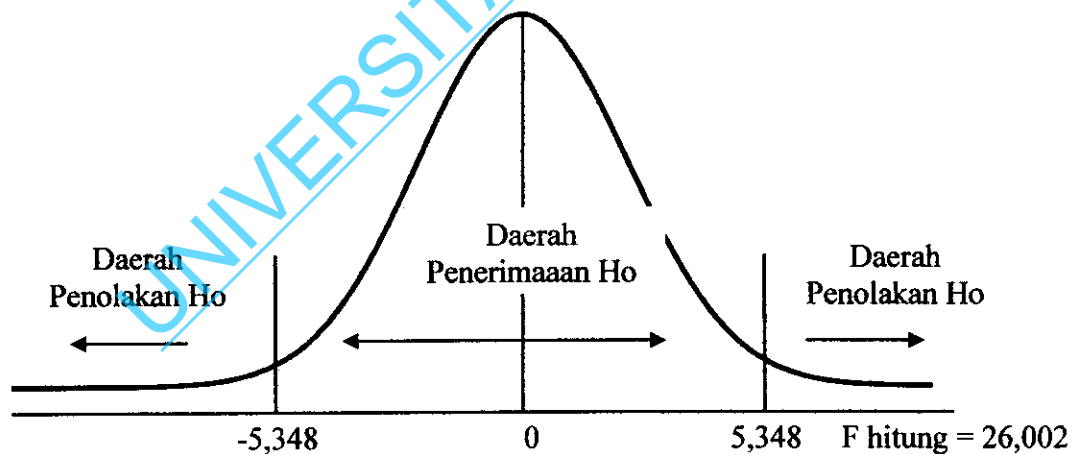
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	259,904	2	129,952	26,002	,000
	Residual	159,930	32	4,998		
	Total	419,834	34			

a Predictors: (Constant), CLI, ESI

b Dependent Variabel: KINERJA

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2008

Kesimpulan yang menyatakan bahwa variabel *Competency Level Index* dan *Employee Satisfaction Index* secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.8. Hasil Uji koefisien Regresi

Hasil penghitungan koefisien regresi memperlihatkan nilai koefisien konstanta adalah sebesar -1,201. Nilai ini menyatakan bahwa jika *Competency Level Index* dan *Employee Satisfaction Index* diabaikan, maka kinerja karyawan adalah -1,201. Nilai B *Competency Level Index* 0,586 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 *Competency Level Index* maka kinerja karyawan meningkat sebanyak 0,586. Nilai B *Employee Satisfaction Index* 0,358 berarti bahwa setiap penambahan 1 *Employee Satisfaction Index*, maka kinerja karyawan meningkat sebanyak 0,358.

Berdasarkan nilai B konstan, *Employee Satisfaction Index* dan *Competency Level Index*, maka dapat dibuat persamaan regresi untuk prediksi kinerja adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = -1,201 + 0,358X_1 + 0,586X_2$$

dimana :

Y = Kinerja

X₁ = Competency Level Index

X₂ = Employee Satisfaction Index

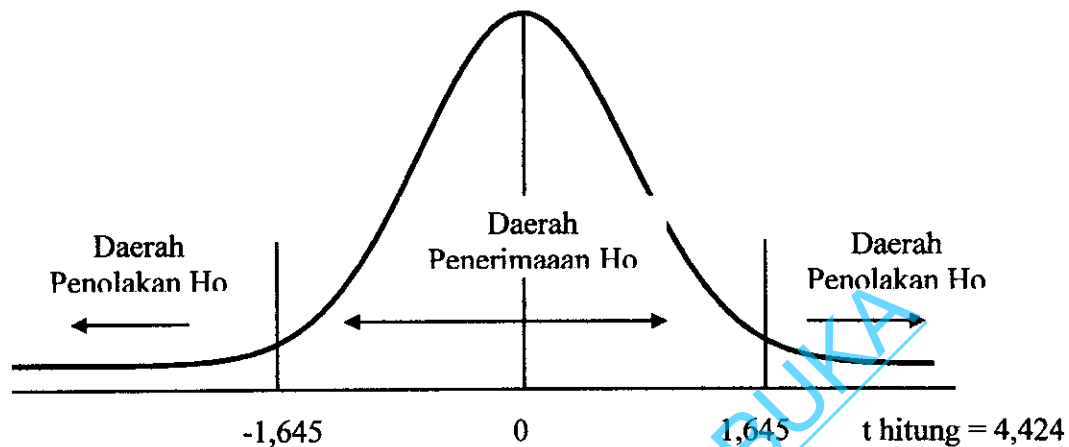
Tabel. 4.13. Hasil Uji Koefisien Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
(Constant)	-1,201	10,634		-,113	,911		
ESI	,586	,145	,464	4,045	,000	,904	1,106
CLI	,358	,081	,508	4,424	,000	,904	1,106

a Dependent Variabel: KINERJA

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2008

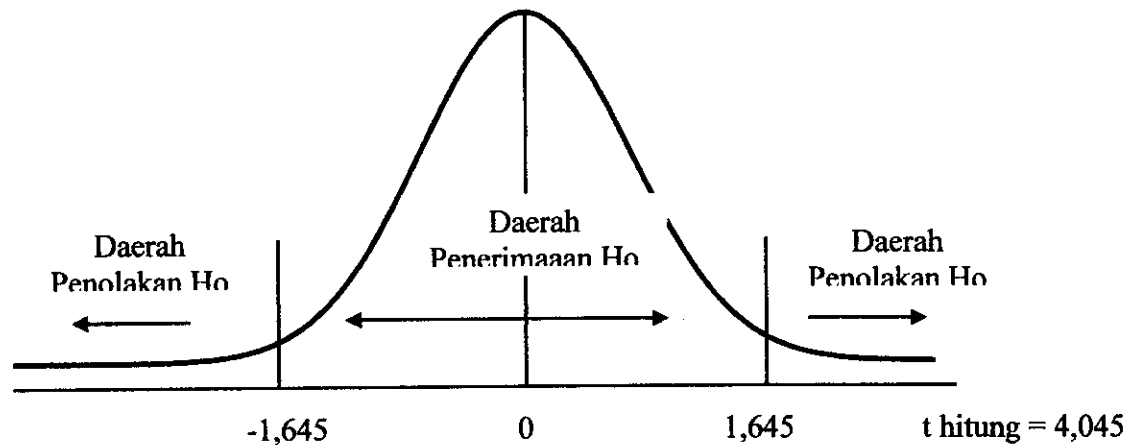
Nilai t hitung pada *Competency Level Index* adalah 4.424 dengan Sig. 0,000. Pada derajat bebas (df) = 34 ($N-1$), nilai t tabel pada taraf kepercayaan 95% (signifikansi 5%) adalah 1,645, sehingga hasil uji koefisien dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.9. Hasil Uji Koefisien Regresi Variabel *Competency Level Index*

Oleh karena t hitung lebih besar dari t tabel dengan nilai Sig < 0,05 berarti koefisien regresi signifikan, atau *Competency Level Index* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan secara signifikan pada taraf kepercayaan 95%.

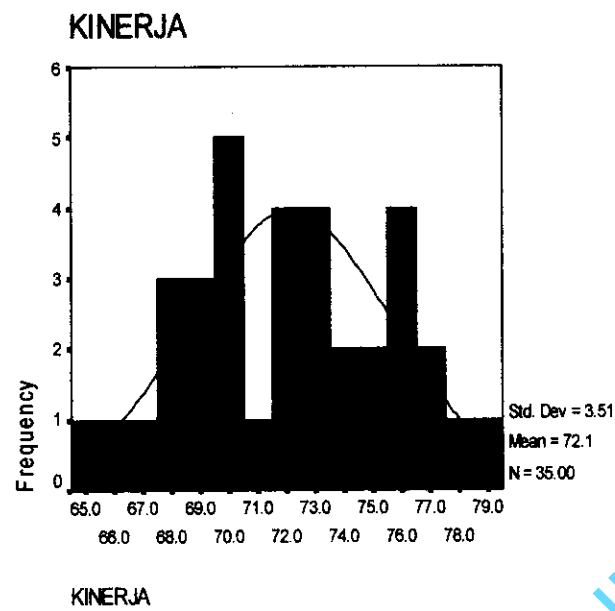
Nilai t hitung pada *Employee Satisfaction Index* adalah 4,045 dengan Sig. 0,000. Pada derajat bebas (df) = 34 ($N-1$), nilai t tabel pada taraf kepercayaan 95% (signifikansi 5%) adalah 1,645, sehingga hasil uji koefisien dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.10. Hasil Uji Koefisien Regresi Variabel *Employee Satisfaction Index*

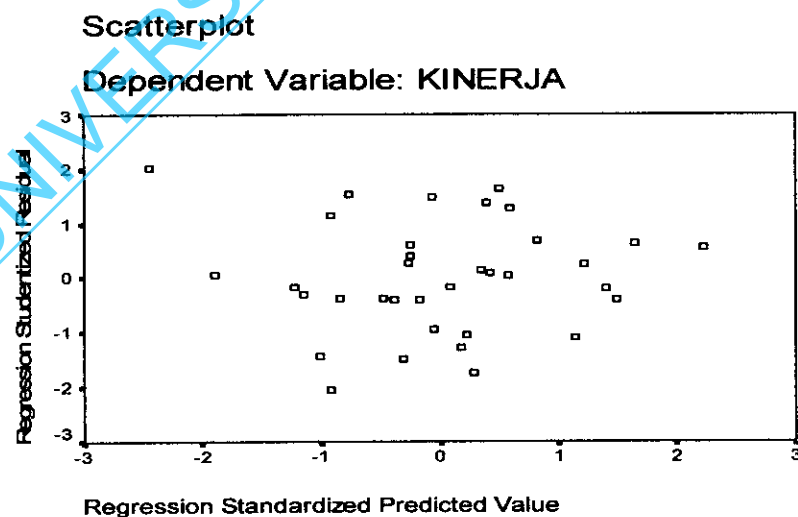
Oleh karena t hitung lebih besar dari t tabel maka diputuskan bahwa koefisien regresi signifikan, atau *Employee Satisfaction Index* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan secara signifikan pada taraf kepercayaan 95%. Nilai Sig < 0,05 berarti koefisien regresi signifikan, atau *Employee Satisfaction Index* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan secara signifikan pada taraf kepercayaan 95%.

Gambar histogram normalitas distribusi data dapat dilihat pada Gambar 4.11. Histogram menunjukkan bahwa titik-titik residual terdistribusi secara normal dimana sebaran titik-titik residual berada di sekitar garis normal. Hal ini terjadi karena titik-titik residual tersebut berasal dari data dengan distribusi normal. Dengan demikian disimpulkan bahwa regresi telah memenuhi persyaratan normalitas.



Gambar 4.11. Histogram Hasil Uji Regresi
Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2008

Selanjutnya adalah grafik scatterplot sebagaimana Gambar 4.12 yang menunjukkan kelayakan penggunaan model regresi jika sebaran titik-titik tidak membentuk pola tertentu.



Gambar 4.12. Diagram Pencar Kelayakan Model Regresi
Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2008

4. Uji Asumsi Klasik

Dalam analisis regresi terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi agar persamaan regresi valid jika digunakan untuk memprediksi. Asumsi yang digunakan adalah :

a. Uji Multikolinearitas

Asumsi multikolinearitas menyatakan bahwa variabel independen harus terbebas dari gejala multikolinearitas (korelasi antar variabel independet). Suatu regresi dikatakan terdeteksi multikolinearitas, dapat dilihat dari nilai VIF (tolerance). Nilai VIF yang menjauhi angka 1 menunjukkan terjadinya gejala multikolinearitas. Sebaliknya nilai VIF yang mendekati angka 1 menunjukkan bahwa gejala multikolinearitas tidak terjadi.

Adapun hasil *output* analisis dengan menggunakan SPSS adalah sbb. :

Tabel 4.14. Hasil Uji Multikolinearitas
Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,201	10,634		-,113	,911		
	ESI	,586	,145	,464	4,045	,000	,904	1,106
	CLI	,358	,081	,508	4,424	,000	,904	1,106

a Dependent Variabel: KINERJA

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2008

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *tolerance* = 0,904 dan *VIF* = 1,106.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gejala multikolinearitas tidak terjadi.

Adapun uji lainnya adalah melalui nilai korelasi antar variabel independen.

Dari tabel koefisien korelasi terlihat bahwa nilai korelasi antara *Employee*

Satisfaction Index dan *Competency Level Index* adalah -0,310. Hal ini menunjukkan bahwa nilai korelasi bersifat lemah dan bersifat negatif. Dengan demikian, gejala multikolinearitas tidak terjadi.

Tabel 4.15. Hasil Uji Korelasi Antar Variabel Independen
Coefficient Correlations

Model			CLI	ESI
1	Correlations	CLI	1,000	-,310
		ESI	-,310	1,000
	Covariances	CLI	6,533E-03	-3.626E-03
		ESI	-3,626E-03	2,100E-02

a Dependent Variabel: KINERJA

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2008

b. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi merupakan pengujian asumsi dalam regresi dimana idealnya variabel dependen tidak berkorelasi dengan dirinya sendiri, baik nilai periode sebelumnya atau nilai periode sesudahnya. Untuk mendeteksi gejala autokorelasi digunakan uji Durbin-Watson (DW) dengan ketentuan nilai DW hitung (d) dan nilai DW tabel (d_L dan d_U) sbb. :

Hasil uji autokorelasi dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4.16 Hasil Uji Autokorelasi
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
	,787	,619	,595	2,2356	1,711

a Predictors: (Constant), CLI, ESI

b Dependent Variabel: KINERJA

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2008

Hasil analisis menunjukkan nilai Durbin-Watson sebesar 1,711. Nilai Durbin Watson tabel dengan jumlah variabel independent 2 dan jumlah sampel 35 untuk taraf signifikansi 2,5%, diperoleh nilai d_L sebesar 1,25 dan d_U sebesar 1,48. Dengan demikian nilai tersebut memenuhi aturan pengujian $d_U < d < 4 - d_U$ yang menyimpulkan bahwa tidak ada masalah korelasi.

c. Uji Heterokedastisitas

Salah satu asumsi dalam regresi berganda adalah terjadinya Heterokedastisitas, dimana varians dari residual tidak sama untuk satu pengamatan ke pengamatan yang lain dan tidak memiliki pola tertentu. Salah satu uji untuk menguji heterokedastisitas ini adalah dengan melihat penyebaran dari varians residual. Dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS diperoleh grafik dimana penyebaran residual adalah tidak teratur. Hal tersebut dapat dilihat pada plot yang terpencar dan tidak membentuk pola tertentu sebagaimana Gambar 4.12. Dengan demikian, kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa tidak terjadi gejala homokedastisitas atau persamaan regresi memenuhi asumsi heterokedastisitas.

d. Uji Linearitas

Asumsi terakhir dari analisis regresi adalah asumsi linearitas. Asumsi ini menyatakan bahwa untuk setiap persamaan regresi linear, hubungan antara variabel independen dan dependen harus linear.

Dari tabel di bawah ini dapat dilihat bahwa hubungan antara kinerja dengan *Competency Level Index* menghasilkan nilai $F = 1,737$ dengan nilai $p = 0,318$.

Sedangkan hubungan antara kinerja dengan *Employee Satisfaction Index* menghasilkan nilai $F = 1,442$ dengan nilai $p = 0,398$.

Dengan demikian diputuskan bahwa baik *Competency Level Index* maupun *Employee Satisfaction Index* masing-masing memiliki $p > 0.05$ sehingga dapat dibuktikan bahwa pada taraf kepercayaan 95% tidak terjadi penyimpangan signifikan terhadap linearitas. Dengan perkataan lain, data memenuhi asumsi klasik linearitas sebagai persyaratan analisis regresi linear.

Tabel 4.17. Hasil Uji Hubungan Kinerja dengan CLI dan ESI
ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ESI	Between Groups	244,420	30	8,147	1,737	,318
	Within Groups	18,764	4	4,691		
	Total	263,183	34			
CLI	Between Groups	774,520	30	25,817	1,442	,398
	Within Groups	71,602	4	17,900		
	Total	846,122	34			

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2008

5. Pengujian Hipotesis

a. Pengaruh *Competency Level Index* Terhadap Kinerja Karyawan

Sebagaimana Tabel 4.10. Hasil Uji Korelasi Parsial diketahui bahwa hasil uji statistik menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel *Competency Level Index* terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai $\text{Sig} < 0,05$. Koefisien korelasi sebesar 0,651 menunjukkan kuatnya tingkat hubungan antara variabel *Competency Level Index* terhadap kinerja karyawan karena koefisien terletak pada rentang antara 0,601 – 0,800. Tanda positif pada koefisien korelasi menunjukkan bahwa korelasi memiliki pola positif atau searah. Dengan demikian

dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi *Competency Level Index* karyawan, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkannya.

Signifikansi hasil korelasi yang lebih kecil dari 0,05 menyimpulkan bahwa H_0 ditolak yang berarti bahwa hubungan antara *Competency Level Index* dengan kinerja karyawan adalah signifikan pada taraf kepercayaan 95%.

b. Pengaruh *Employee Satisfaction Index* Terhadap Kinerja Karyawan

Sebagaimana Tabel 4.8. Hasil Uji Korelasi Parsial diketahui bahwa hasil uji statistik menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel *Employee Satisfaction Index* terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai $Sig < 0,05$. Koefisien korelasi sebesar 0,621 menunjukkan kuatnya tingkat hubungan antara variabel *Competency Level Index* terhadap kinerja karyawan karena koefisien terletak pada rentang antara 0,601 – 0,800. Tanda positif pada koefisien korelasi menunjukkan bahwa korelasi memiliki pola positif atau searah. Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi *Employee Satisfaction Index* karyawan, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkannya.

Signifikansi hasil korelasi yang lebih kecil dari 0,05 menyimpulkan bahwa H_0 ditolak yang berarti bahwa hubungan antara *Employee Satisfaction Index* dengan kinerja karyawan adalah signifikan pada taraf kepercayaan 95%.

c. Pengaruh *Competency Level Index* dan *Employee Satisfaction Index* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji statistik pengaruh *Competency Level Index* dan *Employee Satisfaction Index* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan sebagaimana yang tercantum pada Tabel 4.12 Hasil Uji ANOVA diketahui bahwa nilai F hitung = 26,002 dengan Sig = 0,000, sedangkan F tabel = 5,348 pada df penyebut = 2 dan df pembilang = 32. Oleh karena Sig < 0,05 atau F hitung > F tabel, maka secara bersama-sama variabel bebas *Competency Level Index* dan *Employee Satisfaction Index* berpengaruh terhadap variabel terikat kinerja karyawan pada taraf kepercayaan 95%.

Adapun nilai Sig < 0,05 menunjukkan bahwa H_0 ditolak, yang berarti bahwa hubungan antara *Competency Level Index* dan *Employee Satisfaction Index* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan adalah signifikan pada taraf kepercayaan 95%.

D. Pembahasan

1. Pengaruh Level Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Competency Level Index merupakan gambaran tingkat kompetensi karyawan. Berger & Berger (2007) menyatakan bahwa kompetensi mempredikasikan kinerja seseorang. Demikian juga hasil penelitian Kuller (2007). Hal ini sejalan dengan hasil uji korelasi yang dilakukan dalam penelitian ini, dimana koefisien korelasi adalah 0,651 dan Sig. = 0,000 yang membuktikan bahwa *Competency Level Index* memiliki pengaruh yang kuat, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.

Sejak tahun 2004 hingga saat ini, PTPN III sedang dalam proses mengimplementasikan dan menyempurnakan sistem manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi (ICBHRMS = *Integrated Competency Based Human Resource Management*). Unsur-unsur ICBHRMS mencakup CBRIS (*Competency Based Recruitment & Selection*) yang mengatur proses recruitment & seleksi karyawan baru berbasis kompetensi, CBTNA (*Competency Based Training Needs Analysis*) yang merupakan tools dalam analisis kebutuhan pelatihan berbasis kompetensi, CBPM (*Competency Based Performance Management*) yang mengatur penilaian kinerja berbasis kompetensi, CBCSP (*Competency Based Career & Succession Planning*) yang mengatur perencanaan karir dan succession planning berbasis kompetensi) dan CLCR (*Competency Linked Competitive Remuneration*) yang mengatur penggajian dimana salah satu unsur penentu besarnya adalah tingkat kompetensi yang dimiliki. Meski implementasi ICBHRMS masih dalam proses penyempurnaan, keseluruhan unsur manajemen SDM yang sudah diterapkan saling terkait satu sama lain dalam memotivasi karyawan untuk terus menerus meningkatkan kompetensi. Hal ini semakin kelihatan nyata saat perhitungan gaji sudah memasukkan unsur kompetensi. Sebagai dampaknya, kompetensi meningkatkan kinerja yang bersangkutan yang bermuara pada peningkatan kinerja perusahaan.

Namun demikian, perlu dipertimbangkan bahwa agar peningkatan kompetensi searah dengan sasaran perusahaan menuju *World Class Company*, profil kompetensi

yang menjadi standar *assessment* kompetensi harus terus menerus di-*review* dan disesuaikan dengan perkembangan kebutuhan terkini perusahaan. Orientasi pada sasaran perusahaan merupakan keharusan. Kompetensi yang selaras dengan sasaran perusahaan pada akhirnya akan meningkatkan pencapaian kinerja PTPN III dan memunculkan motivasi bersama.

Seiring dengan pelaksanaan review tersebut, proses *assessment* kompetensi yang mengacu pada profil kompetensi juga seyogianya di-*review* validitas dan reliabilitasnya. Hingga saat ini, PTPN III belum melakukan evaluasi validitas dan reliabilitas hasil *assessment* untuk mengetahui apakah hasil tersebut memang sudah benar-benar menggambarkan kompetensi yang bersangkutan, dan apakah hasil *assessment* bersifat konsisten jika pengukuran dilaksanakan pada waktu yang berbeda. Menurut Berger & Berger (2007), uji validitas dan reliabilitas hasil *assessment* kompetensi dapat dilaksanakan melalui *benchmarking*. Kompetensi yang dimiliki personil terbaik PTPN III dibandingkan dengan kompetensi yang dimiliki personil terbaik pada perusahaan lain yang memiliki *core business* yang sama dan kinerja yang juga relatif sama.

Disamping itu, dalam proses peningkatan kompetensi, peran *knowledge management* dalam *sharing* informasi tanpa batas jarak dan waktu penting diaktifkan di PTPN III, mengingat jauhnya jarak wilayah antara unit kerja yang satu dengan unit kerja lainnya yang tersebar di wilayah Sumbagut. Melalui *knowledge management*, akselerasi peningkatan kompetensi dan munculnya inovasi-inovasi baru akan lebih mudah terjadi. Hal ini sejalan dengan tuntutan kriteria 5 pada MBCfPE (*Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*), yang menuntut pembangunan

kompetensi dan tumbuhnya inovasi melalui program pelatihan dan pengembangan serta *knowledge management*.

Proses *Coaching* merupakan salah satu alternatif *tools* yang juga dapat digunakan untuk meningkatkan kompetensi. Melalui proses *coaching*, akan terjadi proses *sharing* (penularan) kompetensi dari atasan kepada bawahan secara langsung sebagai bagian dari upaya bersama untuk pencapaian target pelaksanaan *coaching*.

Banyak peluang lainnya yang dapat mendukung program ICBHRMS yang dapat dilakukan untuk meningkatkan peluang peningkatan kompetensi guna peningkatan kinerja karyawan dan kemampuan kompetitif dibandingkan perusahaan Benchmark yang memiliki pencapaian *Competency Level Index* di atas PTPN III sebagaimana Gambar 1.3.

2. Pengaruh Tingkat Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi belum menjamin akan digunakannya kompetensi tersebut untuk peningkatan kinerja perusahaan jika tidak diringi dengan motivasi kerja yang berakar dari kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Penelitian Hidayat (2007) membuktikan bahwa kepuasan kerja berkorelasi kuat dan signifikan terhadap prestasi kerja (kinerja).

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil uji korelasi yang dilakukan dalam penelitian ini, dimana koefisien korelasi adalah 0,651 dan Sig = 0,000. Hal ini membuktikan bahwa tingkat kepuasan kerja memiliki pengaruh yang kuat, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

PTPN III yang sejak tahun 2004 telah menetapkan *Employee Satisfaction Index* sebagai salah satu KPI, berkomitmen dalam upaya-upaya pemenuhan faktor-faktor kepuasan kerja karyawan yang dipilih dan dilaksanakan berdasarkan *feedback* hasil survey kepuasan karyawan. Perbaikan-perbaikan yang telah dilakukan diantaranya : perbaikan perumahan, penilaian karya yang lebih transparan, pemenuhan kondisi lingkungan pekerjaan yang diharapkan (seperti : kelengkapan alat kerja dan kenyamanan ruang kerja, dll), proses rekrutmen yang transparan, dll.

Menurut IQA (2008), upaya perbaikan dan peningkatan kinerja melalui pengelolaan faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Satisfaction Index* ini akan lebih berdampak jika PTPN III juga mengelola faktor-faktor *Engagement* karyawan yang menggambarkan tingkat keterikatan karyawan pada perusahaan. Indeks *Engagement* yang tinggi menggambarkan tingginya komitmen dan keterikatan karyawan secara emosional dan intelektual untuk menyelesaikan pekerjaan, visi dan misi perusahaan. Karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi dicirikan dengan kerelaan bekerja untuk kepentingan perusahaan meski dengan mengorbankan waktu, tenaga dan pemikiran yang lebih dari biasa, bahkan materi sekalipun. Menurut MBCfPE, perusahaan yang memiliki karyawan dengan *engagement* yang tinggi juga memiliki kinerja yang tinggi dimana karyawannya termotivasi untuk melakukan yang terbaik untuk memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk keberhasilan perusahaan.

PTPN III telah melakukan survey *Engagement* pada tahun 2007, namun belum mengarah kepada penggalan *feedback* yang perlu dilakukan untuk perbaikan ke depan.

Perkembangan manajemen SDM terbaru menyatakan bahwa pengukuran tingkat kepuasan karyawan saja tidak cukup. Idealnya harus dibarengi dengan pengelolaan *engagement* karyawan.

Survey-survey kepuasan dan *engagement* karyawan perlu dilaksanakan secara periodik dan dibutuhkan komitmen yang tinggi dari manajemen untuk tindak lanjut *feedback* hasil survey. Hal ini dimaksudkan agar dapat tercipta karyawan yang mau memunculkan kompetensi terbaik yang dimilikinya untuk menghasilkan kinerja maksimal. Seiring dengan itu diharapkan PTPN III akan mampu mengimbangi pencapaian *Employee Satisfaction Index* perusahaan *benchmark*-nya.

3. Pengaruh Level Kompetensi dan Tingkat Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Competency Level Index dan *Employee Satisfaction Index* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji SPSS dimana nilai $R^2 = 0,619$ dan $Adjusted R^2 = 0,595$. Dengan demikian disimpulkan bahwa 59,5% variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel *Competency Level Index* dan *Employee Satisfaction Index*, sementara sisanya sebesar 40,5% dipengaruhi oleh variabel lain, yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Berdasarkan nilai $Sig = 0,000$ yang berarti $Sig < 0,05$ menyimpulkan bahwa H_0 ditolak yang berarti bahwa hubungan antara *Competency Level Index* dan *Employee Satisfaction Index* secara bersama-sama dengan kinerja adalah signifikan pada taraf kepercayaan 95%. Hal ini didukung hasil uji serentak yang menunjukkan F

hitung sebesar 26,002. Dengan taraf kesalahan 5% dan df pembilang = 2 serta df penyebut = 32, diperoleh F tabel sebesar 5,348. Oleh karena F hitung lebih besar dari F tabel, maka disimpulkan bahwa *Competency Level Index* dan *Employee Satisfaction Index* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan pada taraf kepercayaan 95%.

Selanjutnya, hasil penghitungan koefisien regresi menghasilkan persamaan regresi $Y = -1,201 + 0,358X_1 + 0,586X_2$. Index sebesar 0,586 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 tingkat *Competency Level Index* maka kinerja karyawan meningkat sebanyak 0,586. Sedangkan nilai 0,358 berarti bahwa setiap penambahan 1 tingkat *Employee Satisfaction Index*, maka kinerja karyawan meningkat sebanyak 0,358. Hal ini menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja (Y), PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) perlu melakukan upaya berkesinambungan untuk peningkatan kompetensi dan kepuasan kerja karyawan. Penerapan CBTNA (*Competency Based Training Needs Analysis*) merupakan salah satu upaya yang mendukung untuk menghasilkan program pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi. Disamping itu, komitmen dalam CBPM (*Competency Based Performance Management*) dan CLCR (*Competency Linked Competitive Remuneration*) akan mendorong tumbuhnya motivasi dalam diri (internal) karyawan untuk terus menerus berupaya meningkatkan kompetensi.

Adapun sumbangan variabel tingkat kepuasan kerja dan level kompetensi karyawan terhadap pencapaian kinerja karyawan secara keseluruhan adalah sebesar 59,5%. Sementara 40,5% lainnya disebabkan pengaruh variabel lain di luar penelitian yang perlu dilakukan analisis lebih lanjut. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat

mengidentifikasi peluang-peluang yang mungkin dapat dilakukan untuk optimalisasi kinerja perusahaan.

Menurut IQA (2008), faktor-faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia adalah : pengelolaan kepuasan dan *engagement* karyawan secara sistematis, program pelatihan dan pengembangan, serta lingkungan dan iklim kerja. Hal ini dapat dijadikan dasar untuk menganalisis lebih lanjut mengenai variable-variabel yang mungkin mempengaruhi.

E. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai keterbatasan sebagai berikut :

1. Data penelitian yang diperoleh adalah data tahun 2007. Hal ini terjadi dikarenakan data hasil *assessment Competency Level Index* tahun 2006 masih terbatas bagi karyawan pimpinan saja. Assesement CLI lengkap yang menggambarkan tingkat kompetensi karyawan pimpinan dan pelaksana baru dilaksanakan pada tahun 2007. Dengan demikian penelitian tidak bersifat *time series* sehingga lemah untuk dijadikan dasar dalam *forecasting*.
2. Data penelitian tidak mengikutsertakan unit kerja yang merupakan *support* dan tidak berkorelasi langsung terhadap kinerja seperti unit rumah sakit yang menyediakan fasilitas kesehatan dan kantor direksi atau kantor distrik yang kontribusinya lebih bersifat administrasi.
3. Hasil *assessment CLI (Competency Level Index)* PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) belum diuji validitas dan reliabilitasnya. Pengujian ini dapat dilakukan dengan membandingkan hasil *assessment CLI* personil terbaik di PTPN III

dengan hasil assessment CLI personil terbaik pada perusahaan perkebunan lain yang setara (*eiffle to eiffle*). Untuk pengujian ini tentu memerlukan waktu, biaya dan tenaga yang tidak sedikit yang tidak memungkinkan untuk dilaksanakan penulis.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang dilakukan dengan menggunakan *Pearson Correlation* dan analisis Regresi Berganda atas pengaruh level kompetensi dan tingkat kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara level kompetensi dengan kinerja karyawan. Tingkat hubungan antara variabel level kompetensi dengan variabel kinerja karyawan adalah **korelasi kuat dan signifikan**.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara tingkat kepuasan karyawan dengan kinerja karyawan. Tingkat hubungan antara variabel tingkat kepuasan karyawan dengan variabel kinerja karyawan adalah **korelasi kuat dan signifikan**.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara level kompetensi dan tingkat kepuasan karyawan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.
4. Variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel level kompetensi dan tingkat kepuasan karyawan sebesar **59,5 %** sedangkan **40,5 %** dipengaruhi oleh variabel lainnya, yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

5. Level kompetensi karyawan dan tingkat kepuasan karyawan memiliki tingkat korelasi yang relatif sama terhadap kinerja karyawan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas diiringi teori-teori dari berbagai referensi yang mendukung, diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Program *Competency Based Human Resources Management* (CBHRM) yang telah diterapkan di PTPN III agar diiringi dengan program *knowledge management* yang diaplikasikan secara efektif untuk mencapai terjadinya akselerasi pemerataan dan peningkatan kompetensi karyawan.
2. PTPN III hingga saat ini belum melakukan analisis validitas dan reliabilitas terhadap alat ukur *assessment* kompetensi. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk analisis validitas dan reliabilitas adalah melalui *benchmarking* ke perusahaan sejenis yang memiliki *core business* yang sama dan kinerja yang juga relatif sama. *Benchmarking* diperlukan untuk mendapatkan informasi kompetensi personil terbaik yang dimiliki perusahaan tersebut. Informasi ini dibandingkan dengan kompetensi personil terbaik PTPN III untuk selanjutnya dijadikan dasar dalam analisis validitas dan reliabilitas alat ukur *assessment* kompetensi yang telah dilaksanakan di PTPN III sejak tahun 2006.
3. Program pengelolaan kepuasan karyawan yang dilaksanakan di PTPN III agar diiringi dengan program pengelolaan *engagement* karyawan, agar

lebih berdampak pada pencetakan SDM yang benar-benar mau menampilkan kinerja terbaiknya bagi perusahaan.

4. Penilaian kinerja karyawan saat ini sedang dalam proses penggodokan. Implementasi CBPM (*Competency Based Performance Management*) dalam rangkaian ICBHRMS (*Integrated Competency Based Human Resource Management*) diprediksikan akan berkontribusi besar terhadap peningkatan kompetensi sekaligus kinerja, karena dengan CBPM akan meminimalisir terjadinya subjektivitas¹ dalam penilaian kinerja dan akan mendorong terciptanya inovasi dan peningkatan kompetensi. Untuk itu disarankan agar PTPN III dapat segera mematangkan CBPM dan berkomitmen untuk mengimplementasikannya secara konsisten dan berkeadilan.
5. Kesimpulan menyatakan bahwa 40,5% penyumbang kinerja adalah variabel lain di luar level kompetensi dan tingkat kepuasan karyawan. Perlu diadakan penelitian lebih lanjut tentang variabel lain yang mungkin mempengaruhi kinerja PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), seperti faktor lingkungan, iklim kerja dan *leadership style* (gaya kepemimpinan).

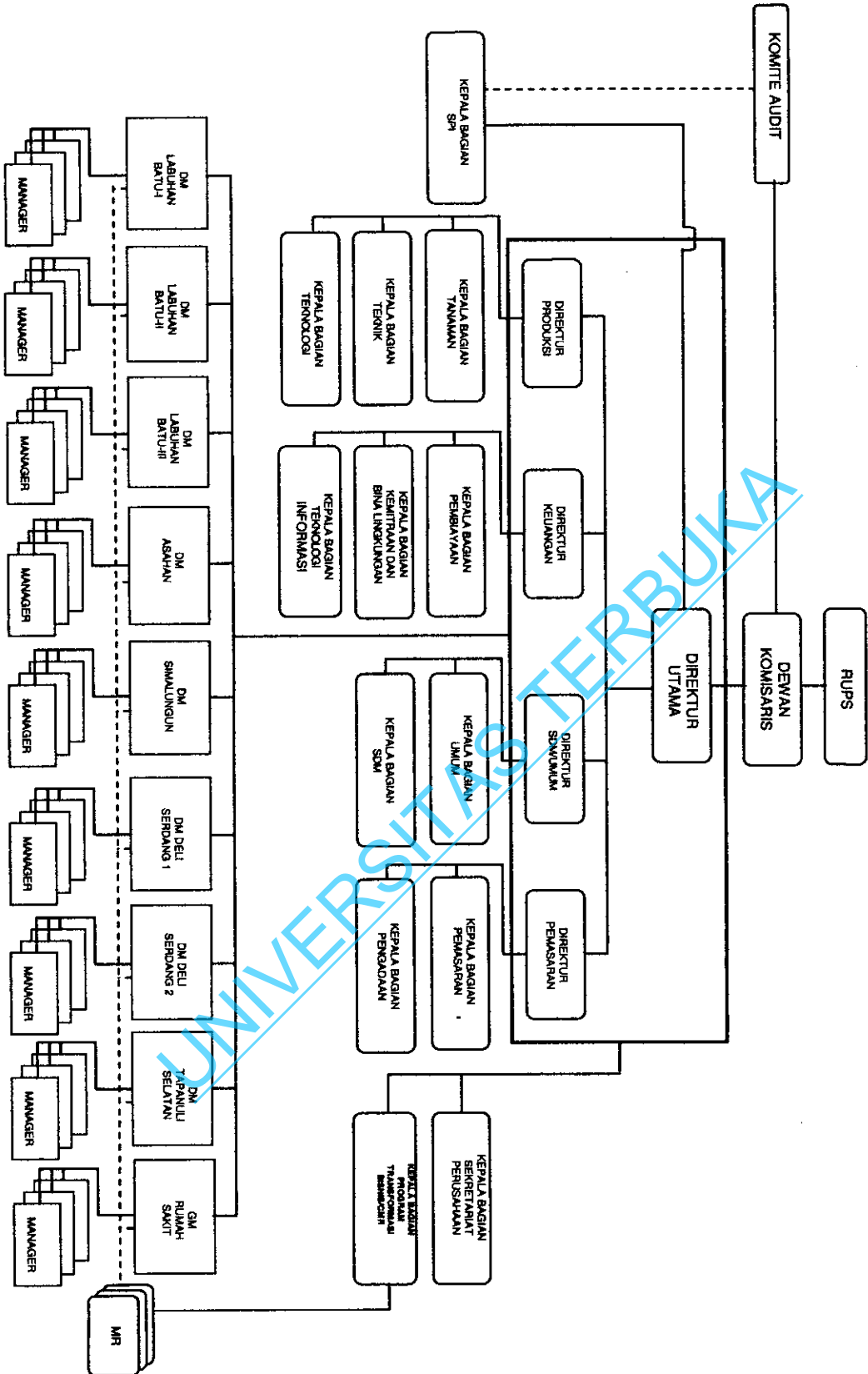
Daftar Pustaka

- AAJ Associates. 2005. *Hasil Analisis Survey Kepuasan Karyawan, Pelanggan dan Pemasok*. Jakarta. AAJ Associates
- Arnaz, Kemal. 2007. *Employee Satisfaction Survey*. Jakarta. Productivity Quality Management Consultant
- Azwar, Saifuddin. 1992. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta. Sigma Alpha
- Berger, A. Lance & Berger R. Dorothy. 2007. *The Handbook of Best Practices on Talent Management*. Jakarta. Penerbit PPM
- Business Review. 2006. *Competency Based Human Resource Management*. Edisi 05. Jakarta
- Dimension-ADD. 2006. *Competency Based Human Resource Management*. Jakarta. Dimension-ADD
- Direksi & SP-Bun PTPN III. 2008. *Perjanjian Kerja Bersama Periode 2008-2009*. Medan. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
- Dubois, D. David & Rothwell, J. William. 2004. *Competency Based Human Resource Management*. California. Davies-Black Publishing,
- Hidayat, Rusdi. 2007. *Analisa Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Prestasi Kerja pada PT. Indonesia Asahan Aluminium Kuala Tanjung*. Medan. Institut Teknologi Medan
- IQA. 2008. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Jakarta. Indonesian Quality Award Foundation
- Iswanto, Yun. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Universitas Terbuka
- LPP Management & HRD Center. 2007. *Integrated Competency Based Human Resources Management Systems (ICBHRMS)*. Jakarta. Percetakan Kementerian Negara BUMN
- Mathis, L. Robert & Jackson, H. John. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Jakarta. Salemba Empat
- PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). 2004. *Panduan Transformasi Bisnis*. Medan. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

- PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). 2004. ***Pedoman Nomenklatur Jabatan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)***. Medan. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
- PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). 2004. ***Pedoman Sistem Manajemen Karir PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)***. Medan. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
- PTPN III dan LPP. 2006. ***Job Competency Profile***. Yogyakarta. CV. Adhitya Surya
- Santosa, Budi, Purbayu & Ashari. 2005. ***Analisis Statistik dengan Microsoft Excel & SPSS***. Yogyakarta. Percetakan Andi Offset
- Siregar, Kuller. 2006. ***Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)***. Medan. Universitas Terbuka
- Sugiyono. 1999. ***Metode Penelitian Bisnis***. Bandung. Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)
- Supranto, J. 2000. ***Statistik Teori dan Aplikasi***. Edisi 6. Jakarta. Erlangga
- Tim Competency LPP. 2006. ***Job Competency Profile PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)***. Yogyakarta. Lembaga Pendidikan Perkebunan
- Tim Competency LPP. 2006. ***Soft Competency Dictionary PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)***. Yogyakarta. Lembaga Pendidikan Perkebunan
- Tim Competency LPP. 2006. ***Hard Competency Dictionary PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)***. Yogyakarta. Lembaga Pendidikan Perkebunan
- Tim Survey Kepuasan Karyawan. 2004. ***Laporan Hasil Survey Kepuasan Tahun 2007***. Medan. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

STRUKTUR ORGANISASI PTPN III

Lampiran 1



Sumber : Sistem Manajemen PTPN III

SURVEY KEPUASAN & *ENGAGEMENT* KARYAWAN PTPN III TAHUN 2008

No. Responden	No. Unit

Selamat Pagi / Siang,

Kami dari Tim Survey Kepuasan Karyawan PTPN III akan melaksanakan Survey Kepuasan & *Engagement* Karyawan guna mencari dan mengumpulkan informasi yang akurat mengenai kondisi yang terjadi saat ini khususnya pada sistem manajemen SDM dan pengaruhnya terhadap karyawan.

Informasi yang Anda berikan melalui pengisian Angket ini akan sangat membantu kami untuk menyiapkan input bagi Pihak Manajemen guna peningkatan kinerja PTPN III. Karenanya, kami berharap Bapak/Ibu dapat menjawab setiap pernyataan atau pertanyaan dalam Angket ini sesuai pikiran, pendapat dan perasaan yang sesungguhnya terhadap kondisi nyata saat ini.

TIDAK PERLU MENCANTUMKAN NAMA BAPAK/IBU DALAM ANGGKET INI. SETIAP JAWABAN AKAN DIJAGA KERAHASIAANNYA. TIDAK ADA JAWABAN YANG DINILAI SALAH. JAWABAN YANG PALING SESUAI ADALAH JAWABAN BAPK/IBU YANG SEJUJUR-JUJURNYA.

18	Target kerja yang diterapkan merupakan target yang realistis (wajar)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19	Pelaksanaan program kerja oleh atasan sesuai dengan yang sudah direncanakan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20	Atasan memberikan informasi yang memadai mengenai hal-hal yang perlu diketahui bawahan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21	Atasan memberikan pengawasan yang cukup dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22	Atasan memberikan bimbingan dalam penyelesaian masalah pekerjaan pada saat dibutuhkan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23	Atasan menunjukkan perlakuan yang adil bagi semua bawahan (egaliter)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24	Atasan memberi dukungan dan penghargaan yang cukup atas kinerja bawahan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25	Secara keseluruhan, penilaian Anda terhadap gaya kepemimpinan di lingkungan pekerjaan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26	Perusahaan mendukung karyawan dalam mengembangkan inisiatif dan inovasi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27	PTPN III memberikan kebebasan kepada karyawan dalam berbuat yang terbaik untuk pekerjaannya	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28	PTPN III memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29	Pencapaian tujuan perusahaan diupayakan bersama dengan bekerjasama antara rekan maupun antar bagian	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30	Permasalahan yang muncul dapat diselesaikan secara bersama-sama dalam tim kerja maupun sesama rekan kerja	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31	Secara keseluruhan, penilaian Anda terhadap budaya perusahaan PTPN III	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32	Komunikasi yang baik terjalin antara perusahaan/manajemen dengan karyawan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33	Ada komunikasi antar bagian maupun rekan sejawat di PTPN III yang dapat memudahkan dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34	Tersedianya sarana komunikasi antar Bagian / Unit (seperti : email, telepon, voip, dll)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

35	Karyawan bebas mengajukan ide/pendapat tentang pekerjaan kepada atasan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36	Ada mekanisme penyampaian keluhan yang diterapkan oleh PTPN III	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
37	Setiap keluhan yang disampaikan ditampung dan diselesaikan dengan baik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
38	Secara keseluruhan, penilaian Anda terhadap sistem komunikasi dan penyampaian keluhan yang ada di PTPN III	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
39	PTPN III memiliki sistem penerimaan yang jelas diketahui oleh karyawan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
40	Sistem penerimaan karyawan yang diterapkan objektif dan sesuai kebutuhan perusahaan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
41	Karyawan yang diterima merupakan calon terbaik untuk jabatan tersebut	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
42	Secara keseluruhan, penilaian Anda terhadap sistem penerimaan karyawan di PTPN III	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
43	PTPN III memiliki sistem penilaian karya dengan kriteria (ukuran) penilaian yang jelas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
44	Sistem penilaian karya dapat menilai keahlian dan kinerja karyawan secara objektif (adil)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
45	Melalui hasil penilaian karya dapat dibedakan antara karyawan yang memiliki keahlian & kinerja yang baik dengan yang memiliki keahlian & kinerja yang buruk	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
46	Sistem penilaian karya memungkinkan terjadinya bimbingan dan komunikasi antara atasan dan bawahan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
47	Secara keseluruhan, pendapat Anda terhadap sistem penilaian karyawan yang diterapkan di PTPN III	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
48	PTPN III memiliki sistem pelatihan dan pengembangan kompetensi (keahlian) yang jelas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
49	Pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pengembangan kemampuan karyawan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
50	Program pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan di PTPN III dapat mendukung pekerjaan karyawan secara efektif	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

51	Secara keseluruhan, penilaian Anda tentang program pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilaksanakan PTPN III	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
52	PTPN III memiliki sistem promosi (kenaikan jabatan) dan pengembangan karir yang jelas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
53	Karyawan mengetahui dengan jelas tentang mekanisme jenjang karir di PTPN III	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
54	Secara keseluruhan, pendapat Anda tentang sistem promosi dan pengembangan karir di PTPN III	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

PILIH DIANTARA LIMA FAKTOR DI BAWAH INI YANG PALING MEMPENGARUHI MOTIVASI (SEMANGAT BEKERJA) ANDA DENGAN MELINGKARI ANGKA YANG SESUAI :

1. Paket imbalan (gaji, tunjangan, premi, lembur, bonus, insentif, THR)
2. Jaminan pensiun dan hari tua
3. Fasilitas/jaminan kesehatan
4. Kondisi fisik tempat kerja yang layak
5. Fasilitas perumahan yang memadai
6. Sistem penilaian karya yang adil dan jelas
7. Mempunyai atasan yang membawaha dan kompeten
8. Dihargai atasan ketika melakukan pekerjaan dengan baik
9. Dihargai sebagai individu
10. Kesempatan mengikuti pelatihan
11. Kesempatan untuk naik jabatan (promosi)
12. Mengetahui perkembangan perusahaan

UNIVERSITAS TERBUKA

PERTANYAAN UMUM

Berikan **tanda silang (X)** pada pilihan yang tersedia di bawah ini berdasarkan keyakinan Anda :

- A. Secara keseluruhan, bagaimana Anda menilai kepuasan Anda di PTPN III ?
1. Sangat Tidak Memuaskan
 2. Tidak Memuaskan
 3. Netral/Biasa Saja
 4. Memuaskan
 5. Sangat Memuaskan
- B. Berdasarkan pengalaman Anda, akankah Anda merekomendasikan / menyarankan teman/rekan Anda untuk bergabung dengan PTPN III ?
1. Sangat Tidak Merekomendasikan / menyarankan
 2. Tidak Merekomendasikan / menyarankan
 3. Netral/Biasa Saja
 4. Merekomendasikan / menyarankan
 5. Sangat Merekomendasikan / menyarankan
- C. Seandainya Anda diberikan kesempatan kembali untuk memilih, apakah Anda menginginkan untuk memilih bekerja di PTPN III?
1. Sangat Tidak Menginginkan
 2. Tidak Menginginkan
 3. Netral/Biasa Saja
 4. Menginginkan
 5. Sangat Menginginkan
- D. Bagaimana Anda menilai motivasi (semangat kerja) rekan-rekan Anda di PTPN III ?
1. Sangat Tidak Termotivasi/Sangat Tidak Baik
 2. Tidak Termotivasi/ Tidak Baik
 3. Netral/Biasa Saja
 4. Termotivasi/ Baik
 5. Sangat Termotivasi/Sangat Baik
- E. Bagaimana Anda menilai PTPN III bila dibandingkan dengan perusahaan lain di bidang yang sejenis ?
1. PTPN III Jauh Lebih Buruk (Sangat Tidak Kompetitif)
 2. PTPN III Lebih Buruk (Tidak Kompetitif)
 3. Netral/Biasa Saja
 4. PTPN III Lebih Baik (Kompetitif)
 5. PTPN III Jauh Lebih Baik (Sangat Kompetitif)

No.	Item Pernyataan	Skala Pendapat :				
		1	2	3	4	5
	<p style="text-align: center;">Item Pernyataan</p> <p>Berikan pendapat anda pada setiap pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada skor (1 s/d 5) untuk kolom Skala Pendapat. Jawaban yang salah dapat Anda ganti dengan memberi tanda silang yang baru pada jawaban yang benar dan garis dua pada jawaban yang akan diganti</p>					
1	Saya bangga menjadi karyawan PTPN III	1	2	3	4	5
2	Saya tahu dengan jelas tujuan (visi) dan sasaran perusahaan	1	2	3	4	5
3	Saya tahu dengan jelas apa yang harus saya kerjakan untuk membantu tercapainya sasaran perusahaan	1	2	3	4	5
4	Saya tahu kontribusi (sumbangan) pekerjaan saya terhadap pencapaian sasaran perusahaan	1	2	3	4	5
5	Di tempat kerja, saya memiliki kesempatan untuk melakukan yang terbaik yang dapat saya lakukan	1	2	3	4	5
6	Saya mendapatkan pengakuan/pujian untuk pekerjaan yang saya lakukan dengan baik	1	2	3	4	5
7	Saya tahu kemampuan (kompetensi) yang saya miliki dan saya berusaha mengembangkannya	1	2	3	4	5
8	Saya memiliki kesempatan untuk mendapatkan pengetahuan yang dibutuhkan melalui pelatihan atau media informasi lainnya.	1	2	3	4	5
9	Saya berusaha keras untuk memperbaiki kinerja saya	1	2	3	4	5
10	Saya bersedia lembur dan masuk kerja pada hari libur jika perusahaan membutuhkan tenaga dan pikiran saya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan	1	2	3	4	5
11	Saya memiliki bahan dan peralatan yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan saya dengan baik	1	2	3	4	5
12	Kami memiliki perencanaan, target dan instruksi kerja yang jelas sebagai panduan kegiatan	1	2	3	4	5
13	Kelompok kerja (atasan, bawahan dan sesama rekan kerja) tahu tentang mutu kerja atau mutu produk	1	2	3	4	5
14	Kelompok kerja (atasan, bawahan dan sesama rekan kerja) mengutamakan jumlah pekerjaan atau hasil produksi yang bermutu (berkualitas)	1	2	3	4	5
15	Kelompok kerja (atasan, bawahan dan sesama rekan kerja) saling bekerjasama untuk pencapaian sasaran perusahaan	1	2	3	4	5
16	Saya ikut serta dalam pengambilan keputusan kelompok kerja	1	2	3	4	5
17	Atasan memahami dan menanggapi permasalahan dan kendala pekerjaan	1	2	3	4	5
18	Atasan atau seseorang di tempat kerja terlihat peduli kepada saya sebagai pribadi	1	2	3	4	5

14/41178.pdf

19	Ada seseorang di tempat kerja yang mendorong/mendukung pengembangan (kemajuan) saya	1	2	3	4	5
20	Saya memiliki teman baik di tempat kerja	1	2	3	4	5
21	Karyawan pimpinan dan pelaksana mendapat perlakuan yang sama sebagai pribadi (egaliter)	1	2	3	4	5
22	Saya memiliki jaminan kesejahteraan hidup (sandang & pangan)	1	2	3	4	5
23	Saya memiliki lingkungan kerja yang aman	1	2	3	4	5
24	Sistem penghargaan & hukuman PTPN III objektif (adil) dan transparan	1	2	3	4	5
25	Sistem penilaian karya & promosi PTPN III objektif (adil) dan transparan	1	2	3	4	5

A. Tulislah hal yang anda rasakan sudah memuaskan dan ingin tetap dipertahankan di PTPN III (jawaban boleh lebih dari satu):

B. Tuliskan hal yang Anda rasakan belum memuaskan dan ingin diperbaiki/ditingkatkan di PTPN III (jawaban boleh lebih dari satu)

MOHON PERIKSA KEMBALI KELENGKAPAN ISIAN ANGKET. JIKA SUDAH LENGKAP, SILAHKAN TUKARKAN ANGKET INI DENGAN SOUVENIR DARI KAMI. TERIMA KASIH ATAS WAKTU YANG DIBERIKAN.

Tabel 6a. Values of F.01†
Degrees of freedom for numerator

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40	60	120	∞
1	4.052	5.000	5.403	5.625	5.764	5.859	5.928	5.982	6.023	6.056	6.106	6.157	6.209	6.235	6.261	6.287	6.313	6.339	6.366
2	98.5	99.0	99.2	99.2	99.3	99.3	99.4	99.4	99.4	99.4	99.4	99.4	99.4	99.5	99.5	99.5	99.5	99.5	99.5
3	34.1	30.8	29.5	28.7	28.2	27.9	27.7	27.5	27.3	27.2	27.1	26.9	26.7	26.6	26.5	26.4	26.3	26.2	26.1
4	21.2	18.0	16.7	16.0	15.5	15.2	15.0	14.8	14.7	14.5	14.4	14.2	14.0	13.9	13.8	13.7	13.7	13.6	13.5
5	16.3	13.3	12.1	11.4	11.0	10.7	10.5	10.3	10.2	10.1	9.99	9.72	9.55	9.47	9.38	9.29	9.20	9.11	9.02
6	13.7	10.9	9.78	9.15	8.75	8.47	8.26	8.10	7.98	7.87	7.72	7.56	7.40	7.31	7.23	7.14	7.06	6.97	6.88
7	12.2	9.55	8.45	7.85	7.46	7.19	6.99	6.84	6.72	6.62	6.47	6.31	6.16	6.07	5.99	5.91	5.82	5.74	5.65
8	11.3	8.65	7.59	7.01	6.63	6.37	6.18	6.03	5.91	5.81	5.67	5.52	5.36	5.28	5.20	5.12	5.03	4.95	4.86
9	10.6	8.02	6.99	6.42	6.06	5.80	5.61	5.47	5.35	5.26	5.11	4.96	4.81	4.73	4.65	4.57	4.48	4.40	4.31
10	10.0	7.56	6.55	5.99	5.64	5.39	5.20	5.06	4.94	4.85	4.71	4.56	4.41	4.33	4.25	4.17	4.08	4.00	3.91
11	9.65	7.21	6.22	5.67	5.32	5.07	4.89	4.74	4.63	4.54	4.40	4.25	4.10	4.02	3.94	3.86	3.78	3.69	3.60
12	9.33	6.93	5.95	5.41	5.06	4.82	4.64	4.50	4.39	4.30	4.16	4.01	3.86	3.78	3.70	3.62	3.54	3.45	3.36
13	9.07	6.70	5.74	5.21	4.86	4.62	4.44	4.30	4.19	4.10	3.96	3.82	3.66	3.59	3.51	3.43	3.34	3.25	3.17
14	8.86	6.51	5.56	5.04	4.70	4.46	4.28	4.14	4.03	3.94	3.80	3.66	3.51	3.43	3.35	3.27	3.18	3.09	3.00
15	8.68	6.36	5.42	4.89	4.56	4.32	4.14	4.00	3.89	3.80	3.67	3.52	3.37	3.29	3.21	3.13	3.05	2.96	2.87
16	8.53	6.23	5.29	4.77	4.44	4.20	4.03	3.89	3.78	3.69	3.55	3.41	3.26	3.18	3.10	3.02	2.93	2.84	2.75
17	8.40	6.11	5.19	4.67	4.34	4.10	3.93	3.79	3.68	3.59	3.46	3.31	3.16	3.08	3.00	2.92	2.83	2.75	2.65
18	8.29	6.01	5.09	4.58	4.25	4.01	3.84	3.71	3.60	3.51	3.37	3.23	3.08	3.00	2.92	2.84	2.75	2.66	2.57
19	8.19	5.93	5.01	4.50	4.17	3.94	3.77	3.63	3.52	3.43	3.30	3.15	3.00	2.92	2.84	2.76	2.67	2.58	2.49
20	8.10	5.85	4.94	4.43	4.10	3.87	3.70	3.56	3.46	3.37	3.23	3.09	2.94	2.86	2.78	2.69	2.61	2.52	2.42
21	8.02	5.78	4.87	4.37	4.04	3.81	3.64	3.51	3.40	3.31	3.17	3.03	2.88	2.80	2.72	2.64	2.55	2.46	2.36
22	7.95	5.72	4.82	4.31	3.99	3.76	3.59	3.45	3.35	3.26	3.12	2.98	2.83	2.75	2.67	2.58	2.50	2.40	2.31
23	7.88	5.66	4.76	4.26	3.94	3.71	3.54	3.41	3.30	3.21	3.07	2.93	2.78	2.70	2.62	2.54	2.45	2.35	2.26
24	7.82	5.61	4.72	4.22	3.90	3.67	3.50	3.36	3.26	3.17	3.03	2.89	2.74	2.66	2.58	2.49	2.40	2.31	2.21
25	7.77	5.57	4.68	4.18	3.86	3.63	3.46	3.32	3.22	3.13	2.99	2.85	2.70	2.62	2.53	2.45	2.36	2.27	2.17
30	7.56	5.39	4.51	4.02	3.70	3.47	3.30	3.17	3.07	2.98	2.84	2.70	2.55	2.47	2.39	2.30	2.21	2.11	2.01
40	7.31	5.18	4.31	3.83	3.51	3.29	3.12	2.99	2.89	2.80	2.66	2.52	2.37	2.29	2.20	2.11	2.02	1.92	1.80
60	7.08	4.98	4.13	3.65	3.34	3.12	2.95	2.82	2.72	2.63	2.50	2.35	2.20	2.12	2.03	1.94	1.84	1.73	1.60
120	6.85	4.79	3.95	3.48	3.17	2.96	2.79	2.66	2.56	2.47	2.34	2.19	2.03	1.95	1.86	1.76	1.66	1.53	1.38
∞	6.63	4.61	3.78	3.32	3.02	2.80	2.64	2.51	2.41	2.32	2.18	2.04	1.88	1.79	1.70	1.59	1.47	1.32	1.00

† This table is reproduced from M. Merrington and C. M. Thompson, "Tables of percentage points of the inverted beta (F) distribution," *Biometrika*, Vol. 33 (1943), by permission of the *Biometrika* trustees.

Tabel 6b. Values of F.05†
Degrees of freedom for numerator

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40	60	120	∞
1	161	200	216	225	230	234	237	239	241	242	244	246	248	249	250	251	252	253	254
2	18.5	19.0	19.2	19.2	19.3	19.3	19.4	19.4	19.4	19.4	19.4	19.4	19.4	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5
3	10.1	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.74	8.70	8.66	8.64	8.62	8.59	8.57	8.55	8.53
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.91	5.86	5.80	5.77	5.75	5.72	5.69	5.66	5.63
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.68	4.62	4.56	4.53	4.50	4.46	4.43	4.40	4.37
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.00	3.94	3.87	3.84	3.81	3.77	3.74	3.70	3.67
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.57	3.51	3.44	3.41	3.38	3.34	3.30	3.27	3.23
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.28	3.22	3.15	3.12	3.08	3.04	3.01	2.97	2.93
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.07	3.01	2.94	2.90	2.86	2.83	2.79	2.75	2.71
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.91	2.85	2.77	2.74	2.70	2.66	2.62	2.58	2.54
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.79	2.72	2.65	2.61	2.57	2.53	2.49	2.45	2.40
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.69	2.62	2.54	2.51	2.47	2.43	2.38	2.34	2.30
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.60	2.53	2.46	2.42	2.38	2.34	2.30	2.25	2.21
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.53	2.46	2.39	2.35	2.31	2.27	2.22	2.18	2.13
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.48	2.40	2.33	2.29	2.25	2.20	2.16	2.11	2.07
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.42	2.35	2.28	2.24	2.19	2.15	2.11	2.06	2.01
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.38	2.31	2.23	2.19	2.15	2.10	2.06	2.01	1.96
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.34	2.27	2.19	2.15	2.11	2.06	2.02	1.97	1.92
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.31	2.23	2.16	2.11	2.07	2.03	1.98	1.93	1.88
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.28	2.20	2.12	2.08	2.04	1.99	1.95	1.90	1.84
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.25	2.18	2.10	2.05	2.01	1.96	1.92	1.87	1.81
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.23	2.15	2.07	2.03	1.98	1.94	1.89	1.84	1.78
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.20	2.13	2.05	2.01	1.96	1.91	1.86	1.81	1.76
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.18	2.11	2.03	1.98	1.94	1.89	1.84	1.79	1.73
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.16	2.09	2.01	1.96	1.92	1.87	1.82	1.77	1.71
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.09	2.01	1.93	1.89	1.84	1.79	1.74	1.68	1.62
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.00	1.92	1.84	1.79	1.74	1.69	1.64	1.58	1.51
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.92	1.84	1.75	1.70	1.65	1.59	1.53	1.47	1.39
120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.83	1.75	1.66	1.61	1.55	1.50	1.43	1.35	1.25
∞	3.84	3.00	2.60	2.37	2.21	2.10	2.01	1.94	1.88	1.83	1.75	1.67	1.57	1.52	1.46	1.39	1.32	1.22	1.00

† This table is reproduced from M. Merrington and C.M. Thompson, "Tables of percentage points of the inverted beta (F) distribution," *Biometrika*, Vol. 33 (1943), by permission of the *Biometrika* trustees.

Tiik Kritis untuk Uji t
 $\alpha = 5\%$, $df = 14$

df	10%	7,5%	5%	2,5%	1,25%	1%	0,5%
1	3,078	4,165	6,314	12,706	25,452	31,821	63,657
2	1,886	2,282	2,920	4,303	6,205	6,985	9,876
3	1,638	1,924	2,366	3,182	4,177	4,541	5,841
4	1,533	1,778	2,132	2,778	3,496	3,747	4,604
5	1,476	1,699	2,015	2,571	3,163	3,386	4,059
6	1,440	1,650	1,943	2,447	2,969	3,143	3,707
7	1,416	1,617	1,895	2,385	2,841	2,998	3,499
8	1,397	1,592	1,860	2,306	2,752	2,895	3,355
9	1,383	1,574	1,833	2,262	2,685	2,821	3,250
10	1,372	1,559	1,812	2,228	2,634	2,784	3,169
11	1,363	1,548	1,796	2,201	2,593	2,710	3,108
12	1,356	1,538	1,782	2,179	2,560	2,681	3,055
13	1,350	1,530	1,771	2,160	2,533	2,650	3,012
14	1,345	1,523	1,761	2,145	2,510	2,624	2,977
15	1,341	1,517	1,751	2,131	2,490	2,602	2,947
16	1,337	1,512	1,746	2,120	2,473	2,583	2,921
17	1,333	1,508	1,740	2,110	2,458	2,567	2,898
18	1,330	1,504	1,734	2,101	2,445	2,552	2,878
19	1,328	1,500	1,729	2,093	2,433	2,539	2,861
20	1,325	1,497	1,725	2,086	2,423	2,528	2,845
21	1,323	1,494	1,721	2,080	2,414	2,518	2,831
22	1,321	1,492	1,717	2,074	2,405	2,508	2,819
23	1,319	1,489	1,714	2,069	2,399	2,500	2,807
24	1,318	1,487	1,711	2,064	2,391	2,492	2,797
25	1,316	1,485	1,708	2,060	2,385	2,485	2,787
26	1,315	1,483	1,706	2,056	2,379	2,479	2,779
27	1,314	1,482	1,703	2,052	2,373	2,473	2,771
28	1,313	1,480	1,701	2,048	2,368	2,467	2,763
29	1,311	1,479	1,699	2,045	2,364	2,462	2,756
30	1,310	1,477	1,697	2,042	2,360	2,457	2,750
31	1,309	1,476	1,696	2,040	2,356	2,453	2,744
32	1,308	1,475	1,694	2,037	2,352	2,449	2,738
33	1,306	1,474	1,692	2,035	2,348	2,445	2,733
34	1,307	1,473	1,691	2,032	2,345	2,441	2,728
35	1,306	1,472	1,690	2,030	2,342	2,438	2,724
36	1,306	1,471	1,688	2,028	2,339	2,434	2,719
37	1,305	1,470	1,687	2,026	2,336	2,431	2,715
38	1,304	1,469	1,686	2,024	2,334	2,429	2,712
39	1,304	1,468	1,685	2,023	2,331	2,425	2,708
40	1,303	1,468	1,684	2,021	2,329	2,423	2,704
41	1,303	1,467	1,683	2,020	2,327	2,421	2,701
42	1,302	1,466	1,682	2,018	2,325	2,419	2,698

Significance points of d_L and d_V : 1%

	$k' = 1$		$k' = 2$		$k' = 3$		$k' = 4$		$k' = 5$	
	d_L	d_V	d_L	d_V	d_L	d_V	d_L	d_V	d_L	d_V
15	0.81	1.07	0.70	1.25	0.59	1.46	0.49	1.70	0.39	1.96
16	0.84	1.09	0.74	1.25	0.63	1.44	0.53	1.66	0.44	1.90
17	0.87	1.10	0.77	1.25	0.67	1.43	0.57	1.63	0.48	1.85
18	0.90	1.12	0.80	1.26	0.71	1.42	0.61	1.60	0.52	1.80
19	0.93	1.13	0.83	1.26	0.74	1.41	0.65	1.58	0.56	1.77
20	0.95	1.15	0.86	1.27	0.77	1.41	0.68	1.57	0.60	1.74
21	0.97	1.16	0.89	1.27	0.80	1.41	0.72	1.55	0.63	1.71
22	1.00	1.17	0.91	1.28	0.83	1.40	0.75	1.54	0.66	1.69
23	1.02	1.19	0.94	1.29	0.86	1.40	0.77	1.53	0.70	1.67
24	1.04	1.20	0.96	1.30	0.88	1.41	0.80	1.53	0.72	1.66
25	1.05	1.21	0.98	1.30	0.90	1.41	0.83	1.52	0.75	1.65
26	1.07	1.22	1.00	1.31	0.93	1.41	0.85	1.52	0.78	1.64
27	1.09	1.23	1.02	1.32	0.95	1.41	0.88	1.51	0.81	1.63
28	1.10	1.24	1.04	1.32	0.97	1.41	0.90	1.51	0.83	1.62
29	1.12	1.25	1.05	1.33	0.99	1.42	0.92	1.51	0.85	1.61
30	1.13	1.26	1.07	1.34	1.01	1.42	0.94	1.51	0.88	1.61
31	1.15	1.27	1.08	1.34	1.02	1.42	0.96	1.51	0.90	1.60
32	1.16	1.28	1.10	1.35	1.04	1.43	0.98	1.51	0.92	1.60
33	1.17	1.29	1.11	1.36	1.05	1.43	1.00	1.51	0.94	1.59
34	1.18	1.30	1.13	1.36	1.07	1.43	1.01	1.51	0.95	1.95
35	1.19	1.31	1.14	1.37	1.08	1.44	1.03	1.51	0.97	1.59
36	1.21	1.32	1.15	1.38	1.10	1.10	1.44	1.04	0.99	1.59
37	1.22	1.32	1.16	1.38	1.11	1.45	1.06	1.51	1.00	1.59
38	1.23	1.33	1.18	1.39	1.12	1.45	1.07	1.52	1.02	1.58
39	1.24	1.34	1.19	1.39	1.14	1.45	1.09	1.52	1.03	1.58
40	1.25	1.34	1.20	1.40	1.15	1.46	1.10	1.52	1.05	1.58
45	1.29	1.38	1.24	1.42	1.20	1.48	1.16	1.53	1.11	1.58
50	1.32	1.40	1.28	1.45	1.24	1.49	1.20	1.54	1.16	1.59
55	1.36	1.43	1.32	1.47	1.28	1.51	1.25	1.55	1.21	1.59
60	1.38	1.45	1.35	1.48	1.32	1.52	1.28	1.56	1.25	1.60
65	1.41	1.47	1.38	1.50	1.35	1.53	1.31	1.57	1.28	1.61
70	1.43	1.49	1.40	1.52	1.37	1.55	1.34	1.58	1.31	1.61
75	1.45	1.50	1.42	1.53	1.39	1.56	1.37	1.59	1.34	1.62
80	1.47	1.52	1.44	1.54	1.42	1.57	1.39	1.60	1.36	1.62
85	1.48	1.53	1.46	1.55	1.43	1.58	1.41	1.60	1.39	1.63
90	1.50	1.54	1.47	1.56	1.45	1.59	1.43	1.61	1.41	1.64
95	1.51	1.55	1.49	1.57	1.47	1.60	1.45	1.62	1.42	1.64
100	1.52	1.56	1.50	1.58	1.48	1.60	1.46	1.63	1.44	1.65

Source. Reproduced by permission of the editor and authors, from J. Durbin and G. S. Watson, "Testing for serial correlation in least squares regression, (II)." *Biometrika*, 38, 1951, pp. 159-178.

Tabel 8: The Durbin-Watson d Statistic
Significance points of d_L and d_U : 5%

Significance points of d_L and d_U : 2.5%

n	$K' = 1$					$K' = 2$					$K' = 3$					$K' = 4$					$K' = 5$				
	d_L	d_U	d_L	d_U	d_L	d_L	d_U	d_L	d_U	d_L	d_L	d_U	d_L	d_U	d_L	d_L	d_U	d_L	d_U	d_L	d_L	d_U	d_L	d_U	d_L
15	1.08	1.36	0.95	1.54	0.82	1.75	0.69	1.97	0.56	2.21	15	0.95	1.23	0.83	1.40	0.71	1.61	0.59	1.84	0.48	2.09				
16	1.10	1.37	0.98	1.54	0.86	1.73	0.74	1.93	0.62	2.15	16	0.98	1.24	0.86	1.40	0.74	1.59	0.64	1.80	0.53	2.03				
17	1.13	1.38	1.02	1.54	0.90	1.71	0.78	1.90	0.67	2.10	17	1.01	1.25	0.90	1.40	0.79	1.58	0.68	1.77	0.57	1.98				
18	1.16	1.39	1.05	1.53	0.93	1.69	0.82	1.87	0.71	2.06	18	1.03	1.26	0.93	1.40	0.82	1.56	0.72	1.74	0.62	1.93				
19	1.18	1.40	1.08	1.53	0.97	1.68	0.86	1.85	0.75	2.02	19	1.06	1.28	0.96	1.41	0.86	1.55	0.76	1.72	0.66	1.90				
20	1.20	1.41	1.10	1.54	1.00	1.68	0.90	1.83	0.79	1.99	20	1.08	1.28	0.99	1.41	0.89	1.55	0.79	1.70	0.70	1.87				
21	1.22	1.42	1.13	1.54	1.03	1.67	0.93	1.81	0.83	1.96	21	1.10	1.30	1.01	1.41	0.92	1.54	0.83	1.69	0.73	1.84				
22	1.24	1.43	1.15	1.54	1.05	1.66	0.96	1.80	0.86	1.94	22	1.12	1.33	1.04	1.42	0.95	1.54	0.86	1.68	0.77	1.82				
23	1.26	1.44	1.17	1.54	1.08	1.66	0.99	1.79	0.90	1.92	23	1.14	1.33	1.06	1.42	0.97	1.54	0.89	1.67	0.80	1.80				
24	1.27	1.45	1.19	1.55	1.10	1.66	1.01	1.78	0.93	1.90	24	1.16	1.33	1.08	1.43	1.00	1.54	0.91	1.66	0.83	1.79				
25	1.29	1.45	1.21	1.55	1.12	1.66	1.04	1.77	0.95	1.89	25	1.18	1.34	1.10	1.43	1.02	1.54	0.94	1.65	0.85	1.77				
26	1.30	1.46	1.22	1.55	1.14	1.65	1.06	1.76	0.98	1.88	26	1.19	1.35	1.12	1.44	1.04	1.54	0.96	1.65	0.88	1.76				
27	1.32	1.47	1.24	1.56	1.16	1.65	1.08	1.76	1.01	1.87	27	1.21	1.36	1.13	1.44	1.06	1.54	0.99	1.64	0.91	1.75				
28	1.33	1.48	1.26	1.56	1.18	1.65	1.10	1.75	1.03	1.86	28	1.22	1.37	1.15	1.45	1.08	1.54	1.01	1.64	0.93	1.74				
29	1.34	1.48	1.27	1.56	1.20	1.65	1.12	1.74	1.05	1.84	29	1.24	1.38	1.17	1.45	1.10	1.54	1.03	1.63	0.96	1.73				
30	1.35	1.49	1.28	1.57	1.21	1.65	1.14	1.74	1.07	1.83	30	1.25	1.38	1.18	1.46	1.12	1.54	1.05	1.63	0.98	1.73				
31	1.36	1.50	1.30	1.57	1.23	1.65	1.16	1.74	1.09	1.83	31	1.26	1.39	1.20	1.47	1.13	1.55	1.07	1.63	1.00	1.72				
32	1.37	1.50	1.31	1.57	1.24	1.65	1.18	1.73	1.11	1.82	32	1.27	1.40	1.21	1.47	1.15	1.55	1.08	1.63	1.02	1.71				
33	1.38	1.51	1.32	1.58	1.26	1.65	1.19	1.73	1.13	1.81	33	1.28	1.41	1.22	1.48	1.16	1.55	1.10	1.63	1.04	1.71				
34	1.39	1.51	1.33	1.58	1.27	1.65	1.21	1.73	1.15	1.81	34	1.29	1.41	1.24	1.48	1.17	1.55	1.12	1.63	1.06	1.70				
35	1.40	1.52	1.34	1.58	1.28	1.65	1.22	1.73	1.16	1.80	35	1.30	1.42	1.25	1.48	1.19	1.55	1.13	1.63	1.07	1.70				
36	1.41	1.52	1.35	1.59	1.29	1.65	1.24	1.73	1.18	1.80	36	1.31	1.43	1.26	1.49	1.20	1.56	1.15	1.63	1.09	1.70				
37	1.42	1.53	1.36	1.59	1.31	1.66	1.25	1.72	1.21	1.79	37	1.32	1.43	1.27	1.49	1.21	1.56	1.16	1.62	1.10	1.70				
38	1.43	1.54	1.37	1.59	1.32	1.66	1.27	1.72	1.22	1.79	38	1.33	1.44	1.28	1.50	1.22	1.56	1.17	1.62	1.12	1.70				
39	1.44	1.54	1.38	1.60	1.34	1.66	1.29	1.72	1.23	1.79	39	1.34	1.44	1.29	1.50	1.23	1.56	1.19	1.63	1.13	1.69				
40	1.44	1.54	1.39	1.60	1.34	1.66	1.31	1.72	1.23	1.78	40	1.35	1.44	1.29	1.51	1.25	1.57	1.20	1.63	1.15	1.69				
45	1.48	1.57	1.43	1.62	1.38	1.67	1.38	1.72	1.34	1.77	45	1.39	1.48	1.34	1.53	1.30	1.58	1.25	1.63	1.21	1.69				
50	1.50	1.59	1.46	1.64	1.42	1.68	1.41	1.72	1.38	1.77	50	1.42	1.50	1.38	1.54	1.34	1.59	1.30	1.64	1.26	1.69				
55	1.53	1.60	1.49	1.64	1.45	1.68	1.44	1.72	1.41	1.77	55	1.45	1.52	1.41	1.56	1.37	1.60	1.33	1.64	1.30	1.69				
60	1.55	1.62	1.51	1.65	1.48	1.69	1.44	1.73	1.44	1.77	60	1.47	1.54	1.44	1.57	1.40	1.61	1.37	1.65	1.33	1.69				
65	1.57	1.63	1.54	1.66	1.50	1.70	1.47	1.73	1.46	1.77	65	1.49	1.55	1.46	1.59	1.43	1.62	1.40	1.66	1.36	1.69				
70	1.58	1.64	1.55	1.67	1.52	1.70	1.49	1.74	1.46	1.77	70	1.52	1.58	1.48	1.60	1.45	1.63	1.42	1.66	1.39	1.70				
75	1.60	1.64	1.57	1.68	1.54	1.71	1.51	1.74	1.49	1.77	75	1.53	1.59	1.50	1.61	1.47	1.64	1.45	1.67	1.44	1.70				
80	1.61	1.66	1.59	1.69	1.56	1.72	1.53	1.75	1.51	1.77	80	1.54	1.60	1.52	1.63	1.49	1.65	1.47	1.67	1.46	1.71				
85	1.62	1.67	1.60	1.70	1.57	1.73	1.55	1.75	1.52	1.78	85	1.56	1.62	1.54	1.64	1.51	1.65	1.49	1.68	1.48	1.71				
90	1.63	1.68	1.61	1.71	1.59	1.73	1.57	1.75	1.54	1.78	90	1.57	1.63	1.55	1.64	1.53	1.66	1.50	1.69	1.48	1.71				
95	1.64	1.69	1.62	1.71	1.60	1.73	1.58	1.75	1.56	1.78	95	1.58	1.64	1.56	1.65	1.54	1.67	1.52	1.69	1.50	1.71				
100	1.65	1.69	1.63	1.72	1.61	1.74	1.59	1.76	1.57	1.78	100	1.59	1.63	1.57	1.65	1.55	1.67	1.53	1.70	1.51	1.72				



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
Universitas Terbuka

Jalan Cakrawala, Ciputat, Tangerang 15418
 Alamat Pos : Box 6666, Jakarta 19061
 Telepon : (021) 7490941 (Hunting)
 Fax : (021) 7490147 (Umum),
 (021) 7434290 (Rektor)
 E-mail : info@ut.ac.id
 Homepage : <http://www.ut.ac.id>

Nomor : ~~1003~~ /1131.4/AK/2008
 Lampiran:
 Hal : Pengumpulan data untuk Tugas Akhir
 Program MM-UT

Yth.

Bpk. H.M. Rachmat Pradireksunah, SE, MFI
 Direktur GPK PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
 di tempat

Untuk keperluan Studi Eksploratoris dalam rangka Penulisan Tugas Akhir Program Magister (IAPM) pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka, dengan ini kami menerangkan bahwa;

Nama : TIO HANDOKO, ST
 NIM : 014826882
 Program : Magister Manajemen Universitas Terbuka
 Topik : ~~Persepsi Loyalitas, Kompetensi dan Tingkat Kepuasan Kerja~~
~~terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)~~

Untuk itu kami mohon bantuan Bapak/Ibu/Sdr. kiranya berkenan memberi ijin dan fasilitasi agar yang bersangkutan dapat mengumpulkan data/informasi pada Instansi/ Lembaga/ Perusahaan yang Bapak/Ibu/Sdr. pimpin.

Atas segala perhatian, bantuan dan kerjasama yang baik kami mengucapkan terima kasih.

Direktur Program Pascasarjana,



Prof. H. Utis Winataputra, MA.

Tembusan:
 Kepala UPBJJ-UT MEDAN