

07/40141



UNIVERSITAS TERBUKA

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III
MEDAN**

Tesis diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen

Disusun Oleh :

Kuller Siregar
NIM. 014 297 903

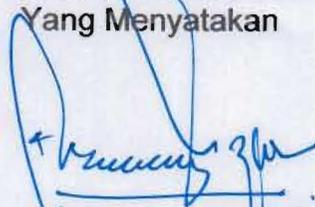
**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA, 2007**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN

PERNYATAAN

Tesis yang berjudul **PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Jakarta, 3 Februari 2007
Yang Menyatakan



Kuller Siregar
NIM 014 297 903

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : **Kuller Siregar**
NIM : **014 297 903**
Program Studi : **Manajemen**
Judul Tesis : **PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN**

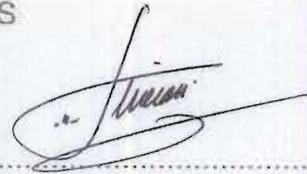
Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Manajemen, Universitas Terbuka pada

Hari/Tanggal : **Sabtu, 3 Februari 2007**
Waktu : **16.00 – 18.00 WIB**

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

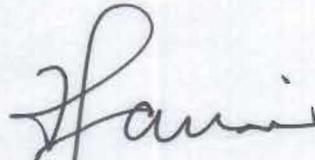
Ketua Komisis Penguji:
Dr. Suciati



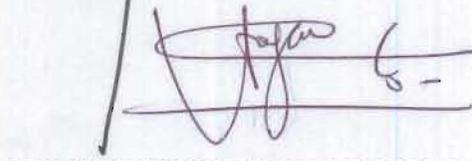
Penguji Ahli:
Prof. Dr. Ritha F. Dalimunthe, SE, MSi.



Pembimbing I:
Prof. Dr. Amrin Fauzi
NIP. 130275869



Pembimbing II:
Dr. Tri Darmayanti, MA
NIP.



LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Judul Tesis : PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN

Penyusun Tesis : **Kuller Siregar**

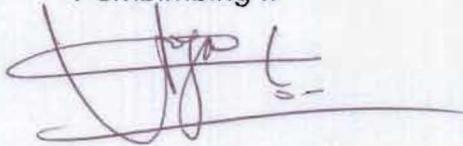
NIM : **014 297 903**

Program Studi : Manajemen

Hari/Tanggal : **Sabtu, 3 Februari 2007**

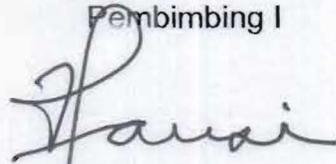
Menyetujui:

Pembimbing II



Dr. Tri Darmayanti, MA
NIP.

Pembimbing I

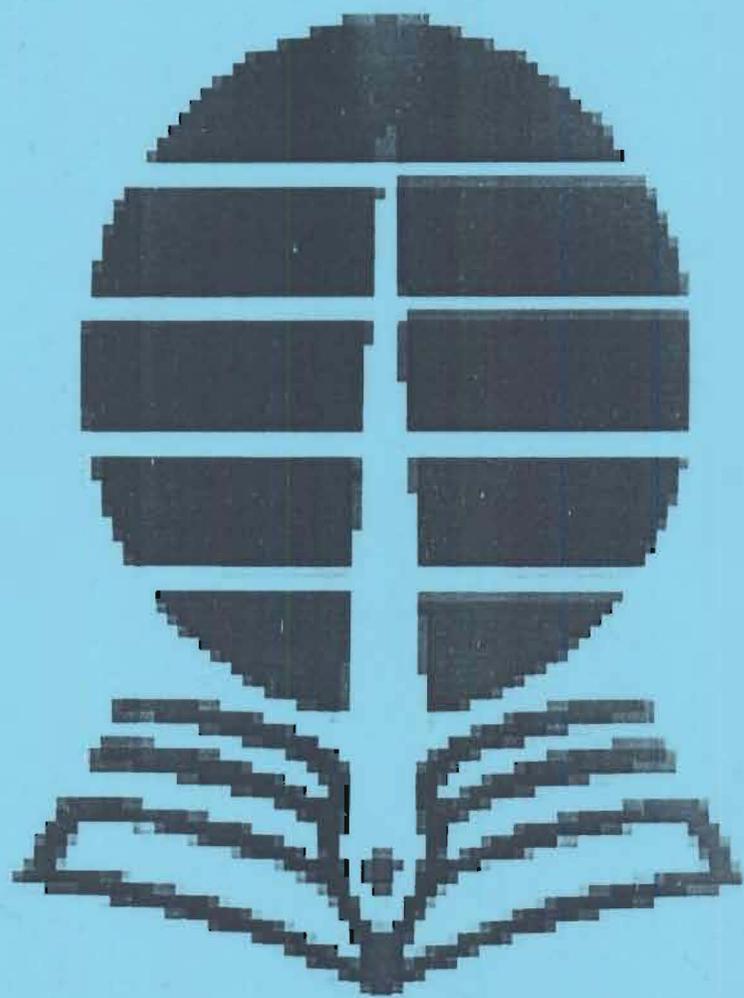


Prof. Dr. Amrin Fauzi
NIP. 130 275 869

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA.
NIP. 130 367 151



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke khadirat Tuhan Yang Mahakuasa, atas berkat dan ridho-Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini, yang berjudul **Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan**. Hal ini sekaligus untuk menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana, Program Studi Manajemen, Universitas Terbuka.

Maksud dan tujuan penulisan tesis ini adalah untuk menganalisa dan meneliti sejauh mana pengaruh dari kompetensi dan kompensasi terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Hal ini perlu diketahui sebagai dasar pengambilan keputusan dalam bidang sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan motivasi kerja yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang terlibat dalam penyelesaian tesis ini, dan secara khusus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Urip Harahap, Apt, selaku Kepala UPBJJ UT Medan
2. Bapak Prof. Dr. Amrin Fauzi, dan Ibu Dr. Tri Darmayanti, MA selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberi masukan dalam penulisan tesis ini.
3. Ibu Prof. Dr. Ritha F. Dalimunthe, SE, MSi, selaku penguji ahli yang telah banyak memberi pengetahuan, kritik dan saran perbaikan atas penyempurnaan tesis ini.
4. Bapak Drs. H. Hadi Suprpto Ak, selaku Kepala Bagian Satuan Pengawasan Intern PTPN-III yang telah banyak memberi semangat dan motivasi kepada penulis.
5. Seluruh dosen tutorial tatap muka dan tutorial *on-line* yang telah banyak memberi ilmu pada penulis sehingga dapat menyelesaikan program ini dengan baik dan sukses.
6. Istri dan anak-anak tercinta yang memberikan semangat kepada penulis dalam menggali ilmu lebih lanjut dan menyelesaikan program ini dengan baik dan sukses.

Semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat pada semua pihak yang membaca untuk digunakan sebagai bahan dalam penelitian lebih lanjut, terutama kepada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), di mana penulis melakukan penelitian.

Tidak tertutup kemungkinan adanya kesalahan dan kekurangan dalam tulisan ini, untuk itu mohon kritik dan saran untuk penyempurnaannya lebih lanjut.

Medan, Februari 2007

Penulis

ABSTRAK

Penerapan inisiatif strategi bidang sumber daya manusia berbasis kompetensi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia pada perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Untuk mencapai program tersebut, manajemen perusahaan menyusun profil kompetensi, sistem penilaian karya, perencanaan karier, sosialisasi kepemimpinan transformasional, identifikasi kebutuhan pelatihan, studi banding, survei kepuasan karyawan, studi kelayakan sistem penghargaan, studi kelayakan rencana kompensasi, menetapkan indeks tingkat kompetensi dan indeks kepuasan karyawan. Program tersebut dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja organisasi.

Terdapat tiga variabel dari berbagai variabel sumber daya manusia yang tercakup dalam program dimaksud, yaitu variabel kompetensi, kompensasi dan kinerja. Dalam penerapan inisiatif strategi, muncul pertanyaan, apakah peningkatan kompetensi dan kompensasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Untuk itu diperlukan penelitian ilmiah dalam rangka menganalisa pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Bertujuan untuk memastikan agar semua program sumber daya manusia yang diterapkan dapat berhasil guna dan berdaya guna bagi perusahaan.

Berdasarkan teori dari Dubois (2004), bahwa terdapat pengaruh tingkat kompetensi dengan kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kompetensi karyawan, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya. Kompetensi dipengaruhi oleh pengetahuan (pendidikan dan pelatihan), keterampilan, pengalaman dan sikap. Menurut Veithzal (2004), bahwa kompensasi yang diterima karyawan sebagai penghargaan atas hasil kerjanya dapat berpengaruh positif terhadap kinerjanya. Kompensasi terdiri dari kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial.

Untuk membuktikan teori tersebut di atas, dilakukan penelitian ilmiah dengan tahapan perumusan daftar pertanyaan, distribusi dan pengumpulan daftar pertanyaan, koleksi dan analisis data dengan menggunakan uji korelasi dan regresi. Dari hasil pengujian diperoleh kesimpulan bahwa:

1. Tingkat kompetensi sumber daya manusia mempengaruhi kinerja.
2. Kompensasi yang diterima karyawan mempengaruhi kinerja.
3. Kompetensi dan kompensasi mempengaruhi kinerja sumber daya manusia.
4. Pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja sumber daya manusia mencapai 59,1 % sedangkan 40,9 % dipengaruhi variabel lainnya.
5. Kompensasi lebih berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia dibanding dengan kompetensi.

Peningkatan kompetensi melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan harus tetap ditingkatkan. Identifikasi kebutuhan pelatihan sebaiknya didasarkan pada hasil pengukuran indeks tingkat kompetensi dan analisa kebutuhan pelatihan. Asesmen jabatan untuk karyawan yang akan dipromosikan harus tetap dilaksanakan secara konsisten agar kesesuaian tingkat kompetensi tetap dapat dipelihara.

Pemberian kompensasi dalam bentuk finansial dan non-finansial harus dilakukan berdasarkan prestasi kerja karyawan. Penilaian kinerja sumber daya manusia harus dilakukan dengan obyektif untuk mempertahankan loyalitas karyawan. Konsistensi penerapan sistem yang telah dirancang tidak akan berpengaruh terhadap pergantian manajemen perusahaan.

ABSTRACT

The implementation of strategic initiatives for competency based human resources management is one of the way for improve the human resources competency at organization of PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. To achieve these programs, corporate management have prepared the competency profile, performance appraisal system, career planning, transformational leadership/people management, training needs identification, benchmarking, employee satisfaction survey, feasibility study for reward and recognition system, compensation plan, establish competence level index and employee satisfaction index. These programs perform for improving the performance of human resources, that next influence for the organizational performance.

There are three variables from some one human resource variables which is covered on these program, it is competency, compensation and performance variable. In the implementation of strategic initiatives, appear the question, whether the improving of competency and compensation can improve the employee performance. For it need research to analyze the influence of the competency and compensation for the employee performance. The purpose of these are to assure that implementation of all of the human resource programs can be effective and efficient for the corporate organization.

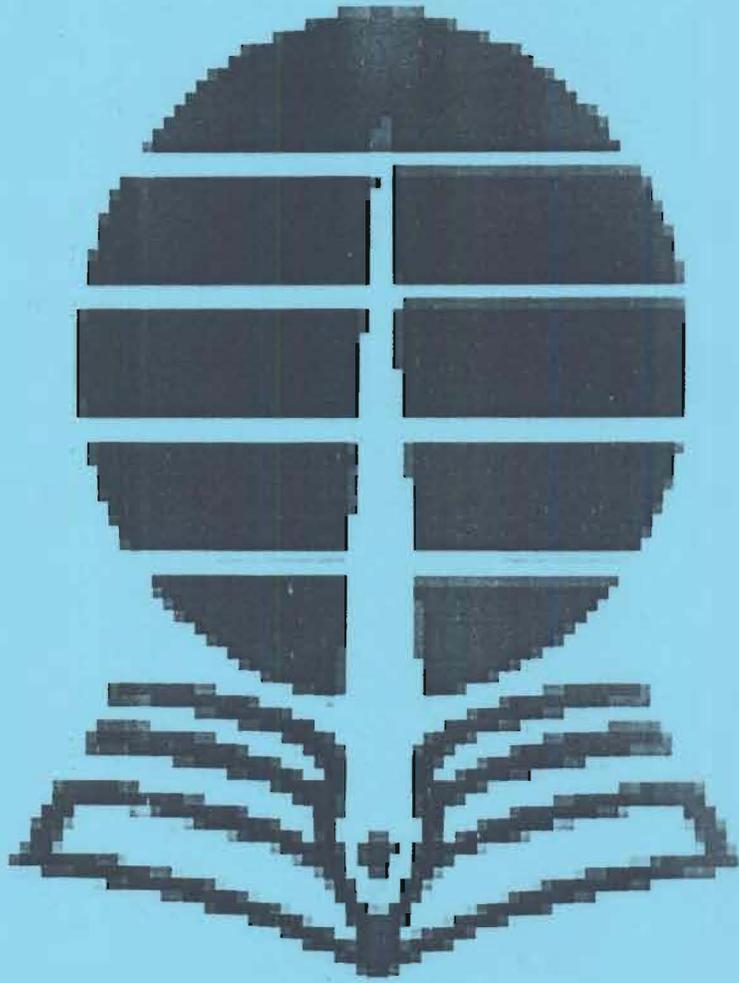
Based on theory from Dubois (2004), there were influence of the competency level with the employee performance. If the employee competency level is higher, than the output of the performances are higher. Employee competency is influenced by knowledge (education and training), skills, experience and attitude. According to the Veithzal (2004), that the compensation which is received by the employee as a recognition for their outcomes can be positive influenced for their performance. The compensation consist of the financial compensation and non-financial compensation.

To show the evidence of the above theory, we have conduct the research of science with the steps are preparing the questioner, distribution and collection the questioner, collecting and analyze of data by examination of correlation and regression. From the examination of data, we take the conclusion that:

- 1. The competency level of the human resources influence to the employee performance.*
- 2. The compensation which is received by the employee influence to the employee performance.*
- 3. The competency and compensation influences to the human resource performance.*
- 4. The influence of the competency and compensation for the human resources performance is 51,9 % than 40,9 % are influenced by another variable.*
- 5. The compensation is influencer than competency.*

Improving of the competency by performing of the education and training should be improved. Identification of training needs should be based on the result of competency level index measurement and training needs analyze. Job assessment for the employee would be promotion should be consistently implemented, so that adequacy of competency level should be maintained consistent.

Distribution of compensation in the financial and non-financial formed should be done based on performance of employee. Performance appraisal of human resources should be done objectively to maintain employee loyalty. Consistency of the system implementation which is have designed is not influenced for the changing of corporate management



DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Kerangka Pemikiran	6
1.6 Hipotesis	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Kompetensi	8
2.2 Kompensasi	15
2.2.1 Kompensasi Finansial	17
2.2.2 Kompensasi Non Finansial	23
2.3 Kinerja	25
2.4 Penelitian Terdahulu	35
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	36
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	36
3.2 Jenis Penelitian	36
3.3 Definisi Operasional Variabel	37
3.4 Populasi dan Sampel	38
3.5 Periode Pengambilan Data	41

3.6	Jenis dan Sumber Data	41
3.7	Model Analisis	42
3.8	Pengujian Asumsi Klasik	45
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		54
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	54
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan	55
4.1.2	Program Transformasi Bisnis	56
4.1.3	Struktur Organisasi	64
4.1.4	Proses Bisnis	65
4.2	Gambaran Umum Responden	65
4.2.1	Bagian/Departemen	66
4.2.2	Jenis Kelamin	66
4.2.3	Usia	66
4.2.4	Pendidikan	66
4.2.5	Gaji/Upah (<i>Take Home Pay</i>)	67
4.2.6	Masa Kerja	67
4.3	Pengolahan Data	67
4.3.1	Uji Validitas dan Reliabilitas	67
4.3.2	Uji Normalitas Data dengan Kolmogorov Smirnov	68
4.3.3	Uji Korelasi	69
4.3.4	Uji Regresi	70
4.3.5	Uji Asumsi Klasik	77
4.4	Pengujian Hipotesa	80
4.4.1	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan	80
4.4.2	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	81
4.4.3	Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	83
4.5	Pembahasan	83
4.5.1	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan	83
4.5.2	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	85

4.5.3 Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	85
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	87
5.1 Kesimpulan	87
5.2 Saran	88
DAFTAR PUSTAKA	89
LAMPIRAN	91

DAFTAR TABEL

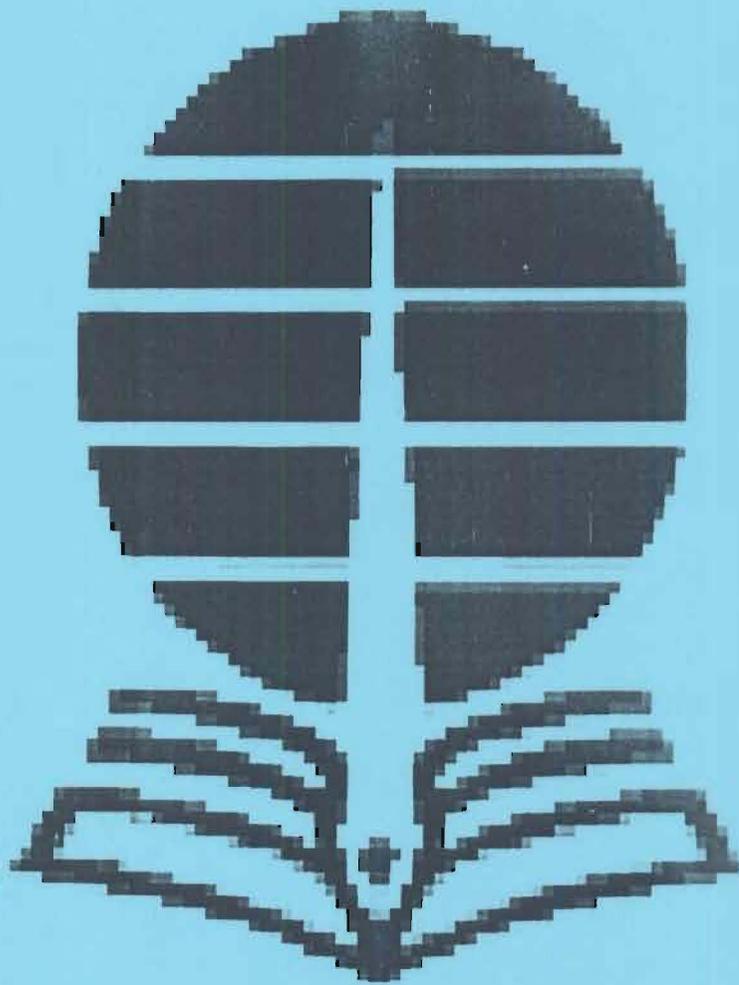
Nomor	Judul	Halaman
Tabel 2.1	Contoh Penghargaan Intrinsik dan Ekstrinsik	25
Tabel 3.1	Jadual Penelitian	36
Tabel 3.2	Variabel Penelitian	38
Tabel 3.3	Karakteristik Populasi Berdasarkan Jenis Kelamin	39
Tabel 3.4	Karakteristik Populasi Berdasarkan Jabatan	39
Tabel 3.5	Karakteristik Populasi Berdasarkan Tingkat Pendidikan	39
Tabel 3.6	Jumlah Sampel Berdasarkan Jabatan	41
Tabel 3.7	Skala Pengukuran Likert	42
Tabel 3.8	Asumsi Dasar Statistik Parametrik	45
Tabel 3.9	Interpretasi Nilai r Hasil Analisis Korelasi	47
Tabel 3.10	Kekuatan Hubungan Korelasi Berdasarkan Nilai r	51
Tabel 3.11	Tingkat Reliabilitas Berdasarkan Nilai Alpha	53
Tabel 4.1	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	62
Tabel 4.2	<i>Strategic Initiative</i> PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) ...	63
Tabel 4.3	Data Sampel Uji	68
Tabel 4.4	Data <i>Alpha Cronbach</i>	68
Tabel 4.5	Hasil Uji Kolmogorov Smirnov	69
Tabel 4.6	Hasil Uji Korelasi Data Interval	69
Tabel 4.7	Hasil Uji Korelasi Parsial	70
Tabel 4.8	Hasil Uji Regresi Sederhana	71
Tabel 4.9	Hasil Uji R Kuadrat	71
Tabel 4.10	Hasil Uji ANOVA	72
Tabel 4.11	Hasil Uji Koefisien	73
Tabel 4.12	Hasil Uji Multikolinearitas	78
Tabel 4.13	Hasil Uji <i>Pearson Correlation</i>	78
Tabel 4.14	Hasil Uji Otokorelasi	79
Tabel 4.15	Hasil Uji Hubungan Kinerja dengan Kompetensi	79
Tabel 4.16	Hasil Uji Hubungan Kinerja dengan Kompensasi	80
Tabel 4.17	Hasil Uji Korelasi Kompetensi dengan Kinerja Karyawan	81
Tabel 4.18	Hasil Uji Korelasi Kompensasi dengan Kinerja Karyawan	82
Tabel 4.19	Hasil Uji Regresi Kompetensi dan Kompensasi dengan Kinerja	83

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
Gambar 1.1	Hubungan Antar Variabel	7
Gambar 2.1	Kompetensi Sebagai Asas Sumber Daya Manusia	10
Gambar 2.2	Jenis Kompensasi	16
Gambar 2.3	Pandangan Keperilakuan dari Kinerja	27
Gambar 3.1	Hubungan Antar Variabel	38
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PTPN-III (Persero)	64
Gambar 4.2	Hasil Uji Anova	72
Gambar 4.3	Hasil Uji Koefisien Regresi dari Variabel Kompetensi	73
Gambar 4.4	Hasil Uji Koefisien Regresi dari Variabel Kompensasi	74
Gambar 4.5	Histogram Hasil Uji Regresi	75
Gambar 4.6	Grafik P-P Plot	76
Gambar 4.7	Diagram Pencar Kelayakan Model Regresi	76
Gambar 4.8	Diagram Pencar Heteroskedastisitas	77

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul	Halaman
Lampiran 1	Kisi-kisi Penyusunan Kuesioner	91
Lampiran 2	Daftar Pertanyaan	93
Lampiran 3	Penentuan Jumlah Sampel Dari Populasi Tertentu dengan Taraf Kesalahan 1, 5, dan 10%.	95
Lampiran 4	Hasil Survey Kuesioner	96
Lampiran 5	Hasil Uji Kuesioner	98
Lampiran 6	Fungsi, Sasaran dan Tugas Direksi	104
Lampiran 7	Proses Bisnis Bagian/Departemen	110
Lampiran 8	Daftar Tabel T	117
Lampiran 9	Daftar Tabel F	118



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan perkebunan merupakan salah satu *leading sector* bidang pertanian. Hasil dari usaha perkebunan menjadi bahan baku pada perusahaan industri lainnya. Sangat banyak masyarakat yang terlibat di dalamnya sehingga dapat mendorong majunya sektor industri lainnya. Kehadiran usaha perkebunan khususnya PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) memberikan kontribusi bagi perkembangan taraf kehidupan masyarakat di sekelilingnya. Pesatnya kemajuan kinerja yang diraih oleh PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya.

Pada era abad 21 saat ini, aspek sumberdaya manusia merupakan salah satu fokus perhatian para eksekutif organisasi perusahaan. Salah satu variabel sumber daya manusia adalah kompetensi. Variabel kompetensi sangat mempengaruhi kinerja organisasi dengan dirumuskannya suatu program yang disebut dengan *Competence Based Human Resources Management (CBHRM)*. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) adalah salah satu BUMN perkebunan terkemuka di Indonesia yang saat ini sedang sibuk dengan sebuah program transformasi bisnis. Manajemen perusahaan menetapkan sebuah Visi dan Misi menuju perusahaan kelas dunia dengan salah satu *strategic initiatives* CBHRM.

Kompetensi meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku karyawan. Dalam arti luas, kompetensi terkait dengan strategi organisasi. Pengertian kompetensi juga dapat dipadukan dengan *soft skill*, *hard skill*, *social skill*, dan *mentality skill*. *Soft skill* menunjukkan intuisi, kepekaan sumber daya manusia. *Hard skill* mencerminkan pengetahuan dan keterampilan fisik sumber daya manusia. *Social*

skill menunjukkan keterampilan dan hubungan sosial sumber daya manusia dengan manusia dan lingkungannya. Sedangkan *mentality skill* menunjukkan mental sumber daya manusia (Hanafi Iwan, 2006).

PT. Perkebunan Nusantara III sangat memperhatikan kompetensi sumber daya manusianya. Manajemen yakin bahwa investasi yang utama harus dilakukan adalah investasi sumber daya manusia. Sebab perusahaan yang sehat dan berkembang harus dioperasikan oleh sumber daya manusianya yang kompeten, mampu menyesuaikan diri dengan segala perubahan yang terjadi. Berbagai program telah dilakukan dalam rangka mencapai *strategic initiative* sumber daya manusia yang berbasis kompetensi, seperti penyusunan profil kompetensi (*competency profile*), penyusunan sistem penilaian karya (*performance appraisal system*), penyusunan perencanaan karier (*career planning*), sosialisasi kepemimpinan transformasional (*transformational leadership/people management*), identifikasi kebutuhan pelatihan (*training need analysis*), studi banding (*benchmarking*), penyusunan dan pelaksanaan survey kepuasan karyawan (*employee satisfaction survey*), studi kelayakan sistem penghargaan (*reward and recognition system*), studi kelayakan rencana kompensasi (*compensation plan*), penetapan indeks tingkat kompetensi (*competence level index*), serta penetapan indeks kepuasan karyawan (*employee satisfaction index*).

Dengan adanya program tersebut peneliti berkeinginan untuk menguji pengaruh kompetensi yang dimiliki karyawan terhadap peningkatan kinerjanya. Sebab karyawan yang telah memiliki kompetensi sangat dimungkinkan lebih mampu menghasilkan *output* yang lebih dibanding karyawan yang kurang kompeten. Oleh sebab itu program yang dicanangkan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi karyawan berguna secara nyata dalam oerorganisasi perusahaan dan diri karyawan.

Kompensasi merupakan sistem penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Penghargaan tersebut dapat berupa penghargaan finansial maupun penghargaan non-finansial. Hampir dipastikan bahwa setiap tahun terjadi kenaikan pendapatan karyawan yang diberikan dalam bentuk gaji/upah. Gaji/upah yang diterima karyawan pada golongan dan pangkat terendah telah jauh di atas upah minimum propinsi. Di samping gaji/upah, perusahaan juga memberikan tambahan pendapatan berupa premi, tunjangan peralihan dan lembur. Pemberian ini didasarkan pada prestasi karyawan. Ada kalanya premi yang diterima karyawan lebih besar dari upah/gaji setiap bulan. Setiap semester perusahaan melakukan evaluasi kinerja perusahaan, dan jika kinerja perusahaan baik, maka diberikan insentif bagi semua karyawan yang besarnya disesuaikan dengan besarnya prestasi yang dihasilkan. Ukuran prestasi ditetapkan secara bersama melalui tim yang melibatkan semua bagian di Kantor Direksi. Setiap tahun, jika perusahaan memperoleh *profit margin* atau laba yang signifikan, maka kepada semua karyawan diberikan bonus tahunan. Besarnya bonus yang diterima karyawan tergantung pada hasil Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang dikonversikan terhadap pangkat, golongan dan jabatan karyawan.

Kompensasi finansial di atas sangat dirasakan oleh semua karyawan. Hal ini terbukti berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (LM FE-UI) baru-baru ini, yang dicatat dalam Jurnal Sosialisasi Transformasi Bisnis Edisi Juli 2006. Hasil survey tersebut dicatat dalam "Hasil Pengukuran dan Evaluasi Strategis Perubahan Organisasional di PTPN-III Oleh Lembaga Manajemen FE-UI". Terdapat pengaruh yang cukup signifikan dari strategi adaptasi PTPN-III dengan pengembangan sistem kompetensi dan peningkatan

kesejahteraan karyawan. Strategi adaptasi membutuhkan sebuah sistem balas jasa yang memungkinkan implementasi strategi tersebut. Terdapat kaitan yang cukup erat antara program kesejahteraan karyawan dengan budaya kerja dari rekan kerja. Hal ini bisa dimengerti karena karyawan cenderung akan merasa terpicu ketika menyadari bahwa dalam perusahaannya terdapat sebuah sistem penghargaan yang memadai. Sementara itu, program kesejahteraan karyawan juga memiliki pengaruh untuk memotivasi budaya kerja karyawan. Program kesejahteraan karyawan yang bagus akan memotivasi para karyawan untuk semangat dalam bekerja. Singkatnya bahwa karyawan sangat merasakan adanya kenaikan kompensasi yang mereka terima.

Atas dasar fenomena di atas, penulis tertarik untuk melakukan suatu kajian ilmiah dalam sebuah penelitian apakah pemberian kompensasi yang sangat memadai yang diterima karyawan dapat meningkatkan kinerjanya secara nyata dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan secara korporat.

Kompetensi dan kompensasi merupakan dua variabel yang saling terkait yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel tersebut merupakan faktor utama untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya, seperti dikemukakan oleh Michael Harris, William B. Werther dan kawan-kawan. Dengan demikian penulis ingin membuktikan apakah benar bahwa kedua variabel tersebut dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi perusahaan.

Seorang karyawan yang kompeten atas tugas dan tanggung jawabnya akan melakukannya dengan baik dan kinerjanya akan nyata berbeda dengan karyawan yang kurang kompeten dalam melakukan tugasnya. Namun perlu suatu kajian apakah hal tersebut dapat diterima. Demikian juga halnya dengan kompensasi yang diterima karyawan. Upah/gaji yang diterima karyawan setiap bulannya sangat jauh di atas upah

umum propinsi yang berlaku di Propinsi Sumatera Utara. Namun perlu suatu kajian ilmiah apakah hal tersebut juga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan setiap bulannya dan jelas ada pengaruhnya pada kinerja organisasi perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang penelitian, di mana program kompetensi dan pemberian kompensasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) belum dapat menjamin meningkatkan kinerja karyawan. Walaupun berbagai strategi telah dilakukan untuk kelancaran program dimaksud, namun tidak ada suatu jaminan bahwa semuanya berjalan dengan baik sesuai tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian perlu dirumuskan suatu masalah atas fenomena di atas sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Apakah kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Apakah kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

1.3 Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa erat pengaruh dari kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.
2. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk:

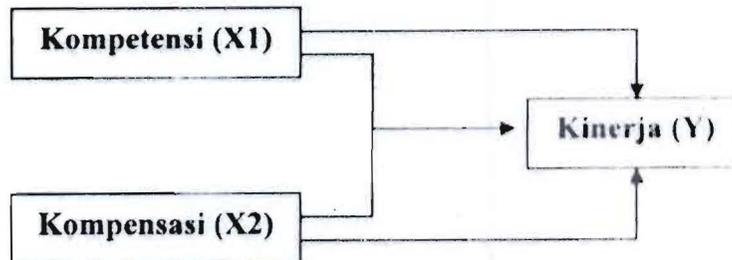
1. PT. Perkebunan Nusantara III dalam menyusun profil kompetensi dan nomenklatur jabatan serta *competency level index (CLI)*.
2. Dijadikan sebagai acuan empiris bagi penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.
4. Diri peneliti sendiri dalam rangka menambah pengetahuan sekaligus sebagai syarat dalam menyelesaikan program studi magister manajemen pada Universitas Terbuka.

1.5 Kerangka Pemikiran

Kompetensi adalah kemampuan yang diperagakan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan. Sub variabel dari kompetensi yang akan diteliti mencakup pendidikan (*education*), pelatihan (*training*), keterampilan (*skills*), pengalaman (*experience*). Sedangkan kompensasi dipandang sebagai suatu sistem penghargaan yang memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Sub variabel dari kompensasi terdiri dari kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial.

Kompetensi dan kompensasi merupakan variabel bebas dan kinerja karyawan merupakan variabel terikat. Sub variabel dari kinerja karyawan terdiri dari kuantitas kinerja, kualitas kinerja, moral, dan loyalitas. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian survei. Metode ini digunakan untuk memudahkan menemukan hubungan (korelasi) antara variabel bebas dan terikat. Dengan penelitian ini akan

dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Hubungan variabel tersebut digambarkan sebagai berikut.



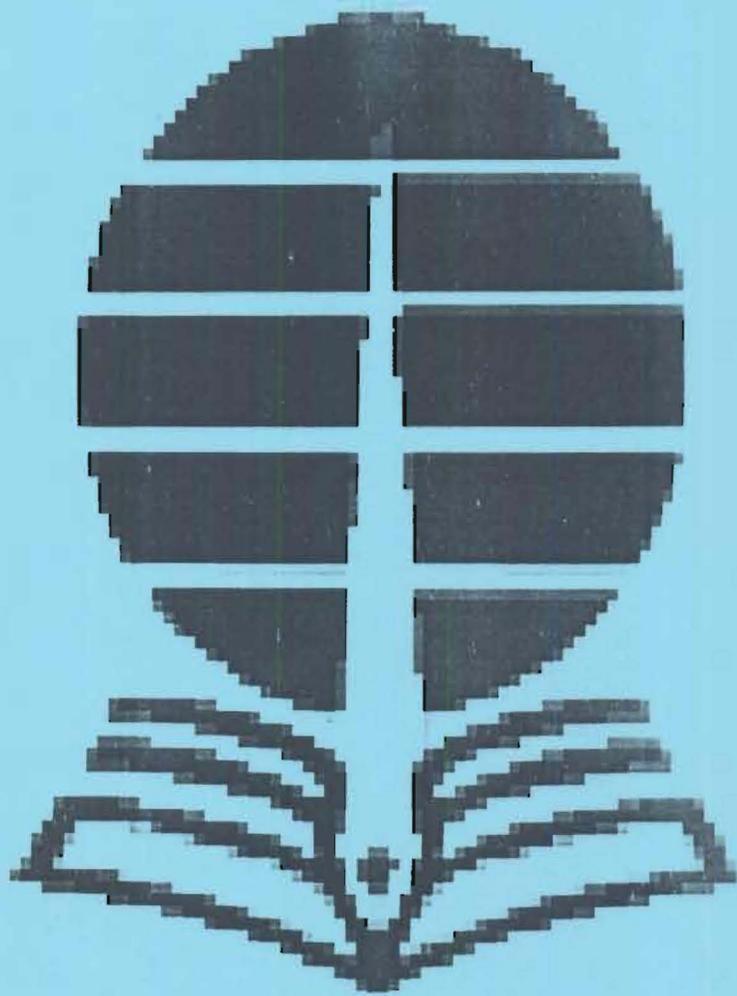
Gambar 1.1 Hubungan Antar Variabel

1.6 Hipotesis

Upaya yang dilakukan oleh manajemen organisasi dalam rangka meningkatkan kompetensi karyawan adalah melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja, serta menggali keterampilan yang dimiliki karyawan. Sangat diyakini bahwa kompetensi karyawan akan dapat meningkatkan kinerjanya lebih maksimal dan dengan demikian dapat memberikan kontribusi lebih besar kepada perusahaan. Kompensasi yang diterima karyawan baik kompensasi finansial dan non-finansial juga diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan latar belakang, tujuan, rumusan masalah dan kerangka pemikiran di atas, penulis menetapkan hipotesis atas penelitian yang dilakukan sebagai berikut:

1. Kompetensi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan yang diperagakan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan (SNI 19-9000-2001). Personel yang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi harus memiliki kompetensi atas dasar pendidikan, pelatihan, keterampilan dan pengalaman yang sesuai (SNI 19-9001-2001). Manajemen hendaknya memastikan bahwa persyaratan kompetensi karyawan terpenuhi dalam rangka efektivitas dan efisiensi operasional organisasi. Pimpinan organisasi harus mempertimbangkan perlunya analisis kebutuhan kompetensi karyawan yang tersedia saat ini dan kebutuhan pengembangan ke masa depan. Pertimbangan kebutuhan kompetensi mencakup (SNI 19-9004-2002):

1. Permintaan masa mendatang berkaitan dengan rencana dan tujuan strategis dan operasional organisasi.
2. Mengantisipasi kebutuhan pergantian manajemen dan karyawan.
3. Perubahan pada proses dan teknologi, piranti dan peralatan organisasi.
4. Evaluasi kompetensi karyawan dalam melaksanakan kegiatan dan proses yang ditetapkan.

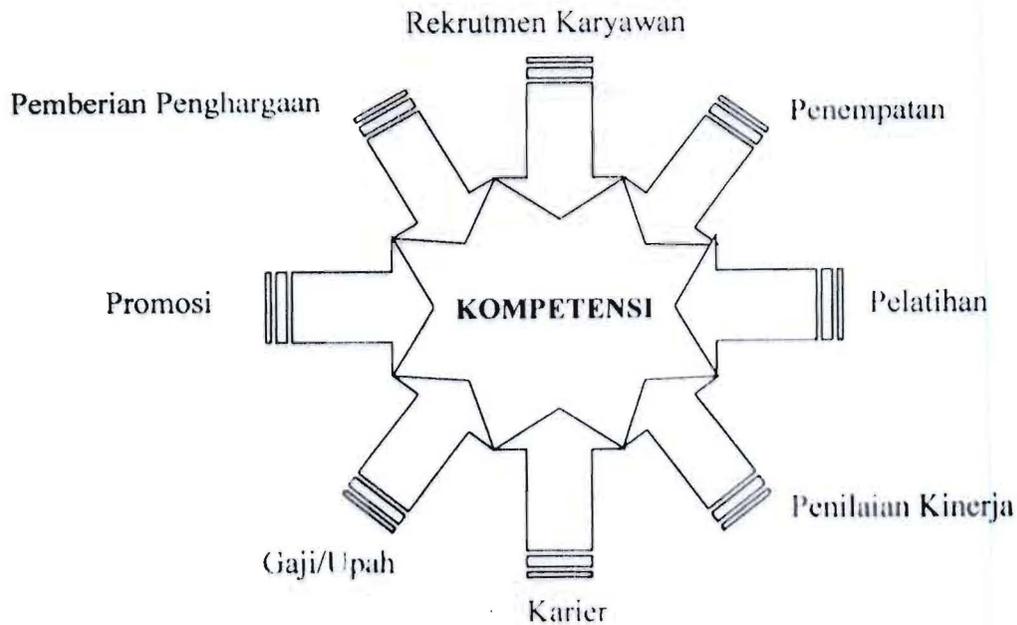
Menurut Byars dan Rue (1997) yang ditulis dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Yun Iswanto, 2004), kompetensi didefinisikan sebagai suatu sifat atau karakteristik yang dibutuhkan oleh seorang pemegang jabatan agar dapat melaksanakan jabatan dengan baik, atau juga dapat berarti karakteristik/ciri-ciri seseorang yang mudah dilihat termasuk pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang memungkinkan untuk berkinerja.

Menurut Dubois (2004) dalam buku yang berjudul "*Competency-Based Human Resources Management*" mendefinisikan bahwa "*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, social motives, traits, thought patterns, mind-sets, and ways of thinking, feeling, and acting*". Kompetensi merupakan sifat yang dimiliki dan yang digunakan seseorang dalam rangka meraih kinerja yang diharapkan. Sifat individual tersebut mencakup pengetahuan, keahlian, aspek yang berkaitan dengan imajinasi, motif sosial, ciri, pola, *mind-set*, dan cara berfikir, merasa dan bertindak.

Penggunaan kompetensi sebagai dasar dari berbagai aspek sumber daya manusia kini semakin menjadi satu *trend* dalam mewujudkan satu organisasi pendidikan dan pelatihan. Kompetensi membedakan pengetahuan kerja (*job knowledge*) dengan perilaku tersirat (*underlying behaviours*) seseorang karyawan di dalam organisasi. Berdasarkan berbagai kajian yang dilakukan, hampir 70 % dari perusahaan swasta menggunakan model kompetensi untuk membantu mereka dalam strategi bisnis dan seterusnya memperbaiki kinerja perusahaan.

Pada dasarnya model kompetensi merupakan suatu sistem di mana profil kompetensi bagi setiap jabatan dalam organisasi ditentukan dan diikuti dengan tindakan untuk menjamin bahwa penyandang jabatan tertentu memiliki kompetensi yang ditentukan. Usaha untuk mengurangi *gap* antara kompetensi yang ditetapkan dengan kompetensi yang telah tersedia merupakan fungsi tugas utama dari bagian sumber daya manusia. Semua aspek sumber daya manusia seperti perekrutan karyawan, pelatihan dan pengembangan, karier, pemberian kompensasi, dan lain

sebagainya dilaksanakan secara terpadu dengan unsur-unsur kompetensi, seperti dipaparkan dalam gambar di bawah ini.



Gambar 2.1 Kompetensi Sebagai Asas Sumber Daya Manusia

Sumber: Internet – Jayagopan Ramasamy, Model Kompetensi, 2006.

Dasar dari penetapan model kompetensi adalah bahwa kompetensi yang dimiliki seseorang harus dapat diukur (*measurable*), dinilai, ditunjukkan (*demonstrable*) dan diobservasi (*observable*) melalui perilaku seorang karyawan selama melakukan pekerjaannya. Oleh sebab itu, model kompetensi pada dasarnya ditunjukkan dalam bentuk perilaku yang diharapkan (*desired behaviours*) dan perlu ditunjukkan oleh semua anggota organisasi dalam melaksanakan suatu tugas. Hal ini dikemukakan oleh Jayagopan Ramasamy dalam Buletin Model kompetensi (2006).

Dalam mengukur kompetensi tumpuan perlu diberikan kepada *core competencies*, yakni kompetensi yang mempunyai kaitan langsung dengan bidang kerja atau profesi yang digelutinya. *Core competencies* secara umum dibagi ke dalam

dua kategori, yaitu *generic competencies* dan *functional competencies*. *Generic competencies* merujuk pada kompetensi yang perlu ada pada semua anggota organisasi secara menyeluruh. *Functional competencies* merujuk pada kompetensi khusus yang diperlukan bagi suatu jabatan/fungsi.

Menurut Ramasamy (2006), kompetensi didefinisikan sebagai upaya menyatakan pendapat dan pandangan diri dengan yakin, terang, lancar dan persuasif secara lisan dan tulisan, menepati maksud dan istilah yang dikehendaki oleh penerima informasi. Berupaya menyediakan laporan yang dikemas padat dan tepat, sensitif terhadap tanggapan dan berupaya menyesuaikan gaya komunikasi yang sewajarnya.

Menurut Byars dan Rue (1997) yang ditulis dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Yun Iswanto, 2004), pelatihan merupakan suatu proses belajar yang mencakup penguasaan keahlian, konsep, dan aturan lainnya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Kompetensi karyawan secara konseptual dapat mempengaruhi dan mengubah sikap karyawan terhadap pekerjaannya (Harianja, 2002).

Program pelatihan (*training*) bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang, sedangkan pengembangan bertujuan untuk menyiapkan pegawainya siap memangku jabatan tertentu di masa yang akan datang. Pengembangan bersifat lebih luas karena menyangkut banyak aspek, seperti peningkatan dalam keilmuan, pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kepribadian. Program pelatihan dan pengembangan bertujuan antara lain untuk menutupi *gap* antara kompetensi karyawan dengan permintaan jabatan, selain itu juga untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja.

Untuk melaksanakan program pelatihan dan pengembangan, manajemen hendaknya melakukan analisis tentang kebutuhan, tujuan, sasaran, serta isi dan prinsip belajar terlebih dahulu agar pelaksanaan program pelatihan tidaklah sia-sia. Agar prinsip belajar menjadi pedoman cara belajar, program hendaknya bersifat partisipatif, relevan, memungkinkan terjadinya pemindahan keahlian serta memberikan *feedback* tentang kemajuan peserta pelatihan. Di lain pihak, pengembangan sumber daya manusia jangka panjang banyak memiliki manfaat, misalnya untuk mengurangi ketergantungan pada penarikan karyawan baru, memberikan kesempatan kepada karyawan lama, mengantisipasi keusangan karyawan dan perputaran tenaga kerja (*turnover*).

Pelatihan dapat terlaksana disebabkan oleh banyak hal yang menurut Barry (1994) yang ditulis dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Yun Iswanto, 2004) karena adanya:

1. Perubahan staf,
2. Perubahan teknologi,
3. Perubahan pekerjaan,
4. Perubahan peraturan hukum,
5. Perkembangan ekonomi,
6. Pola baru pekerjaan,
7. Tekanan pasar,
8. Kebijakan sosial,
9. Aspirasi karyawan,
10. Variasi kinerja, dan
11. Kesamaan dalam kesempatan.

Selanjutnya pelatihan dapat dilaksanakan pada dua tempat, yang pertama adalah pelatihan di tempat kerja (*on-the-job training*) dan yang kedua di luar tempat kerja (*off-the job training*). Teknik utama pelatihan di tempat kerja antara lain adalah: demonstrasi (praktek menyelesaikan sesuatu dalam rangka meningkatkan *skill* karyawan), melatih (lebih mengarah pada praktek manajerial dan profesional), melatih dengan cara mengerjakan sendiri, serta rotasi kerja. Sedangkan pelatihan di luar tempat kerja, teknik pelatihannya antara lain ceramah, studi kasus, permainan peran, grup diskusi, pusat pengembangan, dinamika grup, belajar melalui tindakan, proyek, permainan bisnis, dan pelatihan di tempat terbuka.

Untuk mengevaluasi pelatihan dan pengembangan, Barry (1994) yang ditulis dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Yun Iswanto, 2004) menyarankan hal-hal berikut:

1. Tingkat reaksi peserta, yaitu melihat reaksi peserta terhadap pelatihan, pelatih dan lainnya.
2. Tingkat belajar, yaitu melihat perubahan pada pengetahuan, keahlian dan sikap.
3. Tingkat tingkah laku kerja, yaitu melihat perubahan pada tingkah laku kerja.
4. Tingkat organisasi, yaitu melihat efek pelatihan terhadap organisasi.
5. Nilai akhir, yaitu bermanfaat tidak hanya untuk organisasi, tetapi juga untuk individu.

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori. Sementara itu keterampilan adalah meliputi pengertian *physical skill*, *intellectual skill*, *social skill*, *managerial skill* dan lain-lain.

Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama. Pelatihan didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Program pelatihan formal adalah usaha pemberi kerja untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperoleh pekerjaan atau bidang tugas yang sesuai dengan kemampuan, sikap dan pengetahuannya. Pelatihan adalah salah satu bentuk edukasi dengan prinsip-prinsip pembelajaran. Keuntungan dari program pelatihan dapat diperoleh sepanjang karier karyawan dan dapat membantu peningkatan kariernya di masa mendatang. Kegiatan pelatihan dan pengembangan memberikan dividen kepada karyawan dan perusahaan, berupa keterampilan dan keahlian yang selanjutnya akan menjadi aset yang berharga bagi perusahaan. Melalui pelatihan, kemampuan karyawan akan bertambah dan demikian pula bagi perusahaan, yaitu dalam rangka memenuhi tuntutan para manajer dan departemen Sumber Daya Manusia (SDM).

Model kompetensi adalah sebuah uraian tertulis dari kompetensi yang disyaratkan untuk memenuhi performa (*performance*) yang ditetapkan dalam kategori job, tim kerja, departemen, divisi, atau organisasi. Identifikasi dan model kompetensi dapat dijadikan sebagai titik awal keberangkatan dalam perencanaan strategik organisasi (Dubois, 2004). Kompetensi terdiri dari *hard competencies* (pengetahuan dan keterampilan) dan *soft competencies* (*motives, traits, and self concept*).

2.2 Kompensasi

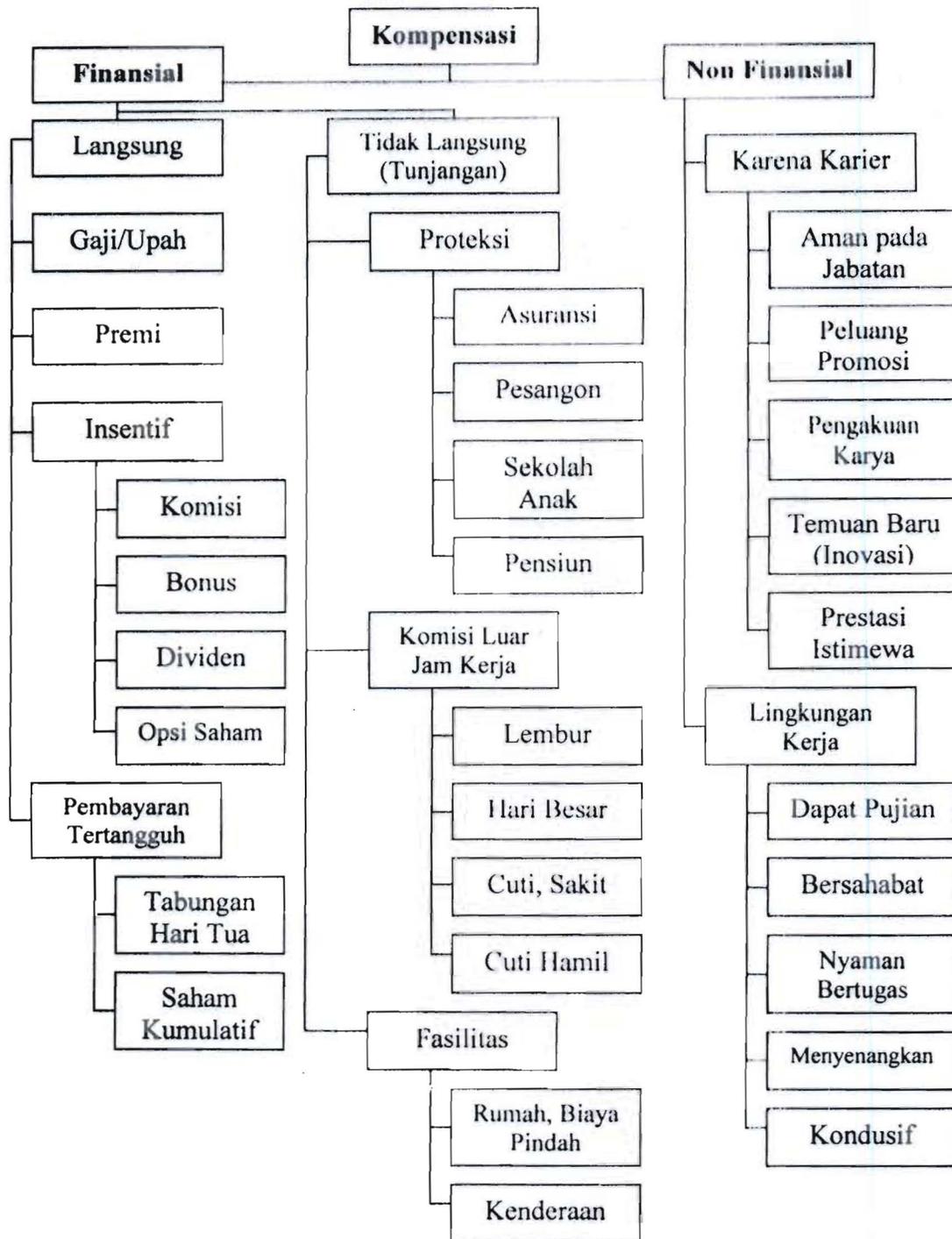
Kompensasi merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan masalah penghargaan yang diterima karyawan sebagai ganti dari pelaksanaan tugas organisasional. Artinya, kompensasi pada dasarnya merupakan suatu hubungan tukar-menukar antara karyawan dan organisasi. Karyawan menukar tenaganya dengan penghargaan yang disediakan organisasi.

Menurut Byars dan Rue (1997) yang ditulis dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Yun Iswanto, 2004), sistem penghargaan organisasional berisi berbagai macam penghargaan yang ditawarkan dan diberikan atau dibagikan kepada karyawan. Macam-macam penghargaan tersebut terdiri dari penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik yang diterima sebagai hasil melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan. Sistem penghargaan intrinsik berisi penghargaan yang berasal dari respon individu terhadap pekerjaan itu sendiri. Sistem penghargaan ekstrinsik adalah kompensasi yang secara langsung dapat dikontrol dan disampaikan oleh organisasi dan bersifat lebih kasat mata.

Kompensasi dipandang sebagai (1) suatu sistem penghargaan yang memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya; (2) suatu cara berkomunikasi penting yang digunakan organisasi untuk menyampaikan dan menguatkan nilai, budaya, dan perilaku yang diinginkan; dan (3) suatu mekanisme penting yang memungkinkan organisasi untuk mencapai sasaran bisnis mereka.

Menurut Veithzal (2004), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual

sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Jenis kompensasi dapat dilihat pada diagram berikut.



Gambar 2.2 Jenis Kompensasi

Sumber: Veithzal (2004:358)

Kompensasi pada dasarnya mencakup penghargaan baik berupa penghargaan finansial maupun penghargaan non-finansial. Penghargaan finansial terdiri dari penghargaan finansial langsung dan tidak langsung. Menurut Ivancevich (1992) yang ditulis dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Yun Iswanto, 2004), kompensasi finansial langsung terdiri dari pembayaran yang diterima karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung atau sering disebut dengan tunjangan terdiri dari tunjangan cuti, tunjangan hari raya, tunjangan asuransi, dan lain-lain. Selanjutnya Bernardin dan Russel (1998) yang ditulis dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Yun Iswanto, 2004), membagi kompensasi finansial langsung ke dalam dua kategori, yaitu (1) program upah dan gaji (upah dasar, upah lembur, perbedaan *shift*, dan seterusnya) dan (2) pembayaran yang tergantung pada kinerja (jasa yang meningkat, bonus, bagi hasil, komisi penjualan, dan seterusnya). Sedangkan yang termasuk dalam kompensasi non-finansial, seperti penghargaan/hadiah (*praise*), harga diri, dan pengakuan (prestasi atau penemuan dan sebagainya). Kompensasi non finansial diterima oleh karyawan untuk memotivasi mereka.

2.2.1 Kompensasi Finansial

Fungsi kompensasi adalah menciptakan sistem penghargaan yang layak bagi organisasi maupun karyawan. Artinya, bagi perusahaan sistem pengupahan tersebut tidak menghasilkan upah yang berlebihan, namun dapat efektif. Sebaliknya, bagi karyawan sistem pengupahan tersebut tidak pelit, tapi dapat memuaskan, minimal kebutuhan dasar mereka. Patton (dalam Yun Iswanto, 2004), mengemukakan 7 kriteria efektivitas kompensasi, yaitu kompensasi harus:

1. Cukup

Kompensasi harus memenuhi persyaratan minimum menurut pemerintah, serikat pekerja dan manager.

2. Layak

Setiap orang harus dibayar secara adil sesuai dengan usaha, kemampuan dan keahlian mereka.

3. Seimbang

Upah, tunjangan, dan penghargaan lain harus memberikan suatu paket penghargaan total yang masuk akal.

4. Efektif berdasarkan pertimbangan biaya

Upah tidak boleh berlebihan, sesuai dengan kesanggupan organisasi membayarnya.

5. Aman

Upah harus cukup aman untuk membantu karyawan merasa aman dalam memuaskan kebutuhan dasarnya.

6. Menyediakan insentif

Upah harus dapat memotivasi kerja yang efektif dan produktif.

7. Akseptabel

Karyawan harus mengetahui sistem pengupahan dan merasa sistem tersebut masuk akal baik bagi perusahaan maupun bagi dirinya sendiri.

Pada dasarnya sistem kompensasi tidak dapat ditetapkan secara absolut. Artinya, kompensasi tidak dapat dirancang dengan kriteria tunggal untuk seluruh bangsa atau seluruh dunia. Oleh karena itu, upah untuk masing-masing individu dibuat 'relatif' dengan upah orang lain. Menurut Ivancevich (1992) yang ditulis dalam buku

Manajemen Sumber Daya Manusia (Yun Iswanto, 2004), upah untuk suatu posisi tertentu dibuat relatif dengan tiga kelompok berikut:

1. Karyawan bekerja pada suatu pekerjaan di mana pekerjaan tersebut mirip dengan pekerjaan tertentu di organisasi lain (Kelompok A).
2. Karyawan bekerja pada suatu pekerjaan di mana pekerjaan tersebut berbeda dengan pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi (Kelompok B).
3. Karyawan bekerja pada suatu pekerjaan di mana pekerjaan tersebut sama dengan pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi (Kelompok C).

Menurut Ivancevich (1992) yang ditulis dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Yun Iswanto, 2004), pengambilan keputusan kompensasi melibatkan manager umum dan spesialis sumber daya manusia. Manajemen puncak membuat keputusan berkaitan dengan penentuan jumlah total anggaran perusahaan yang dialokasikan untuk upah, sistem pengupahan yang digunakan (upah insentif, upah bulanan, dan sebagainya), dan kebijakan pengupahan lainnya.

Program pengupahan secara spesifik digunakan untuk memperkuat, mengarahkan dan mengendalikan perilaku karyawan. Untuk itu sangat relevan menggunakan teori keadilan dalam pengupahan untuk tujuan tersebut. Pada umumnya karyawan akan membandingkan upah yang mereka terima dengan upah yang diterima karyawan lain, terutama untuk jabatan yang sama. Untuk itu dalam merancang upah, organisasi harus memperhatikan adanya pengaruh upah terhadap perilaku karyawan. Menurut Noe, *et al.* (2000), yang ditulis dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Yun Iswanto, 2004) ada tiga teori yang dapat membantu menjelaskan pengaruh upah dengan perilaku karyawan, yaitu teori penguatan (*reinforcement theory*), teori harapan (*expectancy theory*), dan teori agen (*agency theory*).

Teori penguatan menyatakan bahwa suatu tanggapan/respon yang diikuti dengan penghargaan akan lebih memungkinkan untuk berulang kembali kejadiannya di masa mendatang. Artinya, jika suatu kinerja yang tinggi secara langsung diikuti dengan penghargaan yang bersifat moneter, misalnya, ada kemungkinan besar menghasilkan kinerja yang tinggi pula di masa yang akan datang. Hal ini berarti, suatu kinerja yang tinggi yang tidak secara langsung diikuti dengan suatu penghargaan, maka dapat menurunkan kinerja tersebut di masa mendatang. Teori ini menekankan pentingnya pengalaman nyata bagi seseorang berkaitan dengan penghargaan.

Teori pengharapan menekankan pada harapan penghargaan, atau dengan kata lain berfokus pada pengaruh insentif. Sebagaimana pada teori penguatan, teori pengharapan juga berfokus pada hubungan antara penghargaan dan perilaku. Artinya, seseorang karyawan yang berkinerja (berperilaku) baik karena dia mengharapkan akan memperoleh penghargaan. Walaupun secara implisit teori pengharapan menghubungkan suatu peningkatan jumlah penghargaan terhadap kinerja akan meningkatkan motivasi perilaku, dan penghargaan yang bersifat uang tidak akan selalu dapat menjawab masalah motivasi. Sesuai dengan hasil penelitian, insentif bersifat uang dapat mengurangi motivasi intrinsik.

Teori agen berfokus pada kepentingan dan sasaran yang berbeda-beda dari orang-orang yang berkepentingan terhadap organisasi (*stakeholders*) dan suatu cara di mana kompensasi karyawan dapat digunakan untuk menyatukan berbagai kepentingan dan sasaran tersebut. Dalam merancang kompensasi, baik untuk manajerial maupun non manajerial, harus dapat diminimalkan biaya agen. Sesuai dengan teori agen, pemegang saham harus memilih pola perjanjian yang membantu menyatukan kepentingan agen dan kepentingan pemegang saham. Pola perjanjian tersebut dapat

berorientasi perilaku (misalnya, upah berdasarkan jasa) atau berorientasi *outcomes* (misalnya, *stock options*, bagi hasil, komisi).

Manajemen kompensasi bertujuan untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Tujuan manajemen kompensasi adalah untuk memperoleh SDM yang berkualitas, mempertahankan karyawan yang ada, menjamin keadilan, penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan, mengendalikan biaya, mengikuti aturan hukum, memfasilitasi pengertian, dan meningkatkan efisiensi administrasi.

Kompensasi (upah dan gaji) dasar adalah upah yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaannya yang dapat didasarkan atas jam kerja, mingguan atau bulanan. Pada umumnya kompensasi dasar ini digunakan sebagai landasan persepsi karyawan terhadap kelayakan dan keadilan sistem kompensasi suatu organisasi. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, jika karyawan merasa tidak diberikan kompensasi secara adil dan wajar berbagai kemungkinan negatif akan muncul, seperti kemalasan bekerja, mangkir, mogok, keluar organisasi atau pindah ke organisasi lain. Di samping itu, menurut Byars dan Rue (1997), yang ditulis dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yun Iswanto, 2004) sistem kompensasi dasar seringkali mencerminkan iklim keseluruhan organisasi. Jika sistem kompensasi dasar sudah dipandang adil dan wajar, maka organisasi secara keseluruhan juga dipandang sebagai hal yang sama adil dan wajar.

Tujuan utama dari sistem kompensasi dasar adalah untuk mengadakan suatu struktur kompensasi yang adil dan wajar yang didasarkan pada pekerjaan dan tingkat kinerja pekerjaan yang bersangkutan. Namun demikian, untuk mencapai tujuan ini tidaklah mudah. Oleh karena itu, menurut Byars dan Rue (1997), yang ditulis dalam

buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Yun Iswanto, 2004) sebelum membuat sistem kompensasi dasar, perlu dijawab beberapa pertanyaan kebijaksanaan sebagai berikut.

1. Berapa tingkat upah yang paling rendah yang dapat ditawarkan untuk suatu pekerjaan yang akan dapat menarik karyawan yang berkualitas.
2. Berapa tingkat upah yang harus ditawarkan kepada karyawan untuk menjamin karyawan tetap loyal terhadap organisasi.
3. Apakah organisasi berkeinginan untuk memberikan penghargaan kinerja berdasarkan senioritas dan jasa (*meritorious*) melalui program kompensasi dasar.
4. Apakah hal yang bijaksana atautkah memang perlu untuk menawarkan tarif upah yang lebih kepada karyawan yang melaksanakan pekerjaan yang sama atau serupa.
5. Berapa tarif upah yang dipandang cukup berbeda di antara pekerjaan yang mensyaratkan berbagai tingkat pengetahuan, keahlian, tugas dan tanggung jawab.
6. Apakah organisasi berkeinginan untuk memberikan penghargaan terhadap kondisi kerja yang berbahaya dan menyusahkan dalam program kompensasi dasar.
7. Haruskah ada suatu perbedaan dalam peluang progresif upah dasar di antara pekerjaan yang memiliki berbagai macam nilai.
8. Apakah karyawan memiliki kesempatan yang signifikan ke level jabatan yang lebih tinggi. Jika ya, berapa seharusnya antara promosi ke jabatan yang lebih tinggi dan perubahan dalam kompensasi dasar.
9. Akankah kebijaksanaan dan peraturan mengizinkan karyawan untuk memperoleh tarif upah yang lebih tinggi dari tarif maksimum yang ada atau lebih rendah dari tarif minimum yang ada. Apa yang menjadi alasan untuk memberikan izin penyimpangan semacam itu.

10. Bagaimana struktur upah akan dapat mengakomodasi semua orang, biaya hidup, atau penyesuaian lain yang tidak berkaitan dengan perubahan pekerjaan, kinerja atau tugas dan tanggung jawab.

Sistem kompensasi dasar pada umumnya membuat rentang upah untuk pekerjaan/ jabatan tertentu didasarkan pada nilai relatif dari pekerjaan/jabatan tersebut terhadap organisasi. Dalam pembuatan rentang upah tersebut mencakup: 1) menentukan nilai relatif antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lain dalam satu organisasi (keadilan internal); 2) menentukan nilai relatif antara jabatan yang sama/serupa dalam organisasi yang berbeda (keadilan eksternal); dan 3) menentukan nilai relatif antara individu yang satu dengan lainnya dalam jabatan yang sama (keadilan individu).

2.2.2 Kompensasi Non Finansial

Menurut Byars dan Rue (1997), yang ditulis dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Yun Iswanto, 2004) sistem penghargaan organisasional berisi berbagai macam penghargaan yang ditawarkan dan diberikan atau dibagikan kepada karyawan. Penghargaan tersebut meliputi penghargaan intrinsik dan ekstrinsik yang diterima sebagai hasil melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan.

Sistem penghargaan intrinsik berisi penghargaan yang berasal dari respon individu terhadap pekerjaan itu sendiri, yaitu berasal dari suatu transaksi antara seorang individu dengan tugasnya, tanpa ikut sertanya pihak III. Artinya, penghargaan intrinsik ditentukan oleh individu dalam interaksinya dengan pekerjaannya. Penghargaan intrinsik dapat berupa rasa tanggung jawab, rasa tertantang, rasa unggul, rasa mengontrol, rasa berpartisipasi dan sebagainya seperti tertera dalam tabel 2.1.

Walaupun manajemen umumnya tidak dapat memberikan atau membagi-bagikan penghargaan intrinsik kepada karyawan, mereka harus merancang pekerjaan sedemikian rupa sehingga penghargaan intrinsik dapat dicapai oleh karyawan yang memenuhinya. Sebagai contoh, penggunaan teknik-teknik seperti pengayaan jabatan untuk mendorong ke arah rasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang secara historis belum berhasil dilaksanakan, atau untuk mendorong rasa tertantang dalam pekerjaan yang bersifat rutin.

Baik Schuster (1985) maupun Byars dan Rue (1997), yang ditulis dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Yun Iswanto, 2004) sepakat bahwa penghargaan ekstrinsik adalah kompensasi yang secara langsung dikontrol dan disampaikan oleh organisasi (pihak III) dan bersifat lebih kasat mata. Sistem penghargaan ekstrinsik mengacu pada semua penghargaan di luar pekerjaan itu sendiri. Dengan demikian, sistem penghargaan ekstrinsik mencakup baik penghargaan finansial maupun non finansial yang diberikan oleh organisasi dalam rangka usahanya untuk menanggapi (memberikan respon terhadap) kinerja karyawan, baik secara kualitas maupun kuantitas.

Perlu diketahui bahwa walaupun antara penghargaan intrinsik dan ekstrinsik berbeda, mereka memiliki hubungan yang sangat dekat. Penghargaan intrinsik dan ekstrinsik, finansial dan non finansial semuanya berinteraksi sebagai bagian dari sistem penghargaan tunggal, mereka tidak independen. Contohnya, karyawan yang menerima suatu penghargaan ekstrinsik dalam bentuk kenaikan upah juga dapat mengalami adanya rasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik (sebagai penghargaan intrinsik), yaitu melalui interpretasinya bahwa kenaikan upah tersebut sebagai tanda melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Tabel 2.1 Contoh Penghargaan Intrinsik dan Ekstrinsik

Penghargaan Intrinsik	Penghargaan Ekstrinsik
- Prestasi	- Penghargaan formal
- Perasaan dapat menyelesaikan tugas dengan baik	- Tunjangan tambahan
- Penghargaan informal	- Pembayaran insentif
- Kepuasan kerja	- Upah
- Status	- Kenaikan pangkat
- Partisipasi, interaksi	- Hubungan sosial
- Keahlian	- Lingkungan kerja
- Perkembangan/kemajuan	- Tantangan
- Tanggung jawab dan otonomi	- Supervisi

Sumber: Yun Iswanto (2004:7.5)

2.3 Kinerja

Bernardin dan Russel (1998) yang ditulis dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Yun Iswanto, 2004) mendefinisikan kinerja sebagai catatan *outcomes* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya, seperti memberikan pelatihan, menetapkan jalur karier dan pemberian kompensasi yang memadai.

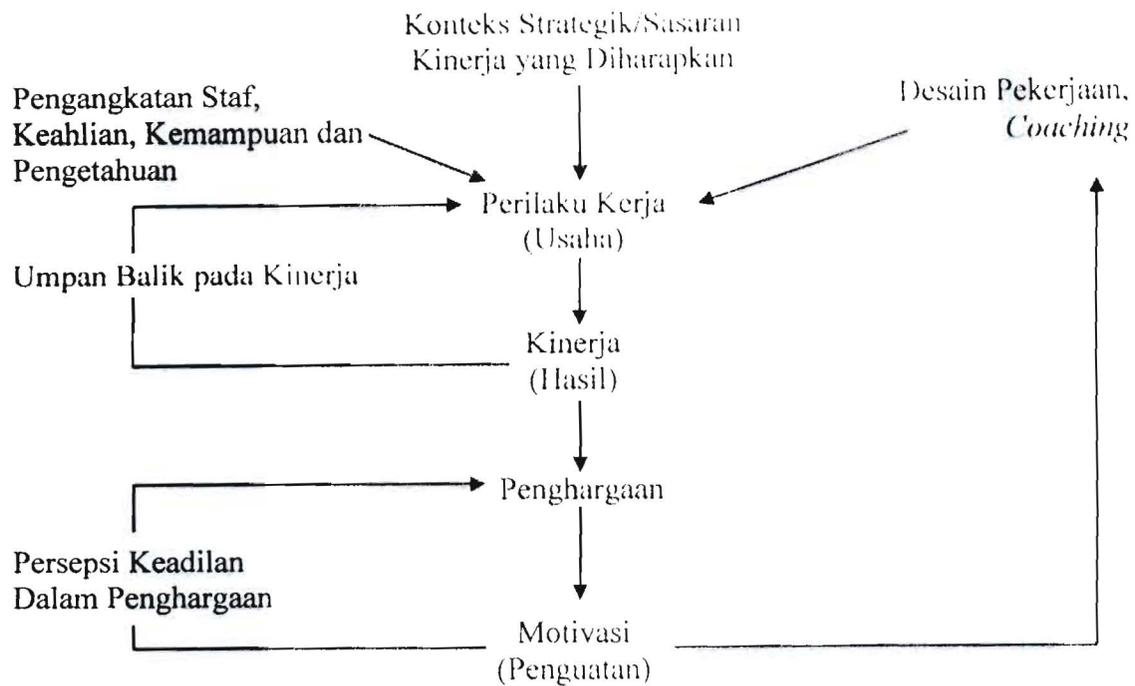
Pandangan keperilakuan dari kinerja mengidentifikasi determinan utama perilaku individual, kinerja, dan motivasi (Walker, 1992) yang ditulis dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Yun Iswanto, 2004) seperti diuraikan dalam Gambar 2.2. Variabel-variabel tertentu yang mempengaruhi kinerja yang dapat dikontrol oleh manajemen adalah desain pekerjaan (tugas atau aktivitas-aktivitas untuk

dikerjakan, isi pekerjaan), konteks organisasional (misalnya gaya supervisi, organisasi kerja, kondisi kerja secara fisik, komunikasi, jam kerja, dan sebagainya), dan sasaran kinerja. Semuanya memiliki dampak langsung terhadap luas dan sifat dari usaha individu yang dicurahkan kepada pekerjaan.

Di samping variabel-variabel di atas, 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 usaha dan kemampuan (*abilities*).

Sebagai hasil dari kinerja adalah produktivitas bagi organisasi dan penghargaan bagi individu karyawan yang berupa upah, tunjangan, keamanan pekerjaan, pengakuan dari teman kerja dan supervisor, serta peluang promosi. Pada umumnya, karyawan mengukur kepuasan kerja dalam kaitannya dengan penghargaan tersebut, karena penghargaan merupakan penerimaan dari hasil kerja yang paling nyata. Di samping itu, karyawan juga mendapatkan kepuasan kerja dari rasa dapat menjalankan pekerjaan dengan baik dan dari umpan balik kinerja mereka. Dalam konteks inilah relevansi diselenggarakannya evaluasi dan penilaian kinerja karyawan. Karena dengan adanya evaluasi dan penilaian kinerja, karyawan memiliki peluang untuk promosi, meningkatkan pendapatan, dan tunjangan lain serta pendidikan/pelatihan.

Kinerja karyawan merupakan cerminan dari kecocokan pekerjaan dengan sifat dan perilaku seorang karyawan yang didukung oleh kemampuan yang dimilikinya serta kondisi atau lingkungan kerja yang mempengaruhinya.



Gambar 2.3 Pandangan Keperilakuan dari Kinerja

Sumber: Yun Iswanto (2004:5.5)

Menurut Fisher, *et al.* (1990) yang ditulis dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Yun Iswanto, 2004), penilaian kinerja merupakan suatu proses di mana kontribusi karyawan terhadap organisasi selama periode tertentu dinilai. Sedangkan menurut Dessler (2000), yang ditulis dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Yun Iswanto, 2004) penilaian kinerja adalah usaha mengevaluasi kinerja karyawan pada saat ini dan masa lalu dikaitkan dengan standar kerjanya. Pengertian penilaian kinerja yang lebih strategis diberikan oleh Noe dan kawan-kawan. Menurut Noe, *et al.* (2000), yang ditulis dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Yun Iswanto, 2004) penilaian kinerja hanya merupakan salah satu bagian dari proses manajemen kinerja secara luas. Sedangkan manajemen kinerja merupakan suatu proses di mana manager yakin bahwa aktivitas dan *output* karyawan telah sesuai dengan sasaran organisasi.

Secara umum, penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan *feedback* kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap karyawan, seperti untuk tujuan promosi (pengembangan karier), kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan.

Atas dasar pengertian tersebut di atas, sistem manajemen kinerja mencakup tiga bagian, yaitu:

1. Pendefinisian kinerja.

Sistem manajemen kinerja dikhususkan bagi aspek-aspek kinerja yang relevan terhadap organisasi, terutama yang diperoleh melalui analisis jabatan.

2. Proses pengukuran kinerja.

Mengukur aspek-aspek kinerja melalui penilaian kinerja. Proses penilaian kinerja ini menurut Dessler (2000) mencakup tiga tahapan yaitu merancang standar kerja, menilai kinerja aktual karyawan dikaitkan dengan standarnya, dan memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memberikan motivasi kepada karyawan, dengan maksud untuk memperkecil kekurangan kinerja atau sebaliknya mempertahankan kinerja di atas standar.

3. Pemberian umpan balik informasi kinerja.

Menurut Noe dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Yun Iswanto, 2004), dengan adanya umpan balik, karyawan dapat melakukan penyesuaian kinerja mereka dengan sasaran organisasi karena mereka telah mengetahui seberapa baik mereka telah berkinerja dibanding dengan standar/sasaran organisasi. Penilaian dan umpan balik kinerja dapat menjadi proses yang sarat dengan emosi, yang secara dramatis mempengaruhi sikap karyawan terhadap organisasi dan diri karyawan sendiri.

Penilaian dan umpan balik kinerja dapat terjadi baik secara formal ataupun informal. Penilaian dan umpan balik kinerja secara informal adalah ketika supervisor memberitahu dan berkomentar terhadap kinerja di saat terjadi kinerja baik ataupun buruk. Sedangkan penilaian dan umpan balik kinerja yang lebih formal merupakan suatu kajian kinerja tahunan yang terstruktur, di mana supervisor menilai setiap kinerja karyawan dengan menggunakan prosedur penilaian resmi, yaitu suatu sistem/prosedur yang dirancang oleh organisasi untuk menilai/mengevaluasi kinerja karyawan secara reguler dan sistematis. Penggunaan metode formal atau informal tersebut lebih banyak dipengaruhi oleh ukuran organisasi. Organisasi yang lebih besar cenderung menggunakan kedua-duanya, baik formal maupun informal. Sebaliknya, organisasi yang lebih kecil, cenderung hanya menggunakan metode informal.

Untuk memotivasi karyawan meningkatkan kinerjanya dan mencapai target sarannya, supervisor dapat menggunakan program kinerja untuk upah (*pay-for-performance*), seperti upah berdasarkan jasa, insentif, dan bonus. Apabila karyawan memiliki peluang untuk memperoleh penghargaan bagi kinerjanya yang bagus secara adil, maka mereka akan termotivasi dan berkinerja lebih baik. Ini sesuai dengan teori pengharapan (*expectancy theory*) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan konsekuensi dari persepsi mengenai hubungan antara level usaha dengan kinerja dan persepsi hubungan antara level kinerja dengan *outcome* yang diharapkan. *Outcome* juga bervariasi pada level valensi. Artinya, jika karyawan percaya bahwa level usaha yang lebih tinggi akan membawa pada kinerja yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih tinggi akan membawa kepada *outcome* yang lebih baik, maka motivasi akan menjadi lebih kuat dan karyawan akan berusaha keras. Dengan meningkatnya kinerja karyawan akan secara otomatis mendorong naiknya kinerja organisasi.

Dimensi kinerja atas karyawan yang dinilai disebut *kriteria evaluasi* (Ivancevich, 1992) yang ditulis dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Yun Iswanto, 2004). Contoh kriteria evaluasi adalah kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, dan biaya pekerjaan. Menurut Ivancevich (1992), suatu kriteria yang efektif harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. **Relevan.** Suatu pengukuran kinerja harus sesuai dengan *output* aktual dari pemegang jabatan.
2. **Sensitivitas.** Suatu kriteria harus dapat mencerminkan perbedaan antara orang yang berkinerja tinggi dan yang berkinerja rendah. Artinya, kinerja yang tinggi dan rendah harus menerima nilai kriteria yang secara akurat menggambarkan perbedaan kinerja mereka.
3. **Praktis.** Kriteria harus mudah diukur, dan pengumpulan data dilakukan secara efisien.

Permasalahan, apakah evaluasi harus didasarkan pada kinerja aktual atau potensial, hal ini didasarkan pada tujuan utama evaluasi suatu fungsi manajemen sumber daya manusia. Sebagai contoh, ada tiga tujuan utama penilaian/evaluasi kinerja yaitu untuk peningkatan kinerja, pertimbangan promosi, dan penyesuaian gaji dan upah. Jika tujuan utamanya untuk peningkatan kinerja atau penyesuaian upah, evaluasi harus didasarkan pada kinerja aktual. Jika tujuan utamanya adalah kemungkinan promosi, maka evaluasi yang digunakan didasarkan pada kinerja aktual atau potensial. Artinya, untuk evaluasi jabatan yang kini dipegang digunakan dasar kinerja aktual sedangkan untuk jabatan yang akan dipegang digunakan kinerja potensial. Penilaian dengan cara demikian juga digunakan untuk keputusan seleksi karyawan baru dan karyawan promosi ke jenjang jabatan yang lebih tinggi.

Prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi dari masing-masing individu. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi. Pada saat yang sama pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh karena itu, penilaian seharusnya menggambarkan kinerja karyawan.

Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah SDM telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja karyawan merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya perusahaan.

Bagi perusahaan, penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu tugas manajer yang penting dalam perusahaan. Diakui bahwa banyak kesulitan penilaian kinerja yang dialami dalam menangani secara memadai, karena tidak mudah untuk menilai kinerja seseorang karyawan secara akurat. Sifat maupun cara penilaian kinerja terhadap karyawan banyak tergantung pada bagaimana SDM dipandang dan diperlakukan dalam perusahaan. Jika perusahaan hanya berpegang pada asumsi bahwa orang tidak akan bekerja kecuali jika mereka diawasi dan dikendalikan dengan ketat, ia cenderung menerapkan cara penilaian yang bersifat rahasia dan biasanya penilaian bersifat tidak obyektif. Oleh karena itu, laporan tentang kinerja karyawan merupakan laporan yang bersifat rahasia pula. Sebaliknya jika perusahaan mempunyai pandangan bahwa setiap individu akan bekerja sesuai dengan potensinya dan kekuatannya dan bahwa kemampuan manusia dapat ditambah/dikembangkan, perusahaan akan mengusahakan suatu sistem penilaian yang berusaha mengenali, memperjelas dan mengembangkan dan memanfaatkan potensi dan kemampuan para karyawannya.

Pada umumnya sistem penilaian kinerja karyawan masih digunakan sebagai instrumen untuk mengendalikan perilaku karyawan, membuat keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi dan penempatan karyawan pada posisi yang sesuai serta mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan yang bersangkutan. Pemahaman seperti di atas kurang sehat bila dilihat pelaksanaannya yang bersifat sepihak, rahasia dan kurang bersifat mengembangkan. Seharusnya penilaian kinerja tidak saja mengevaluasi kinerja karyawan, tetapi juga mengembangkan dan memotivasi karyawan. Sebaiknya karyawan yang dinilai bidang prestasi yang dinilai, diberi kesempatan untuk menilai dirinya sendiri, bahkan mempertemukan hasil penilaian itu dengan penyeliannya. Di sini terjadi proses tawar-menawar dan komunikasi kedua belah pihak untuk mencapai saling keterbukaan dan saling pengertian di bidang-bidang yang sudah cukup dan bidang-bidang yang masih perlu dikembangkan.

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu, manajer memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang dan manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, dan identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, pemutusan hubungan kerja dan mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM, dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan tentang SDM, dan membantu memenuhi persyaratan hukum.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif ulang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antarkaryawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam:
 - a) Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
 - b) Promosi, kenaikan jabatan.
 - c) *Training* atau pelatihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.

9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karier selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan seleksi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Dari hasil studi Lazer dan Wikstrom (1977), yang ditulis dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Yun Iswanto, 2004) terhadap formulir penilaian kinerja 125 perusahaan yang ada di USA. Faktor yang paling umum muncul di 61

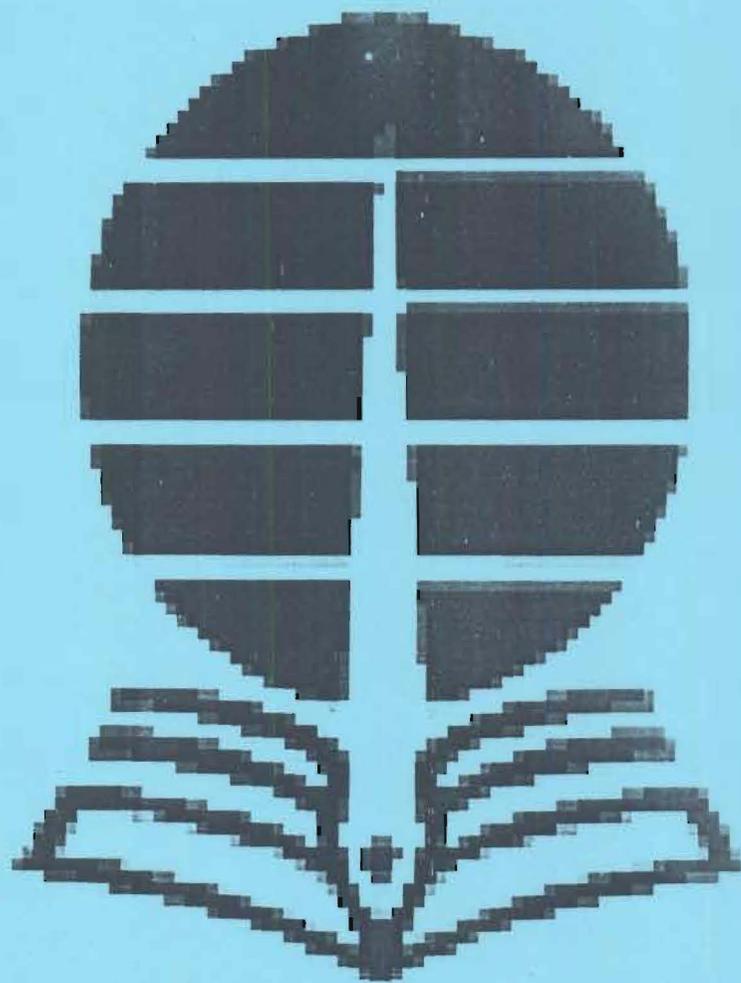
perusahaan adalah pengetahuan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensia (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi.

Dari aspek-aspek yang dinilai tersebut dapat dikelompokkan menjadi:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan belum pernah dilakukan. Namun penelitian tentang pelatihan dan pengembangan, pendidikan dan pelatihan, pembangunan pengetahuan (*knowledge building*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*) banyak dilakukan. Dengan demikian, landasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah hanya mengacu pada uraian teoritis yang terdapat dalam tinjauan pustaka.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan. Peneliti mempersiapkan kuesioner yang dibagikan kepada seluruh karyawan pimpinan untuk diisi. Agar penelitian lebih fokus dan akurat, penelitian dilakukan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III, Jl. Sei Batanghari, Sei Sikambing, PO Box 91 Medan (20122). Penelitian dilakukan selama 5 (lima) bulan dengan tahapan: tinjauan pustaka, survei pendahuluan, persiapan proposal, penelitian lapangan, pengolahan dan analisis data serta penyusunan laporan akhir. Adapun pelaksanaannya dilaksanakan pada bulan Agustus 2006 sampai dengan Desember 2006, dengan jadwal sebagai berikut:

Tabel 3.1 Jadwal Penelitian

Tahapan Kegiatan	Agustus				September				Oktober				Nopember				Desember			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Tinjauan Pustaka	■																			
2. Survey Pendahuluan		■																		
3. Persiapan proposal			■	■																
4. Penelitian lapangan					■															
5. Pengolahan dan analisis data						■	■	■												
6. Penyusunan laporan akhir									■	■	■									
7. Finalisasi dan persetujuan												■	■	■	■					
8. Ujian sidang dan penjiilidan																	■	■	■	■

3.2 Jenis Penelitian

Berdasarkan metodenya, penelitian ini dikelompokkan ke dalam penelitian survei yaitu penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis (Sugiyono, 2005). Dilihat dari tingkat eksplanasinya, penelitian ini

digolongkan pada penelitian asosiatif/hubungan yakni penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih yang terdiri dari variabel bebas yaitu kompetensi dan kompensasi dengan variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Bentuk hubungan antara variabel dalam penelitian ini adalah hubungan kausal atau hubungan sebab akibat. Penelitian ini difokuskan hanya untuk karyawan pimpinan yang dianggap dapat memberi masukan dalam mempersepsikan pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap meingkatnya kinerja karyawan.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Kompetensi adalah kemampuan yang diperagakan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan. Kompetensi karyawan dapat mengubah sikap dan perilaku karyawan. Terdapat empat aspek yang menjadi unsur kompetensi, yaitu pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*), pengalaman kerja (*experience*) dan keahlian (*skill*). Jika hal ini telah dimiliki seorang karyawan, maka dapat dipastikan bahwa karyawan tersebut telah kompeten (Ramasamy, 2006).

Kompensasi dipandang sebagai suatu sistem penghargaan yang memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Kompensasi pada dasarnya mencakup penghargaan baik berupa penghargaan finansial maupun penghargaan non-finansial. Menurut Ivancevich (1992) dalam Yun Iswanto (2004), kompensasi finansial langsung terdiri dari pembayaran yang diterima karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung atau sering disebut dengan tunjangan terdiri dari tunjangan cuti, tunjangan hari raya, tunjangan asuransi, dan lain-lain.

Kinerja sebagai catatan *outcomes* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Kinerja karyawan merupakan suatu

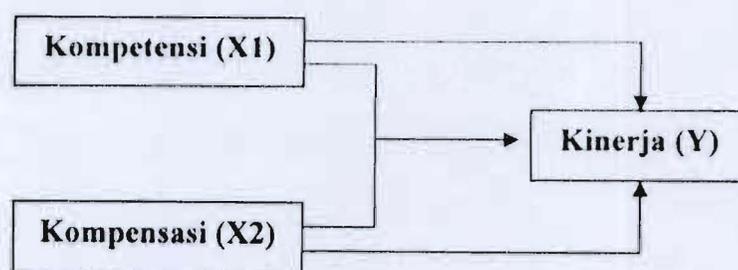
hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya, seperti memberikan pelatihan dan pemberian kompensasi yang memadai.

Tabel di bawah ini menjelaskan definisi variabel dan skala pengukuran yang digunakan.

Tabel 3.2 Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Variabel	Skala Pengukuran
Kompetensi (X1)	Menggambarkan kemampuan yang dapat diperagakan seseorang untuk menerapkan pengetahuan, sikap, pengalaman dan keterampilan yang dimilikinya.	Interval
Kompensasi (X2)	Menggambarkan sistem penghargaan yang memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya.	Interval
Kinerja (Y)	Menggambarkan suatu catatan <i>outcomes</i> yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu.	Interval

Hubungan variabel tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3.1 Hubungan Antar Variabel

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan pimpinan pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III Medan, yang berjumlah 150 orang. Direksi (4 orang) dan karyawan pimpinan yang mendapat demosi (6 orang) tidak ikut sebagai

berikut.

Tabel 3.3 Karakteristik Populasi Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah
1.	Laki-laki	129 orang
2.	Perempuan	21 orang
Jumlah		150 orang

Sumber: Daftar Karyawan Pimpinan PTPN-III (2006)

Proporsi dari sampel berdasarkan jabatan adalah sebagai berikut.

Tabel 3.4 Karakteristik Populasi Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Direksi	4 orang
2.	Kepala Bagian	13 orang
3.	Kepala Urusan	48 orang
4.	Staf urusan	85 orang
Jumlah		150 orang

Sumber: Daftar Karyawan Pimpinan PTPN-III (2006)

Proporsi dari sampel berdasarkan tingkat pendidikan adalah sebagai berikut.

Tabel 3.5 Karakteristik Populasi Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1.	Doktor (S3)	1 orang
2.	Magister (S2)	14 orang
3.	Sarjana (S1)	103 orang
4.	Diploma (D3)	6 orang
5.	Pendidikan Menengah (SLTA)	26 orang
Jumlah		150 orang

Sumber: Daftar Karyawan Pimpinan PTPN-III (2006)

Pengambilan sampel dilakukan berdasarkan jenjang jabatan. Oleh sebab itu metode *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode contoh acak berstrata secara proporsional (*Proportionate Stratified Random Sampling*), karena anggota populasi mempunyai unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2005) dengan tingkat kesalahan 1 %. Rumus untuk menghitung jumlah sampel dari populasi yang diketahui jumlahnya pada penelitian ini adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2005)

$$s = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2 \cdot (N - 1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

di mana

λ^2 dengan dk = 1, taraf kesalahan 1 %, 5 %, 10 %.

$P = Q = 0,5$

$d = 0,05$

s = jumlah sampel

Tabel penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael (Sugiyono, 2005) terdapat pada lampiran 3.

Untuk setiap jenjang jabatan dapat dihitung jumlah sampel yang harus diambil dengan rumus sebagai berikut.

$$s_{jab} = \frac{N_{jab}}{N} \times s$$

di mana

s_{jab} = jumlah sampel pada jenjang jabatan.

S = jumlah sampel total sesuai tabel.

Berdasarkan rumus di atas dapat dihitung jumlah sampel dari populasi pada penelitian ini yang didasarkan pada proporsi jenjang jabatan sebagai berikut.

Tabel 3.6 Jumlah Sampel Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1.	Kepala Bagian	13 orang	11 orang
2.	Kepala Urusan	46 orang	38 orang
3.	Staf urusan	81 orang	67 orang
Jumlah		140 orang	116 orang

Sumber: Daftar Karyawan Pimpinan PTPN-III (2006) dan telah diolah

Dengan demikian jumlah sampel untuk jabatan kepala bagian sebanyak 11 orang, kepala urusan 38 orang, dan staf urusan 67 orang, total seluruhnya 116 orang.

3.5 Periode Pengambilan Data

Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari responden atau sumber data. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2005). Data yang diambil adalah data pada bulan September 2006.

3.6 Jenis dan Sumber Data

Data primer diperoleh dengan menggunakan:

1. Pengamatan langsung (*observation*), bertujuan untuk melihat aktivitas perusahaan atau karyawan yang menjadi obyek penelitian.
2. Kuesioner (angket), bertujuan untuk mengukur pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan menggunakan skala likert (*Likert's Summated Rating = LSR*) seperti tabel di bawah ini.

Tabel 3.7 Skala Pengukuran Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Sumber: Sugiyono (2005:86)

3. Wawancara, dilakukan kepada Kepala Bagian, Kepala Urusan, dan Staf Urusan untuk mengetahui metode pengembangan kompetensi, pemberian kompensasi, serta metode penilaian kinerja karyawan.

Data sekunder berasal dari literatur yang berkaitan dengan pembahasan yang dilakukan, serta data lain yang berasal dari perusahaan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan relevansinya dengan materi pembahasan. Data tersebut mencakup data jumlah karyawan, data profil kompetensi, data nomenklatur jabatan, daftar upah dan bentuk kompensasi lainnya yang diterima oleh karyawan, dan data lain yang terkait.

3.7 Model Analisis

Sebelum dilakukan pengukuran pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan kuesioner terlebih dahulu dilakukan uji coba terhadap kuesioner, setelah itu dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas kuesioner dengan menggunakan program *statistical product and service solution* (SPSS) versi 13.0.

Analisis dimulai dengan menguji validitas terlebih dahulu baru diikuti oleh uji reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu

kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2005). Mengukur validitas butir kuesioner dilakukan dengan cara melakukan uji daya pembeda (Masrun, 1979) yang ditulis dalam buku Metode Penelitian Bisnis (Sugiyono, 2004) secara signifikan dengan menggunakan rumus *t-test* sebagai berikut:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{S_{gab} \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

S_{gab} dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$S_{gab} = \sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{(n_1 + n_2) - 2}}$$

Jika t hitung lebih besar dari t tabel maka perbedaan tersebut signifikan, sehingga instrumen dinyatakan valid. Pengujian validitas dengan uji beda ini didasarkan pada asumsi bahwa kelompok responden yang digunakan sebagai uji coba berdistribusi normal. Dengan demikian kelompok skor tinggi dan rendah harus berbeda secara signifikan, sesuai dengan bentuk kurve normal.

Reliabilitas (keandalan) adalah tingkat kebebasan dari variabel *error* sehingga memberikan hasil yang konsisten. Uji reliabilitas ini sangat diperlukan mengingat kenyataan bahwa dalam menjawab pertanyaan dapat mempengaruhi responden. Ini berarti dalam pengukuran tidak selalu terlepas dari kesalahan (Sugiyono, 2005). Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan teknik belah dua dari *Spearman Brown (split half)* dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{2r_b}{1+r_b}$$

Di mana

r = reliabilitas internal seluruh instrumen

r_b = korelasi *product moment* antara belahan pertama dan kedua, dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda karena penelitian ini dirancang untuk meneliti pengaruh *independent variable* terhadap *dependent variable* (Sugiyono, 2005). Penelitian dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan secara terpisah dan secara bersama-sama. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, model analisis yang digunakan adalah:

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

- Y = Kinerja
- X₁ = Kompetensi
- X₂ = Kompensasi
- a = Intercept (titik potong), atau harga Y bila X = 0 (harga konstan)
- b₁ = Koefisien regresi kompetensi
- b₂ = Koefisien regresi kompensasi
- e = epsilon, standard *error*

Harga a dan b dapat dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$a = \frac{(\sum Y_i)(\sum X_i^2) - (\sum X_i)(\sum X_i Y_i)}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

$$b = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

3.8 Pengujian Asumsi Klasik

Data primer yang diperoleh dari responden diuji melalui program SPSS 13.0. Hasil uji SPSS dievaluasi untuk melihat korelasi pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat melalui penerapan pengujian asumsi klasik. Beberapa asumsi yang penting dipenuhi dalam analisis statistik parametrik adalah sebagai berikut:

Tabel 3.8 Asumsi Dasar Statistik Parametrik

No.	Asumsi Dasar	Persyaratan	Jenis Analisis
1.	Normalitas.	Data sampel hendaknya memenuhi persyaratan distribusi normal.	Semua jenis statistik parametrik.
2.	Homogenitas.	Data sampel disyaratkan memiliki varians yang sama.	t-test, Anova, dan uji multivariat lain.
3.	Bebas dari autokorelasi.	Autokorelasi berarti bahwa apabila diurutkan berdasarkan waktu, maka data pengamatan akan dipengaruhi data pengamatan sebelumnya.	Regresi linear.
4.	Bebas dari multikolinearitas	Multikolinearitas adalah adanya korelasi antara variabel bebas satu terhadap variabel bebas lainnya.	Regresi linear.
5.	Bebas dari heteroskedastisitas.	Heteroskedastisitas adalah terjadinya <i>error</i> tidak random yang membentuk pola hubungan sistematis sesuai besar satu atau lebih variabel bebas. Misalnya rata-rata nilai residu semakin besar pada pengamatan atas nilai variabel bebas yang makin besar.	Regresi linear.
6.	Linearitas.	Setiap kenaikan skor variabel bebas diikuti oleh kenaikan skor variabel terikat.	Regresi linear dan korelasi <i>Pearson</i> .

Sumber: Triton PB (2006:76)

Statistik parametrik adalah prosedur analisis statistik yang memerlukan pemenuhan atas persyaratan asumsi dasar distribusi data pada variabel yang digunakan dalam analisis. Statistik parametrik memerlukan beberapa pengujian pendahuluan sebagai prasyarat analisis. Hal tersebut terjadi karena pengujian statistik dalam beberapa jenis analisis memang lazimnya disyaratkan untuk memenuhi asumsi-asumsi tertentu sebelum analisis dilakukan. Persyaratan distribusi data merupakan unsur yang sangat penting dalam menentukan pemilihan statistik alat uji karena beberapa analisis statistik memang memiliki persyaratan data tertentu. Beberapa persyaratan distribusi data antara lain adalah normalitas, homogenitas, linearitas, dan lain sebagainya.

Analisis statistik berdasarkan persyaratan distribusi datanya secara umum dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu statistik parametrik dan statistik non parametrik. Dalam analisis statistik parametrik, data harus memenuhi persyaratan distribusi tertentu, sedangkan statistik non parametrik tidak memerlukan persyaratan distribusi data tertentu.

Beberapa analisis statistik yang termasuk parametrik antara lain korelasi produk momen, regresi linear, dan *one way anova*. Sementara itu yang termasuk statistik non parametrik antara lain uji kruskal walis, uji man whitney, uji *chi square*, dan lain-lain.

1. Uji Prasyarat Analisis Statistik Parametrik

a. Uji Normalitas Data dengan Kolmogorov Smirnov

Normalitas data dapat diketahui dari rasio skewness, rasio kurtosis, dan bentuk diagram batang pada histogram.

b. Uji Normalitas Data dengan Shapiro Wilk dan Q-Q Plot

2. Pengujian Asosiatif

Hipotesis asosiatif dapat diuji dengan menggunakan analisis korelasi, yaitu untuk mengetahui kekuatan dan signifikansi hubungan antara dua variabel. Secara garis besar, uji statistik memiliki dua aktivitas utama, yaitu uji beda dan uji asosiasi. Uji beda dilakukan dengan tujuan mengetahui apakah ada perbedaan yang signifikan di antara rata-rata beberapa kelompok sampel. Uji asosiasi digunakan dengan tujuan mengetahui apakah ke dua variabel memiliki hubungan signifikan.

Analisis korelasi adalah bagian dari pengujian asosiatif dikarenakan analisis korelasi bertujuan untuk mencari kekuatan, signifikansi, dan arah hubungan antara dua variabel. Analisis korelasi mencakup:

1. Korelasi *pearson product moment* yang banyak dilakukan untuk mengukur korelasi dengan data interval atau rasio.
2. Korelasi peringkat Spearman (*Spearman Rank*). Korelasi *spearman rank* digunakan untuk menghitung koefisien korelasi pada data ordinal.

Koefisien korelasi adalah besaran yang dapat menunjukkan kekuatan hubungan antara dua variabel dan dapat diketahui berdasarkan nilai r hasil analisis korelasi. Selanjutnya, besar nilai r dapat diinterpretasi untuk memperkirakan kekuatan hubungan korelasi, seperti ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 3.9 Interpretasi Nilai r Hasil Analisis Korelasi

Interval Nilai r^*)	Interpretasi
0,001-0,200	Korelasi sangat lemah
0,201-0,400	Korelasi lemah
0,401-0,600	Korelasi cukup kuat
0,601-0,800	Korelasi kuat
0,801-1,000	Korelasi sangat kuat

*) Interpretasi berlaku untuk nilai r positif atau negatif

Sumber: Triton PB (2006:92)

Nilai r atau koefisien korelasi yang telah diperoleh pada hasil analisis korelasi masih perlu diuji signifikansinya.

Pengujian koefisien korelasi dapat dilakukan dengan dua cara:

1. Nilai probabilitas. Apabila suatu korelasi memiliki nilai probabilitas kurang dari 0,05 atau $p < 0,05$, maka hubungan korelasi tersebut signifikan.
2. Nilai t . Mengkonsultasikan nilai t hitung terhadap t tabel dengan cara berikut:
 - a) Menentukan tingkat signifikansi (α) yang digunakan.
 - b) Menentukan derajat kebebasan (*degree of freedom*) atau df berdasarkan jumlah sampel (n), dengan rumus $df = n - 2$.
 - c) Menentukan nilai t tabel berdasarkan nilai df yang diperoleh.
 - d) Menentukan nilai t hitung dengan rumus:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$
 - e) Apabila nilai t hitung $< t$ tabel, maka keputusan pengujian adalah nilai r hasil analisis korelasi tidak signifikan, dan apabila nilai t hitung $> t$ tabel, maka nilai r hasil analisis korelasi signifikan.

Koefisien korelasi memiliki tiga ketentuan penting, yaitu sebagai berikut:

1. Koefisien korelasi dapat bernilai positif atau negatif, tetapi tanda positif dan negatif tersebut khusus menunjukkan arah hubungan, bukan kekuatan hubungan.
2. *Range* (rentang) koefisien korelasi dimulai dari 0 sampai ± 1 , atau dapat dinotasikan $-1 \leq r \leq 1$.
3. Nilai koefisien korelasi dapat diinterpretasi secara simetris. Koefisien korelasi antara variabel X dengan Y adalah sama dengan koefisien korelasi antara variabel Y dengan X.

Pengujian asosiatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji korelasi data interval dan uji korelasi parsial.

3. Regresi dan Asumsi Klasik Regresi

Analisis regresi adalah salah satu jenis analisis parametrik yang dapat memberikan dasar untuk memprediksi serta menganalisis varian. Sir Francis Galton (1822-1911) adalah orang yang pertama kali memperkenalkan regresi pada tahun 1877 sehubungan dengan penelitiannya terhadap tinggi badan manusia. Subyek penelitian tersebut adalah anak laki-laki dan ayahnya, yang masing-masing diukur tinggi badannya. Tujuan analisis regresi secara umum adalah:

1. Menentukan persamaan garis regresi berdasarkan nilai konstanta dan koefisien regresi yang dihasilkan.
2. Mencari korelasi bersama-sama antara variabel bebas dengan variabel terikat (nilai r).
3. Menguji signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat melalui uji F .

Perubahan nilai suatu variabel pada analisis regresi dapat diprediksi dari variabel lain apabila antara variabel yang diprediksi atau variabel terikat dan variabel yang digunakan untuk memprediksi, yang biasa dikenal sebagai variabel bebas, terdapat korelasi yang signifikan. Korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat dapat digambarkan dalam suatu garis yang disebut garis regresi. Garis regresi dapat membentuk garis lurus (*linear*) maupun garis yang melengkung. Sehubungan dengan kemungkinan bentuk garis hasil analisis regresi ini, dapat dikenali adanya regresi linear dan regresi non linear.

Regresi dan asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Regresi sederhana, yaitu analisis regresi dengan menggunakan hanya satu variabel bebas.
2. Regresi berganda, yaitu analisis regresi dengan menggunakan dua atau lebih variabel bebas.
3. Asumsi klasik regresi heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas adalah varian residual yang tidak konstan pada regresi sehingga akurasi hasil prediksi menjadi meragukan. Heteroskedastisitas dapat diartikan sebagai ketidaksamaan variasi variabel pada semua pengamatan dan kesalahan yang terjadi memperlihatkan hubungan yang sistematis sesuai dengan besarnya satu atau lebih variabel bebas sehingga kesalahan tersebut tidak random (acak). Residu pada heteroskedastisitas semakin besar apabila pengamatan semakin besar.
4. Asumsi klasik regresi multikolinearitas. Multikolinearitas dapat terdeteksi pada model regresi apabila pada variabel terdapat pasangan variabel bebas yang saling berkorelasi kuat satu sama lain. Apabila pada regresi terdeteksi adanya kasus multikolinearitas, maka dapat terjadi perubahan tanda koefisien regresi dari positif pada saat diuji dengan regresi sederhana, menjadi negatif pada saat diuji dengan regresi berganda, atau sebaliknya. Di samping itu multikolinearitas dapat menyebabkan fluktuasi yang besar pada prediksi koefisien regresi, dan juga dapat menyebabkan penambahan variabel independen yang tidak berpengaruh sama sekali.
5. Asumsi klasik regresi otokorelasi. Otokorelasi sering dikenal dengan nama korelasi serial, dan sering ditemukan pada data serial waktu (*time series*). Regresi yang terdeteksi otokorelasi dapat berakibat pada biasanya interval kepercayaan dan ketidaktepatan penerapan uji F dan uji *t*.

6. Uji asumsi klasik regresi linearitas. Uji linearitas merupakan suatu upaya untuk memenuhi salah satu asumsi analisis regresi linear yang mensyaratkan adanya hubungan variabel bebas dan variabel terikat yang saling membentuk kurva linear. Kurva linear dapat terbentuk apabila setiap kenaikan skor variabel bebas diikuti oleh kenaikan skor variabel terikat.
7. Aplikasi korelasi untuk menguji multikolinearitas. Uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan analisis pearson. Menurut Hasan (2002) dalam buku SPSS 13.0 Terapan, Riset Statistik Parametrik (Triton PB, 2006), non multikolinearitas adalah hubungan antara variabel bebas yang satu dengan variabel bebas yang lain dalam model regresi tidak terjadi hubungan yang mendekati sempurna ataupun hubungan yang sempurna. Kekuatan korelasi yang diukur berdasarkan skala r adalah 0 sampai dengan 1 (berlaku untuk r positif maupun negatif). Menurut Singgih Santoso (2001), hubungan korelasi yang kuat dapat menggunakan angka 0,5 sebagai pedoman sederhana, dan nilai r yang besarnya kurang dari 0,5 secara umum dapat diidentifikasi memiliki hubungan yang lemah. Skala 0 sampai 1 dapat diklasifikasikan ke dalam lima kelas dengan *range* yang sama, yaitu

Tabel 3.10 Kekuatan Hubungan Korelasi Berdasarkan Nilai r

Interval r	Kekuatan Hubungan
0,000-0,199	Sangat lemah
0,200-0,399	Lemah
0,400-0,599	Cukup kuat
0,600-0,799	Kuat
0,800-1,000	Sangat kuat

Sumber: Triton PB (2006:164)

Hubungan antara dua variabel bebas berdasarkan tabel interval r di atas tidak mengandung multikolinearitas apabila nilai r kurang dari 0,6.

4. Uji t (*one sample t-test*)

One sample t test digunakan untuk menguji rata-rata satu kelompok sampel dan untuk mengetahui signifikansi perbedaan rata-rata suatu kelompok sampel dengan nilai pembanding yang ditetapkan.

5. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas atau kesahihan digunakan untuk mengetahui seberapa tepat suatu alat ukur mampu melakukan fungsi. Alat ukur yang digunakan dalam pengujian validitas suatu kuesioner adalah angka hasil korelasi antara skor pernyataan dan skor keseluruhan pernyataan responden terhadap informasi dalam kuesioner.

Jenis korelasi yang digunakan adalah korelasi pearson antara skor setiap pernyataan dan skor total item. Cara memperoleh angka korelasi dalam uji validitas dengan alat bantu *software* SPSS 13.0. Setelah pengujian validitas, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Tujuan utama pengujian reliabilitas adalah untuk mengetahui konsistensi atau keteraturan hasil pengukuran suatu instrumen apabila instrumen tersebut digunakan lagi sebagai alat ukur suatu obyek atau responden. Hasil uji reliabilitas mencerminkan dapat dipercaya dan tidaknya suatu instrumen penelitian berdasarkan tingkat kemantapan dan ketepatan suatu alat ukur dalam pengertian bahwa hasil pengukuran yang didapatkan merupakan ukuran yang benar dari sesuatu yang diukur.

Salah satu metode pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan metode *Alpha-Cronbach*. Standar yang digunakan dalam menentukan reliabel dan tidaknya suatu instrumen penelitian umumnya adalah perbandingan antara nilai r hitung dengan

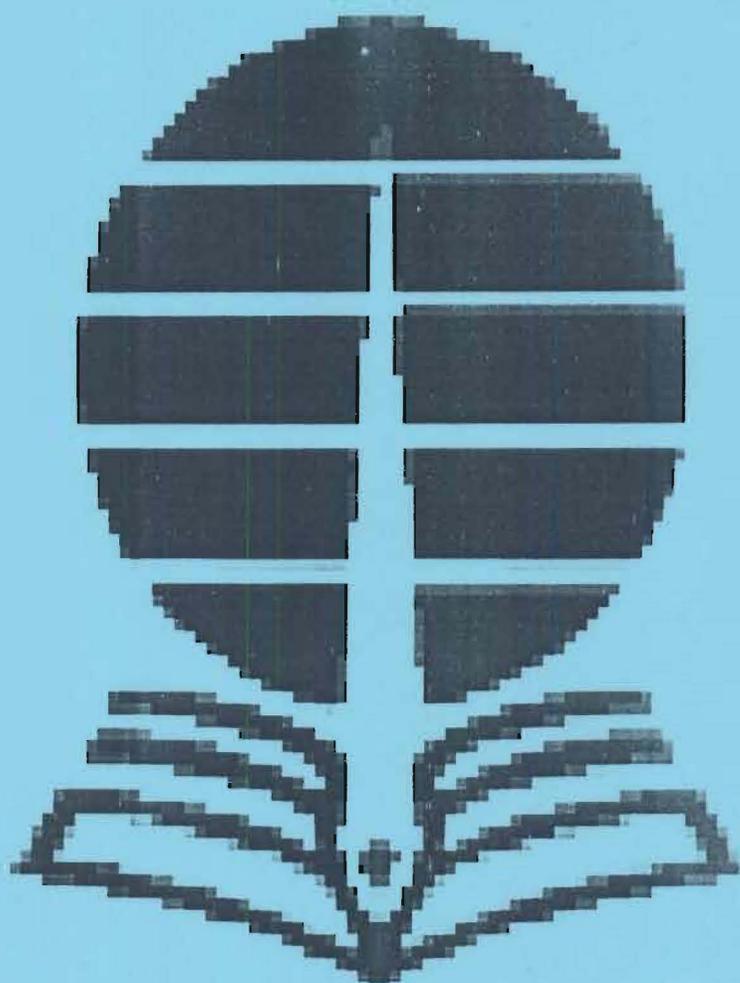
nilai r tabel pada taraf kepercayaan 95 % atau tingkat signifikansi 5 %. Apabila dilakukan pengujian reliabilitas dengan metode *Alpha-Cronbach*, maka nilai r hitung diwakili oleh nilai *Alpha*. Menurut Santoso (2001), dalam buku SPSS 13.0 Terapan, Riset Statistik Parametrik (Triton PB, 2006), apabila *Alpha* hitung lebih besar dari r tabel dan *Alpha* hitung bernilai positif, maka suatu instrumen penelitian dapat disebut reliabel.

Tingkat reliabilitas dengan metode *Alpha-Cronbach* diukur berdasarkan skala *Alpha* 0 sampai dengan 1. Apabila skala tersebut dikelompokkan ke dalam lima kelas dengan *range* yang sama, maka ukuran kemantapan *Alpha* dapat diinterpretasi seperti tabel berikut.

Tabel 3.11 Tingkat Reliabilitas Berdasarkan Nilai *Alpha*

Alpha	Tingkat Reliabilitas
0,00-0,20	Kurang reliabel
0,20-0,40	Agak reliabel
0,40-0,60	Cukup reliabel
0,60-0,80	Reliabel
0,80-1,00	Sangat reliabel

Sumber: Triton PB (2006:248)



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) atau sering disingkat dengan PTPN-III (Persero) adalah salah satu perusahaan perkebunan dengan status BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang berkantor pusat di Jl. Sei Batanghari No. 2 Medan 20122 Kotak pos 91, Propinsi Sumatera Utara, Indonesia. Perusahaan ini bergerak dalam bidang perkebunan dengan komoditi kelapa sawit dan karet. PTPN-III (Persero) memiliki 50 unit kerja yang terdiri dari 34 unit kerja kebun, 11 unit kerja PKS dan 5 unit kerja Rumah Sakit. Seluruh unit kerja terletak di 6 kabupaten yaitu Kabupaten Tapanuli Selatan, Kabupaten Labuhan Batu, Kabupaten Asahan, Kabupaten Simalungun, Kabupaten Serdang Bedagai, dan Kabupaten Deli Serdang. Dalam rangka otonomi daerah dan untuk meningkatkan pengawasan serta keeluasaan pengelolaan, setiap unit kerja pada setiap kabupaten dikoordinir dalam wilayah distrik. Keseluruhan unit kerja dicakup dalam 9 Distrik, yaitu Distrik Tapanuli Selatan, Distrik Labuhan Batu-1, Distrik Labuhan Batu-2, Distrik Labuhan Batu-3, Distrik Asahan, Distrik Simalungun, Distrik Serdang-1, Distrik Serdang-2, dan General Manager Rumah Sakit. Masing-masing distrik dipimpin oleh seorang Distrik Manager dan khusus Rumah Sakit dipimpin oleh *General Manager*. Setiap unit kerja dipimpin oleh *Manager Unit*.

Luas areal konsesi sampai dengan tahun 2006 seluruhnya mencapai 132.602,16 Ha. Di samping itu perusahaan ini mengelola kebun plasma atau perkebunan inti rakyat (PIR) yang luasnya mencapai 19.553,94 Ha. Total luas keseluruhan mencapai 152.156,10 Ha. Perusahaan ini memiliki pabrik kelapa sawit yang mengolah tandan

buah segar (TBS) kelapa sawit menjadi minyak sawit mentah atau CPO (*Crude Palm Oil*) dan inti sawit atau *kernel palm*. Di samping itu perusahaan ini memiliki pabrik karet yang mengolah lateks kebun dan *cup lump* menjadi lateks pekat, karet remah (*crumb rubber*) dan karet asap lembaran atau RSS (*Ribbed Smoke Sheet*). Seluruh komoditi ini dipasarkan di dalam dan luar negeri dengan penjualan total (*total sales*) mencapai Rp 2 triliun lebih per tahun. Jumlah pekerja sampai dengan tahun 2006 mencapai 29.825 orang yang terdiri dari 801 orang karyawan pimpinan dan 29.024 orang karyawan pelaksana.

Perusahaan ini dipimpin oleh Dewan Direksi yang terdiri dari Direktur Utama, Direktur Produksi, Direktur Keuangan, Direktur Pemasaran, dan Direktur SDM dan Umum. Kebijakan organisasi bersifat sentralistik dari kantor pusat yang dikelola oleh bagian/departemen. Setiap bagian dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang setingkat dengan Distrik/General Manager. Terdapat 13 bagian di Kantor Direksi yang bertanggung jawab membantu Direksi dalam membuat kebijakan dan perencanaan strategik, yaitu Bagian Sekretariat Perusahaan (3.00), Bagian Tanaman (3.01), Bagian Teknik (3.02), Bagian Teknologi (3.03), Bagian Pembiayaan (3.04), Bagian Kemitraan dan Bina Lingkungan (3.05), Bagian Pengadaan (3.06), Bagian Pemasaran (3.07), Bagian SDM (3.08), Bagian Umum (3.09), Bagian Teknologi Informasi (3.10), Bagian Satuan Pengawasan Intern (3.11), dan Bagian Pengelola Transformasi Bisnis (3.12).

4.1.1 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. Langkah awal perusahaan dimulai sejak

diambil alih dari perusahaan asing (RCMA dan CMO) pada tahun 1958 menjadi Perusahaan Perkebunan Negara Baru Cabang Sumatera Utara (PPN Baru). Setelah mengalami reorganisasi/*regrouping*, pada tahun 1968 direorganisasi lagi menjadi beberapa kesatuan Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) dan pada tahun 1974 ditetapkan pengalihan bentuk menjadi PT. Perkebunan (Persero) atau sering disingkat dengan PTP. Kemudian pada tahun 1994 terjadi lagi perubahan yaitu penggabungan manajemen 3 BUMN Perkebunan yaitu PTP III, PTP IV dan PTP V disatukan pengelolaannya di bawah Direksi PT. Perkebunan III (Persero). Selanjutnya melalui Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 1996 tanggal 14 Pebruari 1996, ketiga perusahaan tersebut digabung menjadi satu perusahaan dengan nama PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) atau sering disingkat dengan PTPN-III yang berkedudukan di Medan, Sumatera Utara.

Sejak penggabungan tahun 1996, perusahaan ini dipimpin oleh Direktur Utama Joharuddin Husin SE. Pada tahun 2001 sampai dengan tahun 2003 dipimpin oleh Direktur Utama Drs. Megananda Daryono MBA, dan pada tahun 2003 sampai dengan tahun 2007 dipimpin oleh Drs. H. Akmaluddin Hasibuan sebagai Direktur Utama.

4.1.2 Program Transformasi Bisnis

Sebagai upaya untuk merespon perubahan berbisnis, yang dicirikan oleh perubahan dari era ekonomi industrial ke era ekonomi digital, PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) telah mencanangkan Program Transformasi Bisnis pada bulan Agustus 2003. Program ini diawali dengan penetapan Paradigma Bisnis Baru, menuntut suatu perumusan kembali tentang Visi, Misi, Tata Nilai (*Values*), Strategi dan Kebijakan yang disebut dengan *the winning formula* yang harus diterapkan dalam

kehidupan berbisnis perusahaan. Selain itu ditetapkan *the business success model*, *key performance indicator*, dan *strategic initiative*. Program kerja perusahaan dirumuskan dalam *road map* yang menunjukkan upaya yang harus dilakukan untuk mencapai target yang ditetapkan.

Implementasi program transformasi bisnis diawali dengan pelatihan-pelatihan yang bertujuan untuk memahami seluk beluk program transformasi bisnis. Hasil dari pelatihan tersebut telah dirumuskan untuk dijadikan sebagai pedoman bagi operasional perusahaan. Muatan dari program transformasi bisnis tersebut adalah sebagai berikut.

Paradigma Bisnis Baru

Sadar bahwa tanggung jawab pembangunan masa depan PTPN-III ada pada seluruh karyawan, untuk itu kami bertekad mewujudkan paradigma bisnis baru, yaitu:

1. Perubahan, perbaikan, dan peningkatan metode dan kinerja adalah suatu 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 kebhinekaan.
5. Pengembangan SDM yang terintegrasi untuk membangun kapital insani dan intelektual 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.
12. Seluruh aktivitas perusahaan harus berorientasi pada peningkatan mutu dan lingkungan.

The Winning Formula

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 kita junjung tinggi. Visi yang dicanangkan oleh PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) adalah:

Menjadi perusahaan agri-bisnis kelas dunia dengan kinerja prima dan melaksanakan tata kelola bisnis terbaik pada tahun 2008.

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

Misi perusahaan dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Mengembangkan industri hilir berbasis perkebunan secara berkesinambungan.
2. Menghasilkan produk berkualitas untuk pelanggan.
3. Mejadikan karyawan sebagai aset strategik dan mengembangkan 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.

Tata Nilai (*Values*)

Tata nilai (*values*) adalah hal-hal yang harus dijunjung tinggi 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 adalah sebagai berikut:

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

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

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 non pemerintah dalam rangka mendongkrak keuntungan dan melanggengkan bisnis PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menjalin dan mengembangkan hubungan strategik yang efektif dengan mitra strategik 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 kemampulabuan.
4. Mematuhi aturan-aturan SHE (*Safety, Health, Environment*).
5. Melaksanakan keunggulan operasional agar perusahaan menjadi *cost-effective*.
6. Membangun budaya kerja yang kondusif dengan melaksanakan tata nilai dan paradigma baru.
7. Membangun dan mengimplementasikan manajemen SDM berbasis kompetensi dan kinerja.

Kebijakan

Kebijakan perusahaan (*Corporate Policy*) dirumuskan sesuai dengan penerapan *Total Quality Management* (TQM), yang terdiri dari kebijakan mutu, kebijakan lingkungan dan kebijakan K3 (keselamatan dan kesehatan kerja). Kebijakan ini disosialisasikan kepada seluruh karyawan untuk dipahami dan diimplementasikan. Kebijakan ini dapat berubah setiap periode tertentu sesuai dengan kemajuan penerapan TQM. Asesmen TQM dilakukan setiap tahun untuk menjamin kesesuaiannya.

The Business Success Model

Setelah merumuskan *the winning formula* maka implementasinya dalam kehidupan berbisnis perusahaan akan dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan dinilai melalui pengukuran CLI (*competence level index*), ESI (*employee satisfaction index*). Kondisi internal yang dijadikan sebagai indikator keberhasilan *the winning formula* adalah produktivitas dan *baldrige score*. Sedangkan CSI (*customer satisfaction index*) adalah indikator yang digunakan untuk menilai keberhasilan penerapan *the winning formula* pada faktor eksternal. Karyawan melalui kegiatan inovasi untuk menghasilkan produk dan metode baru akan meningkatkan citra baik di konsumen atau meningkatkan nilai CSI internal yang seluruhnya akan bermuara pada peningkatan kinerja finansial yang dicirikan oleh RLS, yaitu Rentabilitas (*Return on Asset*), Likuiditas (*Current Ratio*), dan Solvabilitas (*Debt to Equity Ratio*). Ketujuh parameter di atas, yaitu CLI, ESI, produktivitas, *baldrige score*, CSI, *new product and method* dan RLS akan menjadi ukuran bagi PTPN-III (Persero) terhadap keberhasilan menerapkan *the winning formula* dalam rangka mencapai visi perusahaan.

Key Performance Indicator

Key Performance Indicator (KPI) merupakan indikator kinerja utama yang ditetapkan berdasarkan visi perusahaan dengan tujuan agar perusahaan dapat lebih eksis dan bertahan hidup (*survive*). Sasaran perusahaan yang ditetapkan dalam KPI merupakan pedoman dalam menetapkan sasaran kerja operasional perusahaan dan sasaran ini harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan untuk dipahami dan diraih bersama. Penilaian dan target terhadap kinerja karyawan, kondisi internal dan eksternal, aspek inovasi dan finansial diperlihatkan pada Tabel 4.1, yaitu indikator keberhasilan (*key performance indicator*) perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya.

Tabel 4.1 *Key Performance Indicator (KPI)*

No.	KPI	Satuan	2004	2005	2006	2007	2008
1.	CLI	-	5	6,5	7,5	8,5	10
2.	ESI	%	55	60	65	70	75
3.	Produktivitas Kelapa Sawit	Ton/Ha	18,62	19,55	21,05	23,09	25,03
	Produktivitas Karet	Kg/Ha	1.294	1.311	1.405	1.504	1.603
4.	<i>Baldrige Score</i>	-	350	500	600	700	750
5.	CSI	%	70	73	76	78	80
6.	Produk Baru	-	2	2	3	4	5
7.	Finansial						
	- Rentabilitas (ROA)	%	10	12	14	16	20
	- Likuiditas (CR)	%	120	120	130	140	150
	- Solvabilitas (DER)	-	45:55	44:56	43:57	41:59	40:60

Sumber: Buku Panduan Program Transformasi Bisnis PTPN-III (2005)

Strategic Initiative (SI)

Untuk mencapai target yang telah dicanangkan (Tabel 4.1), maka diperlukan upaya terobosan yang dirumuskan dalam *Strategic Initiative (SI)*. SI sangat penting bagi perusahaan untuk melakukan perubahan mendasar, yang diperoleh dari hasil inovasi sehingga pada akhirnya mampu mendongkrak kinerja perusahaan secara signifikan dan berkelanjutan. Oleh sebab itu SI harus memiliki beberapa persyaratan antara lain:

1. Masing-masing SI harus memiliki penanggung jawab yang sepenuhnya bertanggung jawab atas pelaksanaan SI sampai dengan memberikan hasil nyata.
2. Penanggung jawab berkewajiban mendefinisikan tujuan (*goals*) dari masing-masing *Strategic Initiative*, lingkup pekerjaan, membuat model atau *template*, menentukan tahapan program, serta mendefinisikan kebutuhan sumber daya (manusia, finansial, dan peralatan), sehingga memudahkan implementasi dari *Strategic Initiative* pada kehidupan berbisnis perusahaan.

Strategic Initiative, penanggung jawab dan tujuan dari masing-masing SI tertera pada tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2 *Strategic Initiative* PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

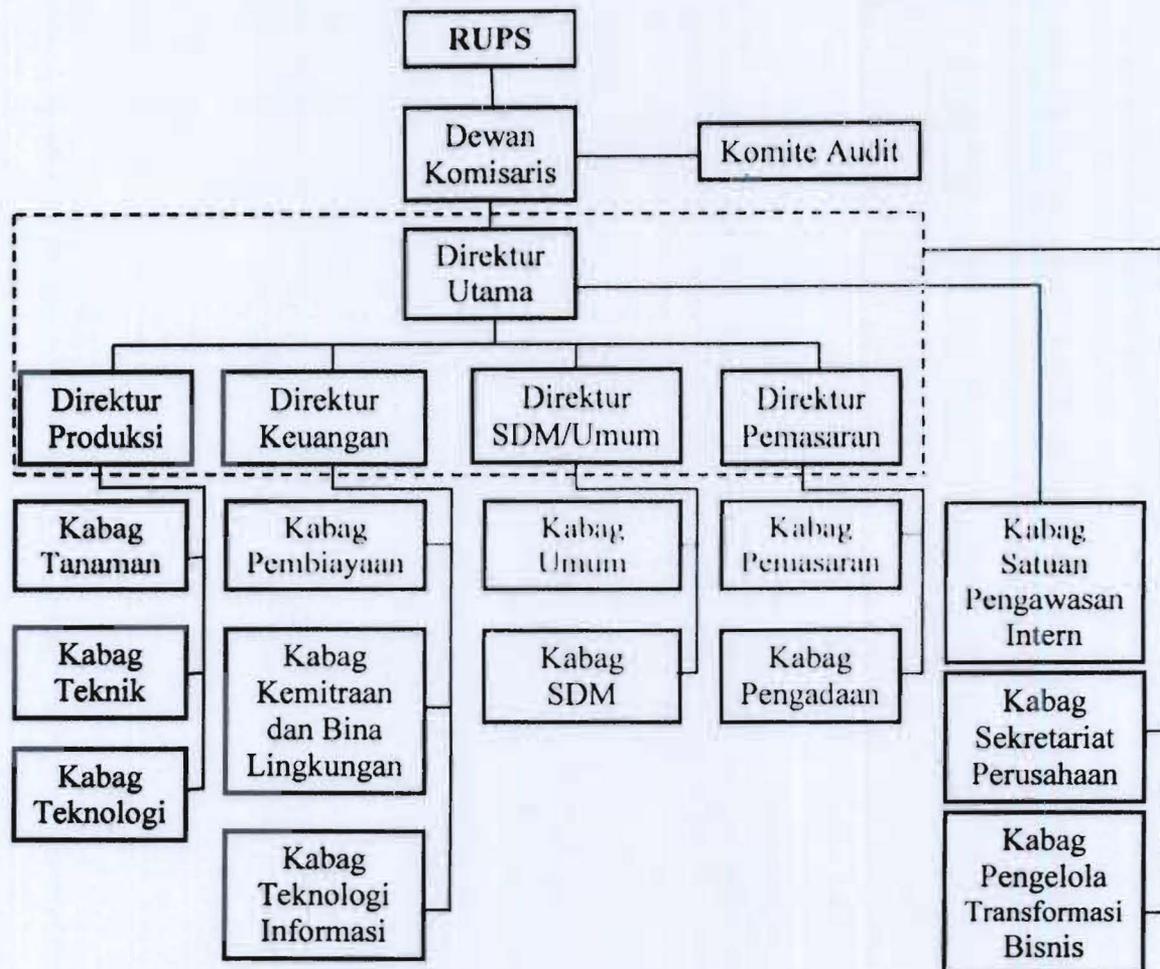
No.	<i>Strategic Initiatives</i>	Tujuan (<i>goals</i>)	P. Jawab
1.	<i>Competence Based Human Resources Management (CBHRM)</i>	Mengelola dan menciptakan SDM sebagai <i>capital intelectual</i> melalui pembangunan kompetensi untuk mewujudkan C.I.I sebesar 10 pada tahun 2008.	Direktur SDM & Umum
2.	<i>Operational Excellence (OPEX)</i>	Mewujudkan keunggulan operasional agar perusahaan mencapai <i>best costs</i> dan <i>best services</i> dengan kinerja keuangan prima. Rentabilitas (ROA) 20 %, Likuiditas (CR) 150 %, dan Solvabilitas (DER) 40:60 pada tahun 2008.	Direktur Keuangan
3.	<i>Total Quality Management (TQM)</i>	Mewujudkan <i>best practices</i> dengan skor <i>baldrige</i> 750 pada tahun 2008 melalui kepemimpinan yang efektif, perencanaan strategik, fokus kepada pelanggan, pengelolaan informasi, SIM, proses bisnis dan hasil usaha.	Direktur Produksi
4.	<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	Mewujudkan hubungan yang efektif dengan pelanggan guna meningkatkan loyalitas pelanggan melalui <i>feedback management</i> , sehingga mencapai <i>customer satisfaction index</i> (CSI) 80 % pada tahun 2008.	Direktur Pemasaran
5.	<i>Quest for Innovation (QFI)</i>	Mewujudkan budaya inovasi yang mendorong terciptanya metode baru dan atau produk baru.	Direktur SDM & Umum

Sumber: Buku Panduan Program Transformasi Bisnis PTPN-III (2005)

Sebagai motor dari penerapan program transformasi bisnis ini, manajemen membentuk sebuah bagian yang disebut dengan Bagian Pengelola Transformasi Bisnis (3.12). Bagian ini bertanggung jawab untuk merumuskan semua unsur transformasi bisnis, mengevaluasinya dan memberi masukan kepada direksi untuk kelancaran implementasinya di lapangan. Untuk merumuskan sasaran organisasi secara korporat, manajemen membentuk *the champion team* yang bertanggung jawab membantu Bagian PTB (3.12) dan mensosialisasikannya kepada seluruh anggota organisasi.

4.1.3 Struktur Organisasi

Dalam rangka pembagian tugas dan tanggung jawab organisasi, manajemen menetapkan struktur organisasi yang terdiri dari struktur organisasi korporat PTPN-III, Distrik, dan Unit Kerja. Struktur organisasi korporat PTPN-III adalah sebagai berikut.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PTPN-III (Persero)

Sumber: Dokumen Struktur, Sasaran, Tugas dan Proses Bisnis PTPN-III (2006)

Jabatan di bawah Kepala Bagian pada tingkat karyawan pimpinan adalah Kepala Urusan dan di bawah Kepala Urusan adalah Staf Urusan. Bagian Satuan Pengawasan Intern di bawah langsung Direktur Utama. Bagian Sekretariat Perusahaan dan Bagian Pengelola Transformasi Bisnis berada di bawah Dewan Direksi. Fungsi, sasaran dan tugas dari Direksi diuraikan pada lampiran 6.

4.1.4 Proses Bisnis

Proses adalah kumpulan dari beberapa kegiatan yang mentransformasikan *input* menjadi *output*. Proses bisnis adalah uraian dari berbagai proses yang terdapat dalam organisasi yang berfungsi untuk mentransformasikan berbagai *input* menjadi *output* yang pada akhirnya berguna bagi kepentingan organisasi perusahaan. Proses bisnis dapat bersifat makro dan dapat bersifat mikro. Proses bisnis makro adalah kumpulan dari beberapa proses bisnis yang bersifat mikro untuk menggambarkan seluruh proses yang terdapat dalam organisasi, diawali dengan penerimaan order dari pelanggan dan diakhiri dengan pemenuhan order tersebut.

Organisasi perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) terdiri dari 13 bagian, di mana setiap bagian tidak dapat berjalan sendiri-sendiri. Oleh sebab itu proses bisnis yang dibangun harus memiliki ciri satu arah dan satu tujuan untuk mensukseskan pencapaian visi perusahaan. Selain proses bisnis, setiap bagian juga memiliki instruksi kerja yang menguraikan bagaimana melakukan setiap proses yang dibangun. Setiap bagian memiliki proses bisnis yang diuraikan pada lampiran 7.

4.2 Gambaran Umum Responden

Untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap peningkatan kinerja karyawan, dilakukan pengumpulan data melalui distribusi kuesioner kepada seluruh karyawan pimpinan yang bekerja di kantor pusat. Kuesioner tersebut terdiri dari 35 pernyataan yang meminta persepsi responden atas pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan secara korporat. Hasil pengumpulan data yang diperoleh dari pengisian kuesioner tersebut ditabulasi dan disajikan dalam bentuk data untuk kemudian dianalisis dengan menggunakan metode analisis deskriptif.

4.2.1 Bagian/Departemen

Terdapat 13 bagian/departemen di kantor pusat yang berperan membantu direksi menginterpretasikan dan menjabarkan kebijakan organisasi untuk disebarluaskan kepada semua unit kerja sebagai pedoman kerja. Dari 13 bagian/departemen tersebut berhasil dilakukan survey kepada 116 orang karyawan pimpinan. Terdapat tiga strata jabatan untuk karyawan pimpinan, yaitu Kepala Bagian, Kepala Urusan dan Staf Urusan. Sesuai dengan pedoman penetapan golongan, untuk jabatan Kepala Bagian terdiri dari Golongan IVC dan IVD. Untuk jabatan Kepala Urusan terdiri dari golongan IVA dan IVB. Sedangkan jabatan Staf Urusan terdiri dari golongan IIIA sampai dengan IIID.

4.2.2 Jenis Kelamin

Jumlah responden penelitian ini adalah 116 responden, masing-masing terdiri dari 98 orang laki-laki (84,5 %) dan 18 orang perempuan (15,5 %).

4.2.3 Usia

Usia responden dikelompokkan ke dalam empat kelompok rentang, yaitu rentang 20-30 tahun tidak ada, 31-40 tahun 25 orang (21,6 %), 41-50 tahun 62 orang (53,4 %), dan 51-55 tahun 29 orang (25 %).

4.2.4 Pendidikan

Tingkat pendidikan responden terdiri dari SLTA 14 orang (12 %), Diploma 6 orang (5,2 %), Sarjana 81 orang (69,8 %), Pascasarjana 14 orang (12 %) dan Doktor 1 orang (1 %).

4.2.5 Gaji/Upah (*Take Home Pay*)

Gaji/upah mempengaruhi interpretasi responden atas respon yang diberikan pada angket yang disajikan. Dari 116 orang responden, diperoleh yang berpenghasilan 4-6 juta 5 orang (4,3 %), 7-10 juta 53 orang (45,7 %), 11-15 juta 37 orang (31,9 %), 16-20 juta 16 orang (13,8 %), lebih dari 20 juta 5 orang (4,3 %).

4.2.6 Masa Kerja

Masa kerja juga mempengaruhi responden dalam memberikan tanggapannya atas pernyataan yang tertera dalam angket. Dari 116 responden diperoleh data bahwa karyawan yang memiliki masa kerja 1-5 tahun 5 orang (4,3 %), 6-10 tahun 17 orang (14,7 %), 11-15 tahun 31 orang (26,7 %), 16-20 tahun 37 orang (31,9 %), 21-25 tahun 15 orang (12,9 %), 26-30 tahun 8 orang (6,9 %), 31-35 tahun 3 orang (2,6 %).

4.3 Pengolahan Data

4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas data dilakukan dengan memperhatikan hasil korelasi antara setiap butir kuesioner dengan butir total. Dari hasil pengujian pada lampiran 4, tampak bahwa hanya butir 25 dari 35 butir yang memiliki nilai probabilitas 0,124 di atas 0,05. Oleh karena itu disimpulkan bahwa hanya butir 25 yang tidak valid, sedangkan butir lainnya dinyatakan **valid**.

Berdasarkan tabel 4.3 di bawah ini, tampak bahwa responden yang diteliti berjumlah 116 orang (N=116) dan semua data tidak ada yang *exclude* atau dikeluarkan dari analisis. Dengan demikian disimpulkan bahwa semua data dapat dianalisis dan dinyatakan valid.

Tabel 4.3 Data Sampel Uji

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	116	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	116	100.0

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

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Pada *reliability statistics* terlihat bahwa nilai *Alpha Cronbach* adalah 0,917 dengan jumlah pertanyaan 35 butir. Nilai *r* tabel satu sisi pada $df = 114$ dan $p = 0,05$ adalah 0,2407. Oleh karena nilai *Alpha Cronbach* = 0,917 lebih besar dari *r* tabel, maka kuesioner dinyatakan **reliabel**. Karena nilai *Alpha Cronbach* sebesar 0,917 terletak di antara 0,80-1,00 (lihat tabel 3.11), sehingga tingkat reliabilitasnya dinyatakan **sangat reliabel**.

Tabel 4.4 Data *Alpha Cronbach***Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	35

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

4.3.2 Uji Normalitas Data dengan Kolmogorov Smirnov

Berdasarkan hasil uji normalitas data diperoleh nilai kolmogorov smirnov masing-masing 1,312 dan 1,427 serta 1,176 dengan probabilitas 0,064 dan 0,034 serta 0,126 (lihat tabel 4.5). Oleh karena p lebih besar dari 0,05, maka data masing-masing variabel dinyatakan **normal**, atau memenuhi persyaratan uji normalitas.

Tabel 4.5 Hasil Uji Kolmogorov Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kompetensi	Kompensasi	Kinerja
N		116	116	116
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	51.3534	67.4914	29.8276
	Std. Deviation	5.31324	6.94136	3.40147
Most Extreme Differences	Absolute	.122	.132	.109
	Positive	.067	.089	.096
	Negative	-.122	-.132	-.109
Kolmogorov-Smirnov Z		1.312	1.427	1.176
Asymp. Sig. (2-tailed)		.064	.034	.126

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

4.3.3 Uji Korelasi

Dari hasil uji korelasi untuk data interval, tampak bahwa koefisien korelasi atau nilai r dari kompetensi terhadap kinerja sebesar 0,662. Sesuai tabel 3.9, angka tersebut menunjukkan korelasi **kuat** karena berada di antara 0,601-0,800. Selanjutnya koefisien korelasi dari kompensasi terhadap kinerja sebesar 0,738, menunjukkan adanya korelasi **kuat** karena berada di antara 0,601-0,800.

Tabel 4.6 Hasil Uji Korelasi Data Interval

Correlations^a

		Kompetensi	Kompensasi	Kinerja
Kompetensi	Pearson Correlation	1	.683**	.662**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
Kompensasi	Pearson Correlation	.683**	1	.738**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
Kinerja	Pearson Correlation	.662**	.738**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Listwise N=116

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Output korelasi parsial ditampilkan dalam dua klasifikasi yang disusun dalam bentuk tabel bertingkat. Tabel bagian atas berbentuk *zero-order partial*. Pada output

ini, korelasi parsial belum dilakukan. Tabel bagian bawah menunjukkan keadaan setelah dilakukan korelasi parsial.

Pada tabel bagian bawah terlihat bahwa koefisien korelasi antara kompetensi dengan kinerja turun menjadi 0,320 dengan probabilitas 0,000. Oleh karena probabilitas $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial hubungan antara kompetensi dengan kinerja adalah **signifikan** pada taraf kepercayaan 95 %. Dari hasil korelasi parsial diketahui bahwa kompensasi tidak boleh diabaikan dalam hubungannya dengan kinerja.

Tabel 4.7 Hasil Uji Korelasi Parsial

Control Variables			Kompetensi	Kinerja	Kompensasi
-none ^a	Kompetensi	Correlation	1.000	.662	.683
		Significance (2-tailed)	.	.000	.000
		df	0	114	114
	Kinerja	Correlation	.662	1.000	.738
		Significance (2-tailed)	.000	.	.000
		df	114	0	114
	Kompensasi	Correlation	.683	.738	1.000
		Significance (2-tailed)	.000	.000	.
		df	114	114	0
Kompensasi	Kompetensi	Correlation	1.000	.320	
		Significance (2-tailed)	.	.000	
		df	0	113	
	Kinerja	Correlation	.320	1.000	
		Significance (2-tailed)	.000	.	
		df	113	0	

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

4.3.4 Uji Regresi

Berdasarkan data pada tabel 4.8 dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kinerja dengan kompetensi adalah signifikan karena nilai $p = 0,000 < 0,05$ dan nilai $r = 0,662$ menunjukkan hubungan korelasi yang **kuat**. Sedangkan kinerja dengan

kompensasi memiliki hubungan yang signifikan karena nilai $p = 0,000 < 0,05$ dan nilai $r = 0,738$ menunjukkan hubungan korelasi yang kuat.

Tabel 4.8 Hasil Uji Regresi Sederhana

		Kinerja	Kompetensi	Kompensasi
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.662	.738
	Kompetensi	.662	1.000	.683
	Kompensasi	.738	.683	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000	.000
	Kompetensi	.000	.	.000
	Kompensasi	.000	.000	.
N	Kinerja	116	116	116
	Kompetensi	116	116	116
	Kompensasi	116	116	116

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Nilai $R = 0,769$ dan $R\text{ Square} = 0,591$ menunjukkan bahwa 0,591 atau 59,1 % variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel kompetensi dan kompensasi, sementara sisanya sebesar 40,9 % dipengaruhi oleh variabel lain.

Standard error of the estimate = 2,19494 < standar deviasi sebesar 6,94136, dengan demikian dinyatakan bahwa model regresi layak digunakan.

Tabel 4.9 Hasil Uji R Kuadrat

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.769 ^a	.591	.584	2.19494

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Pada hasil uji ANOVA, diperoleh nilai $F_{hitung} = 81,588$ dengan $p = 0,000$. Oleh karena $p < 0,05$ maka regresi dapat dipakai untuk memprediksi besarnya kinerja, atau secara bersama-sama variabel bebas kompetensi dan kompensasi berpengaruh

terhadap kinerja karyawan. Hal ini bisa dibuktikan karena F hitung (81,588) > F tabel (3,07). Taraf kesalahan 5 %, df pembilang = 2 dan df penyebut = 113.

Tabel 4.10 Hasil Uji ANOVA

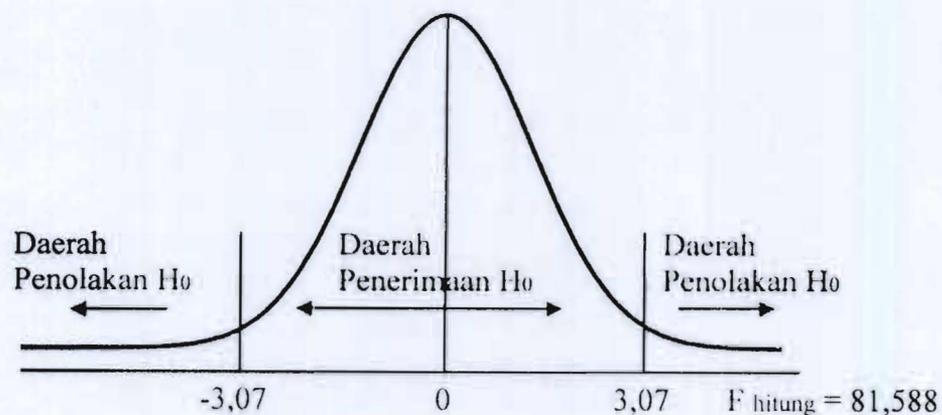
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	786.143	2	393.071	81.588	.000 ^a
	Residual	544.409	113	4.818		
	Total	1330.552	115			

a. Predictors: (Constant) Kompensasi, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Kesimpulan yang menyatakan bahwa variabel kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.2 Hasil Uji Anova

Nilai B Constant 2,386 menyatakan bahwa jika kompetensi dan kompensasi diabaikan, maka kinerja karyawan adalah 2,386. Nilai B Kompetensi 0,189 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 kompetensi maka kinerja karyawan meningkat sebanyak 0,189. Nilai B Kompensasi 0,262 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 kompensasi maka kinerja karyawan meningkat sebanyak 0,262.

Berdasarkan Nilai B Constant, Kompetensi dan Kompensasi maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

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

$$Y = 2,386 + 0,189 X_1 + 0,262 X_2 + e$$

Tabel 4.11 Hasil Uji Koefisien

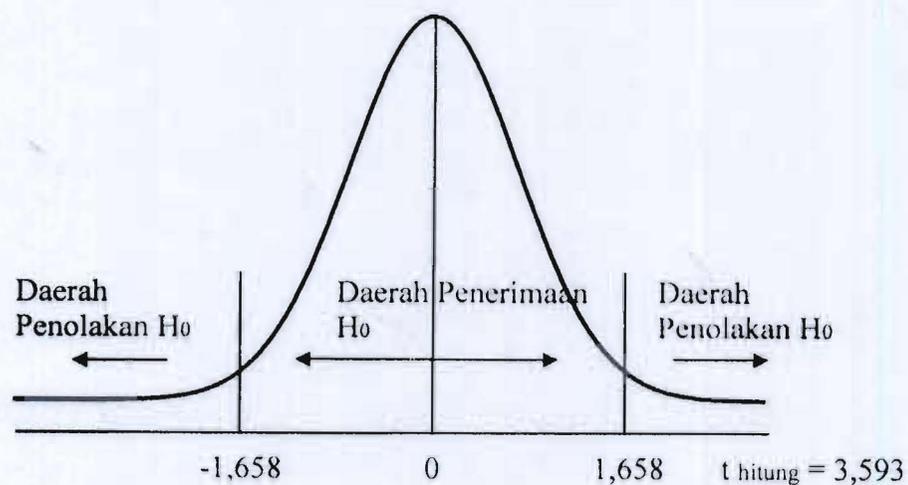
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.386	2.173		1.098	.275
	Kompetensi	.189	.053	.296	3.593	.000
	Kompensasi	.262	.040	.536	6.503	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

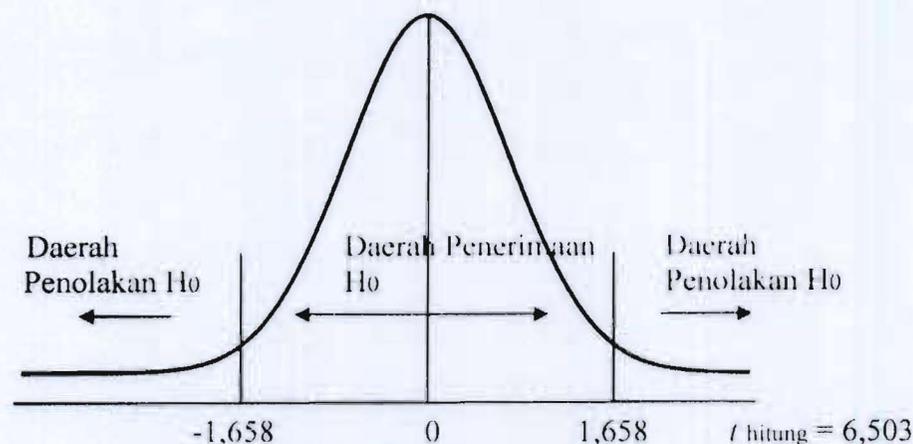
Nilai t hitung pada Kompetensi adalah 3,593. Pada derajat bebas (df) = 113, nilai t tabel pada taraf kepercayaan 95 % (signifikansi 5 %) adalah 1,658 sehingga dapat diperhatikan pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.3 Hasil Uji Koefisien Regresi dari Variabel Kompetensi

Oleh karena t hitung lebih besar dari t tabel maka diputuskan bahwa koefisien regresi signifikan, atau kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan pada taraf kepercayaan 95 %. Probabilitas = 0,000 atau $p < 0,05$ berarti koefisien regresi signifikan, atau kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan pada taraf kepercayaan 95 %.

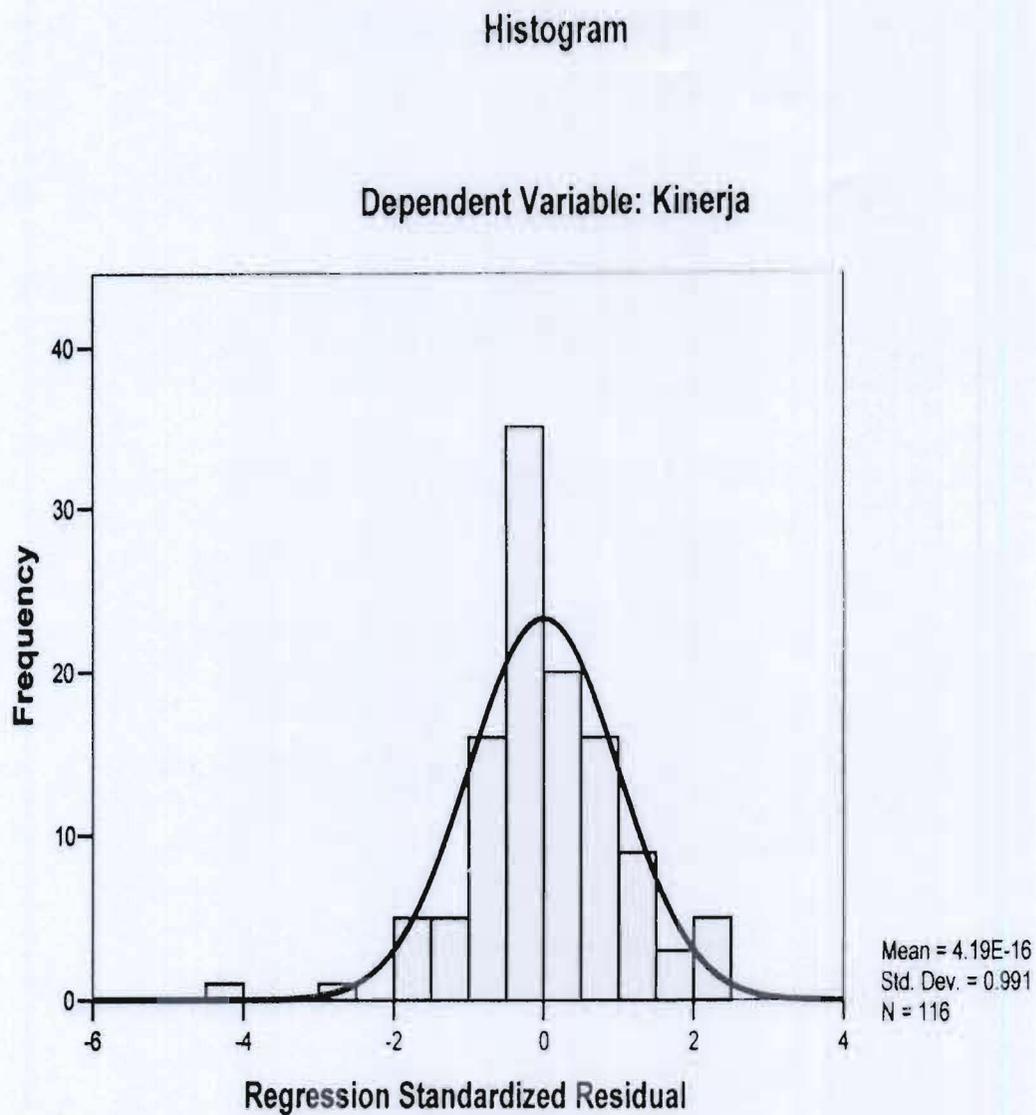
Nilai t hitung pada Kompensasi adalah 6,503. Pada derajat bebas (df) = 113 nilai t tabel pada taraf kepercayaan 95 % (signifikansi 5 %) adalah 1,658 sehingga dapat diperhatikan pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.4 Hasil Uji Koefisien Regresi dari Variabel Kompensasi

Oleh karena t hitung lebih besar dari t tabel maka diputuskan bahwa koefisien regresi signifikan, atau kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan pada taraf kepercayaan 95 %. Probabilitas = 0,000 atau $p < 0,05$ berarti koefisien regresi signifikan, atau kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan pada taraf kepercayaan 95 %.

Dari Histogram di bawah ini terlihat bahwa data berdistribusi normal, dengan simpangan baku sebesar 0,991 dari jumlah sampel/responden sebanyak 116.

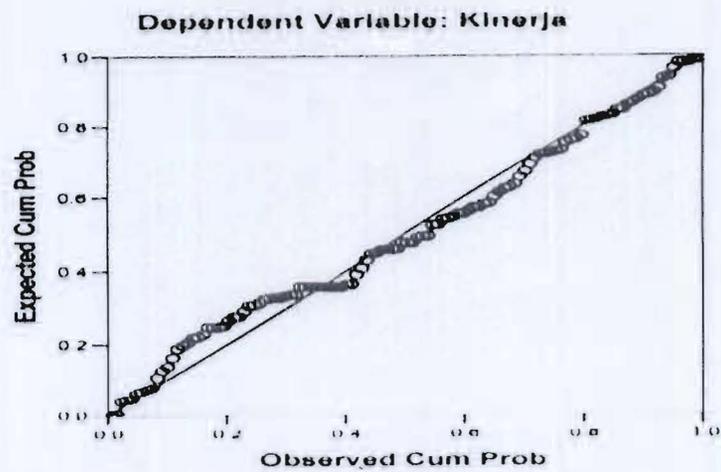


Gambar 4.5 Histogram Hasil Uji Regresi

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Terlihat bahwa sebaran titik-titik residual berada di sekitar garis normal. Hal tersebut terjadi karena titik-titik residual tersebut berasal dari data dengan distribusi normal. Dengan demikian disimpulkan bahwa regresi telah memenuhi persyaratan normalitas.

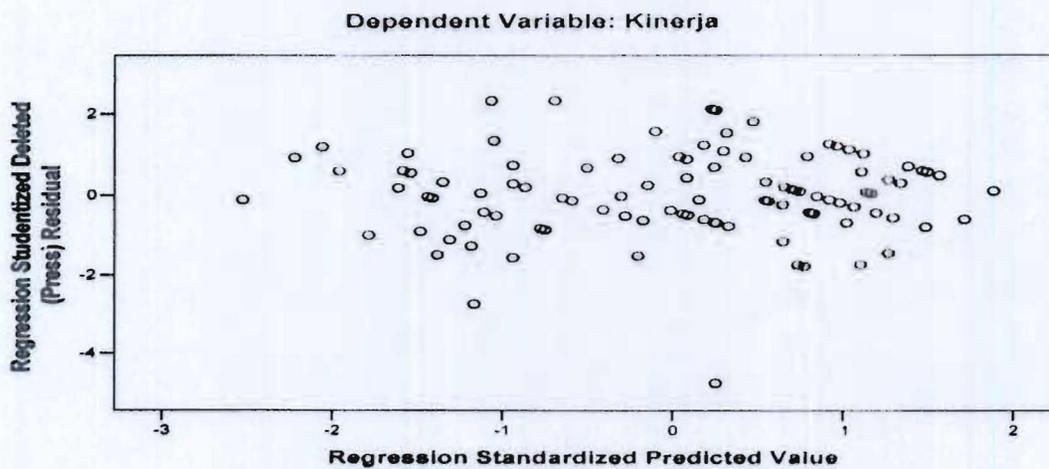
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.6 Grafik P-P Plot
Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Grafik *Scatterplot* di bawah ini menunjukkan kelayakan model regresi jika sebaran titik-titik tidak membentuk pola tertentu. Grafik tersebut tidak menunjukkan pola titik-titik tertentu sehingga model regresi disimpulkan layak digunakan.

Scatterplot

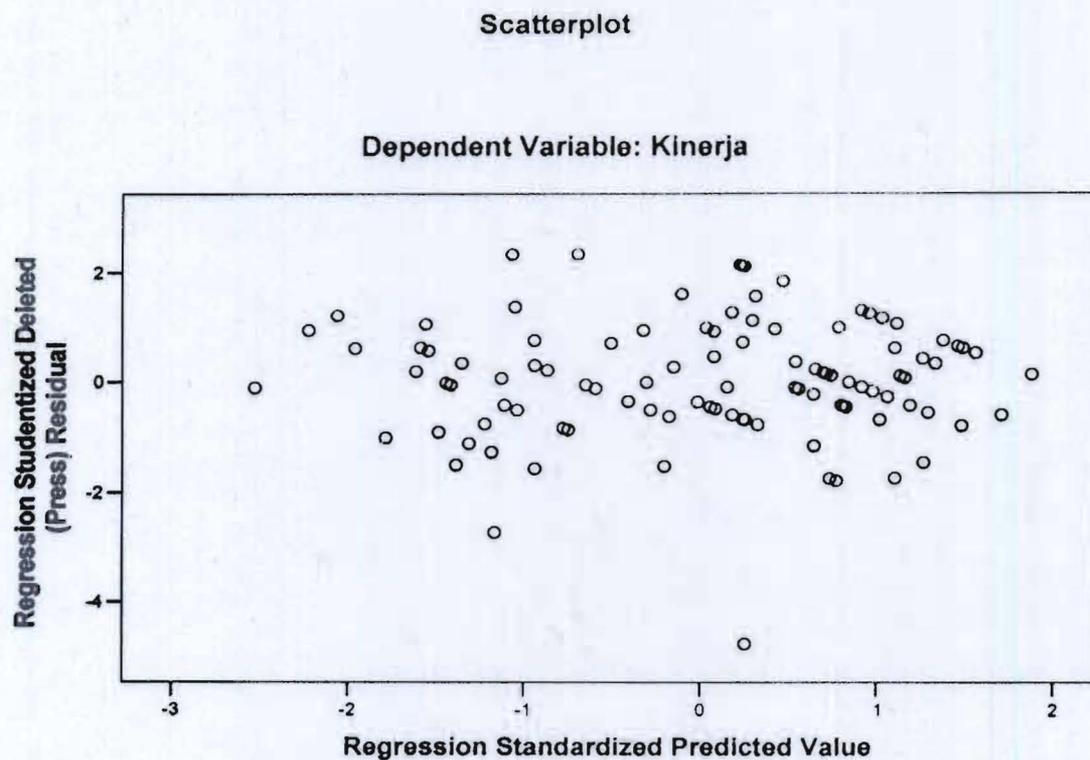


Gambar 4.7 Diagram Pencar Kelayakan Model Regresi
Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

4.3.5 Uji Asumsi Klasik

a) Asumsi Klasik Regresi Heteroskedastisitas

Suatu regresi dikatakan terdeteksi heteroskedastisitas-nya apabila diagram pencar residual membentuk pola tertentu. Tampak pada output di bawah ini bahwa diagram pencar residual tidak membentuk suatu pola tertentu. Dengan demikian disimpulkan bahwa regresi terbebas dari kasus heteroskedastisitas dan memenuhi persyaratan asumsi klasik tentang heteroskedastisitas.



Gambar 4.8 Diagram Pencar Heteroskedastisitas
Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

b) Asumsi Klasik Regresi Multikolinearitas

Suatu regresi dikatakan terdeteksi multikolinearitas apabila nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) menjauhi 1 atau *Tolerance* menjauhi 1 pada output

Coefficient. Tampak pada tabel di bawah ini bahwa VIF dan *Tolerance* antara variabel kompetensi dan kompensasi memiliki nilai sama, yaitu VIF = 1,873 dan *Tolerance* = 0,534. Baik VIF maupun *Tolerance* mendekati 1 sehingga model regresi tidak terdeteksi multikolinieritas. Dengan demikian model regresi di atas tidak memenuhi persyaratan asumsi klasik tentang multikolinieritas.

Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a						
Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	Kompetensi	.662	.320	.216	.534	1.873
	Kompensasi	.738	.522	.391	.534	1.873

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Pada tabel di bawah ini tampak bahwa angka 0,662 yang menunjukkan korelasi memiliki nilai $r = 0,662$. Oleh karena korelasi antara kompetensi dengan kinerja memiliki nilai $r > 0,600$ maka disimpulkan bahwa korelasi tersebut **kuat**. Demikian juga halnya dengan korelasi antara kompensasi dengan kinerja memiliki nilai $r = 0,738$, di mana nilai $r > 0,600$ maka disimpulkan bahwa korelasi tersebut **kuat**. Dengan demikian, sebenarnya regresi linear dengan menggunakan tabel di bawah ini telah bebas sepenuhnya dari masalah multikolinieritas.

Tabel 4.13 Hasil Uji *Pearson Correlation*

		Correlations ^a		
		Kompetensi	Kompensasi	Kinerja
Kompetensi	Pearson Correlation	1	.683**	.662**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
Kompensasi	Pearson Correlation	.683**	1	.738**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
Kinerja	Pearson Correlation	.662**	.738**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Listwise N=116

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

c) Asumsi Klasik Regresi Otokorelasi

Kolom *Durbin-Watson* (D-W) pada tabel di bawah ini menunjukkan nilai 1,933. Oleh karena D-W hitung = 1,933 maka $D-W > dU > dL$, atau nilai D-W mendekati skala 2. Dengan demikian dapat diputuskan tidak terjadi otokorelasi, atau model regresi memenuhi persyaratan asumsi klasik tentang otokorelasi.

Tabel 4.14 Hasil Uji Otokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.769 ^a	.591	.584	2.19404	1.933

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

d) Asumsi Klasik Regresi Linearitas

Dari tabel di bawah ini dapat kita baca bahwa hubungan antara kinerja dengan kompetensi menghasilkan nilai $F = 0,993$ dengan nilai $p = 0,477$.

Tabel 4.15 Hasil Uji Hubungan Kinerja dengan Kompetensi

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Kompe	706.328	20	35.316	5.375	.000
Between Groups	582.415	1	582.415	88.637	.000
Linearity	23.913	19	6.522	.993	.477
Deviation from Li	524.224	95	6.571		
Within Groups	830.552	115			
Total					

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Sedangkan hubungan antara kinerja dengan kompensasi menghasilkan nilai $F = 0,940$ dengan nilai $p = 0,554$. Dengan demikian dapat diputuskan bahwa baik kompetensi maupun kompensasi masing-masing memiliki $p > 0,05$ sehingga dapat dibuktikan bahwa pada taraf kepercayaan 95 % tidak terjadi penyimpangan signifikan

terhadap linearitas. Dengan demikian disimpulkan bahwa data memenuhi asumsi klasik linearitas sebagai persyaratan analisis regresi linear.

Tabel 4.16 Hasil Uji Hubungan Kinerja dengan Kompensasi

ANOVA Table						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Kompen	Between (Combined)	855.783	27	31.696	5.875	.000
Groups	Linearity	723.935	1	723.935	134.184	.000
	Deviation from Lin	131.848	26	5.071	.940	.554
	Within Groups	474.769	88	5.395		
	Total	330.552	115			

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

4.4 Pengujian Hipotesa

4.4.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji statistik pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan yang tertera pada tabel 4.17 menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada $p < 0,05$. Koefisien korelasi antara variabel kompetensi dengan variabel kinerja adalah **0,662**. Dengan demikian tingkat hubungan antara variabel kompetensi dengan variabel kinerja adalah **kuat** karena terletak pada rentang antara 0,601 dengan 0,800. Tidak adanya tanda (-) di depan angka .662 pada tampilan output SPSS menunjukkan bahwa korelasi memiliki pola positif atau searah. Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kompetensi karyawan, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkannya.

Signifikansi hasil korelasi dapat diuji dengan penyusunan hipotesis sebagai berikut:

- ↓ H_0 : Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- ↓ H_1 : Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengujian dilakukan dengan dua sisi karena yang akan dicari adalah ada tidaknya hubungan antara dua variabel. Berdasarkan probabilitas: H_0 diterima jika probabilitas $> 0,05$ dan H_0 ditolak jika probabilitas $< 0,05$, maka diputuskan bahwa $p = 0,000 < 0,05$, dengan demikian H_0 ditolak yang berarti bahwa hubungan antara kompetensi dengan kinerja karyawan adalah signifikan pada taraf kepercayaan 95 %.

Adanya tanda ** di belakang angka koefisien korelasi berarti angka korelasi memenuhi kriteria signifikansi 1 %, yang otomatis memenuhi taraf kepercayaan 95 %. Dengan demikian dapat diambil keputusan bahwa H_0 ditolak, atau hubungan antara kompetensi dengan kinerja adalah signifikan pada taraf kepercayaan 95 %.

Tabel 4.17 Hasil Uji Korelasi Kompetensi dengan Kinerja Karyawan

Correlations^a			
		Kompetensi	Kinerja
Kompetensi	Pearson Correlation	1	.662**
	Sig. (2-tailed)		.000
Kinerja	Pearson Correlation	.662**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Listwise N=116

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

4.4.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji statistik pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan yang tertera pada tabel 4.18 menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada $p < 0,05$. Koefisien korelasi antara variabel kompetensi dengan variabel kinerja adalah **0,738**. Dengan demikian tingkat hubungan antara variabel kompetensi dengan variabel kinerja adalah **kuat** karena terletak pada rentang antara 0,601 dengan 0,800. Tidak adanya tanda (-) di depan angka .738 pada tampilan output SPSS menunjukkan bahwa

korelasi memiliki pola positif atau searah. Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kompensasi karyawan, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkannya.

Signifikansi hasil korelasi dapat diuji dengan penyusunan hipotesis sebagai berikut:

- ↓ Ho : Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- ↓ H1 : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Pengujian dilakukan dengan dua sisi karena yang akan dicari adalah ada tidaknya hubungan antara dua variabel. Berdasarkan probabilitas: Ho diterima jika probabilitas $> 0,05$ dan Ho ditolak jika probabilitas $< 0,05$, maka diputuskan bahwa $p = 0,000 < 0,05$, dengan demikian Ho ditolak yang berarti bahwa hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan adalah signifikan pada taraf kepercayaan 95 %.

Adanya tanda ** di belakang angka koefisien korelasi berarti angka korelasi memenuhi kriteria signifikansi 1 %, yang otomatis memenuhi taraf kepercayaan 95 %. Dengan demikian dapat diambil keputusan bahwa Ho ditolak, atau hubungan antara kompensasi dengan kinerja adalah signifikan pada taraf kepercayaan 95 %.

Tabel 4.18 Hasil Uji Korelasi Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

		Kompensasi	Kinerja
Kompensasi	Pearson Correlation	1	.738**
	Sig. (2-tailed)		.000
Kinerja	Pearson Correlation	.738**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Listwise N=116

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

4.4.3 Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji statistik pengaruh kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan yang tertera pada tabel 4.19 menunjukkan bahwa nilai $F_{hitung} = 81,588$ dengan $p = 0,000$ dan df pembilang = 2, df penyebut = 113 serta $F_{tabel} = 3,07$. Oleh karena $p < 0,05$ atau $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($81,588 > 3,07$), maka secara bersama-sama variabel bebas kompetensi dan kompensasi berpengaruh terhadap variabel terikat kinerja karyawan pada taraf kepercayaan 95 %.

Berdasarkan probabilitas: H_0 diterima jika probabilitas $> 0,05$ dan H_0 ditolak jika probabilitas $< 0,05$, maka diputuskan bahwa $p = 0,000 < 0,05$. Dengan demikian H_0 ditolak yang berarti bahwa hubungan antara kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama dengan kinerja karyawan adalah signifikan pada taraf kepercayaan 95 %.

Tabel 4.19 Hasil Uji Regresi Kompetensi dan Kompensasi dengan Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	786.143	2	393.071	81.588	.000 ^a
	Residual	544.409	113	4.818		
	Total	1330.552	115			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi merupakan salah satu variabel yang sangat signifikan dalam peningkatan kinerja karyawan di samping variabel lain. Kompetensi yang dipengaruhi oleh pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), pengalaman (*experience*) dan

sikap (*attitude*) dapat meningkatkan kinerja karyawan (Dubois, 2004). Berdasarkan hasil uji korelasi yang dilakukan, terbukti bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dengan koefisien korelasi sebesar **0,662**. Untuk meningkatkan kompetensi karyawan, perusahaan harus mengisinya dengan program pendidikan dan pelatihan, rotasi tugas untuk meningkatkan pengalaman kerja dan yang terutama adalah dengan melakukan rekrutmen secara selektif. Efektivitas kinerja (*effective performance*) karyawan dipengaruhi oleh tindakan atau perilaku efektif (*effective actions or behaviour*) yang bersumber dari lingkungan organisasi (*organizational environment*), persyaratan jabatan (*job demand*) dan kompetensi individu.

Program CBHRM yang saat ini sedang dilaksanakan perusahaan merupakan salah satu sarana yang sangat baik untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Penempatan karyawan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya adalah sangat penting sebagai dasar yang harus dipertimbangkan. Jika pelatihan dilakukan untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan, maka pendidikan pun harus dilakukan untuk meningkatkan pengetahuannya. Pemberian pelatihan harus disesuaikan dengan jabatan karyawan. Oleh sebab itu sebelum menyelenggarakan suatu pelatihan harus didahului dengan *training need analysis*. Dengan demikian pelatihan yang diikutinya dapat berguna bagi diri pribadi karyawan dan organisasi di mana dia melakukan pekerjaannya.

Penempatan karyawan pada jabatan strategis sebaiknya mempertimbangkan kompetensi yang dimilikinya terutama jenjang pendidikan dan pengalamannya. Hal ini sangat penting untuk meningkatkan kinerjanya secara khusus dan kinerja organisasi secara umum. Moral karyawan juga harus dipertimbangkan dalam pemberian jabatan pada seorang karyawan, karena hal itu juga mempengaruhi kinerjanya.

4.5.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh besar kecilnya kompensasi yang diterima oleh karyawan. Kompensasi dalam bentuk finansial dan non-finansial dapat memotivasi karyawan untuk lebih giat dalam melakukan pekerjaannya yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya (Veithzal, 2004). Berdasarkan uji korelasi yang dilakukan pada penelitian ini ternyata hal itu terbukti bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien korelasi sebesar **0,738**. Kompensasi dipandang dari dua sisi yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Keduanya mempunyai pengaruh pada tingginya kinerja karyawan.

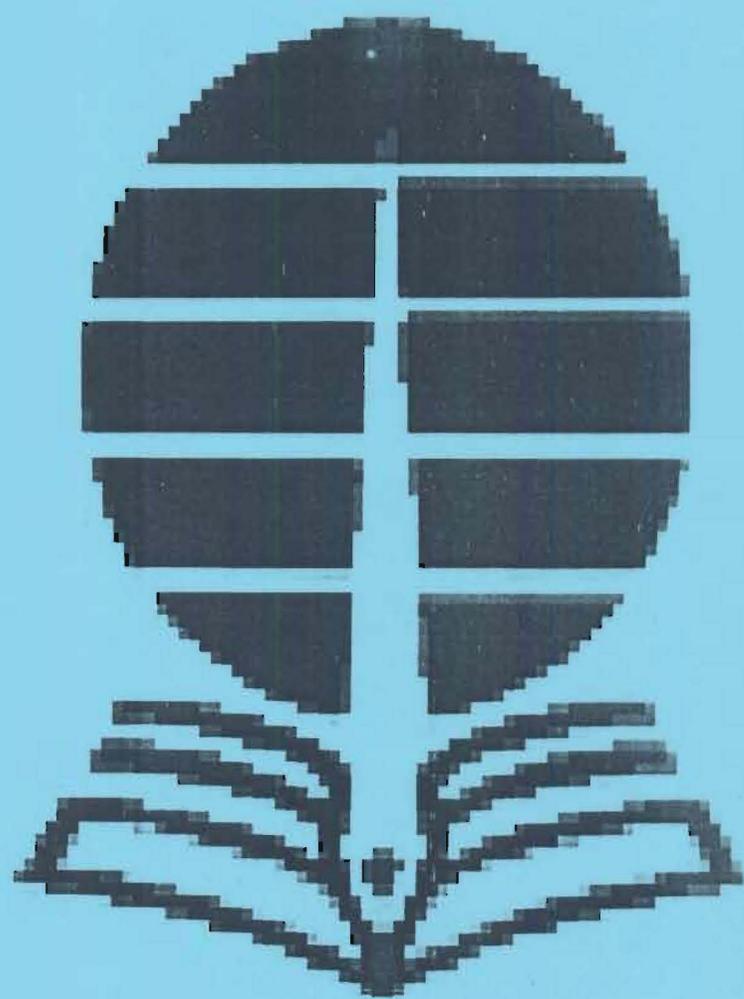
Insentif dan bonus yang diterima karyawan secara periodik dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh sebab itu karyawan akan termotivasi untuk selalu aktif dan rajin bekerja. Tidak hanya itu, namun karyawan juga berinovasi dan berupaya menemukan hal-hal baru dalam pekerjaannya dalam rangka peningkatan kinerja organisasi secara korporat. Hal ini dilakukan karyawan karena mereka menerima penghargaan atas keaktifannya tersebut.

4.5.3 Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji SPSS diperoleh *R square* sebesar 0,591 atau 59,1 %. Dengan demikian disimpulkan bahwa 59,1 % variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel kompetensi dan kompensasi, sementara sisanya sebesar 40,9 % dipengaruhi oleh variabel lain. Artinya bahwa secara bersama-sama kompetensi dan kompensasi berpengaruh sebesar 59,1 % terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan probabilitas: H_0 diterima jika probabilitas $> 0,05$ dan H_0 ditolak jika probabilitas $< 0,05$, maka diputuskan bahwa $p = 0,000 < 0,05$, dengan demikian H_0 ditolak yang berarti bahwa hubungan antara kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama dengan kinerja karyawan adalah signifikan pada taraf kepercayaan 95 %. Berdasarkan hasil uji serentak diperoleh F_{hitung} sebesar 81,588. Dengan taraf kesalahan 5 % dan df pembilang = 2 serta df penyebut = 113, diperoleh F_{tabel} sebesar 3,07. Oleh karena F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($81,588 > 3,07$), maka disimpulkan bahwa hubungan antara kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama dengan kinerja karyawan adalah signifikan pada taraf kepercayaan 95 %.

Berbagai upaya harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, dan yang terutama adalah variabel kompetensi dan kompensasi. Namun di samping variabel tersebut karena masih ada variabel lain yang mempengaruhi, maka perlu dilakukan analisis terhadap variabel tersebut. Dengan demikian dapat dilakukan berbagai upaya agar kinerja karyawan semakin meningkat.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

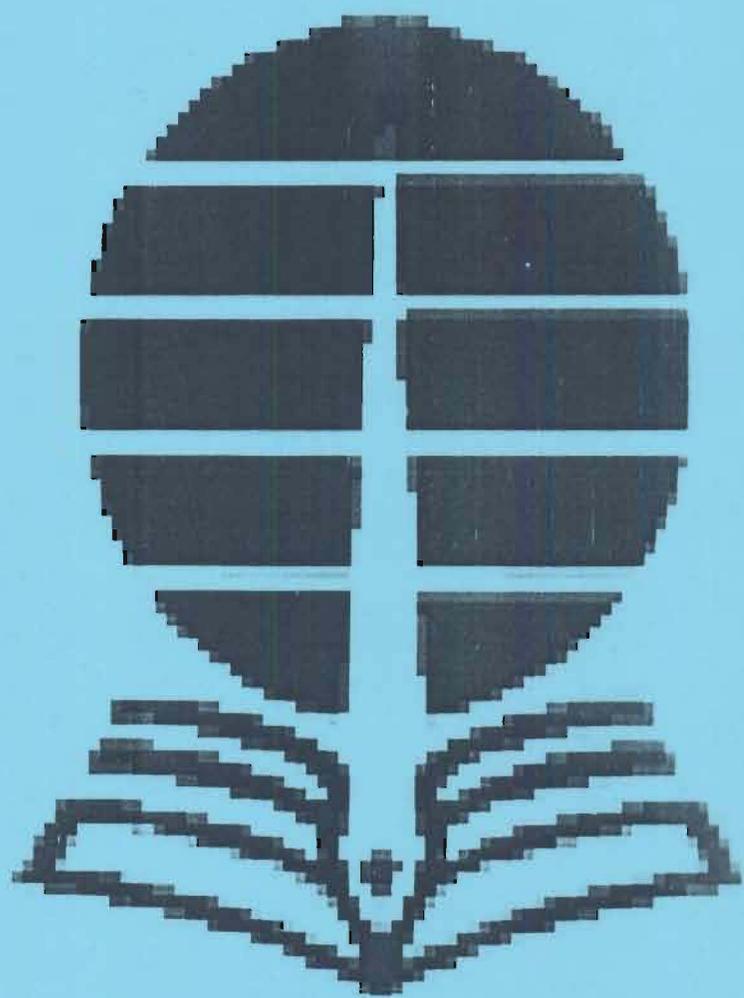
Berdasarkan hasil uji yang dilakukan dengan menggunakan *Pearson Correlations* atas pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi dengan kinerja karyawan. Tingkat hubungan antara variabel kompetensi dengan variabel kinerja karyawan adalah **korelasi kuat** dengan koefisien korelasi sebesar **0,662**.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi dengan kinerja karyawan. Tingkat hubungan antara variabel kompensasi dengan variabel kinerja karyawan adalah **korelasi kuat** dengan koefisien korelasi sebesar **0,738**.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dengan nilai F hitung sebesar **81,588**.
4. Variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel kompetensi dan kompensasi sebesar **59,1 %** sedangkan **40,9 %** dipengaruhi oleh variabel lainnya.
5. Kompensasi lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan kompetensi, karena koefisien korelasi dari kompensasi **0,738** lebih besar dari koefisien korelasi dari kompetensi **0,662**.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian di atas, kami mengajukan beberapa saran yang bermanfaat bagi perusahaan dan bagi para peneliti lainnya yang ingin mengembangkan penelitian sejenis, sebagai berikut:

1. Program *competence based human resources management* (CBHRM) agar benar-benar dilakukan sehingga sumber daya manusia yang memiliki kompetensi memadai dapat diperoleh.
2. Dalam penempatan dan promosi, hendaknya variabel kompetensi dijadikan sebagai pertimbangan paling utama agar kinerja organisasi lebih optimal dan cita-cita organisasi yang digariskan dalam visi dan misi dapat tercapai.
3. *Training need analisis* hendaknya dilakukan dalam penyelenggaraan pelatihan, sehingga materi pelatihan yang akan diberikan tepat dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
4. Untuk meningkatkan kompetensi karyawan, sebaiknya karyawan tidak hanya diberi pelatihan, tetapi juga melalui pendidikan formal. Sebab pelatihan hanya meningkatkan keahlian teknis, sedangkan pendidikan dapat meningkatkan kemampuan manajerial dan konseptual.
5. Pemberian kompensasi yang memadai perlu dipertahankan untuk memotivasi semangat kerja karyawan.
6. Penilaian kinerja karyawan hendaknya dilakukan secara obyektif dengan kriteria yang lebih mengedepankan aspek kompetensi sebagai atribut yang dinilai.
7. Perlu adanya penelitian lebih lanjut tentang pengaruh kompetensi terhadap kompensasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S Ruky, 2006, **Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas**, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Anwar Prabu Mangkunegara A A, 2003, **Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**, Jakarta, Refika Aditama.
- Bonie Winetou, 2005, **Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Efektivitas Kerja Pada PDAM Tirtanadi Medan**, Perpustakaan USU.
- Budiman Christiananta, Supratiwi, Debby Ratna Daniel, 2006. **Manajemen Strategik**, Edisi I, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Dessler Gary, 2003, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, (Terjemahan Firmansyah) Jilid 2, Jakarta, Index Gramedia.
- Dubois David D., William J. Rothwell, 2004, **Competence-Based Human Resource Management**, First Edition, Davies-Black Publishing, a division of CPP, Inc. Mountain View, California.
- Faustino Cardoso Gomes, 2003, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta, Penerbit Andi.
- Hanafi Iwan, 2006, Jurnal Sosialisasi Transformasi Bisnis PT. Perkebunan Nusantara III, edisi Maret 2006.
- Hariandja Marihot Tua Efendi, 2002, **Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai**, Jakarta. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Harris Michael, William B. Werther, 2002, **Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja SDM**, Jakarta, Index Gramedia.
- Husein Umar, 2005, **Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi**, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Mudrajad Kuncoro, 2003, **Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi, Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis**, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Oktarina, 2006, **SPSS 13.0 Untuk Orang Awam**, Penerbit Maxikom, Palembang.
- Ramasamy Jayagopan, 2006, **Model Kompetensi**, Cetakan dari Internet.
- Ranndal S Schuler, Susan E Jackson, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21**, Jilid 1, Jakarta, Penerbit Erlangga.

Rhenald Kasali, 2005, *Change, Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan*, Jakarta, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.

Situmorang Syafrizal Helmi, 2003, *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Serta Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karier Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan* (Tesis, tidak dipublikasikan).

Soekidjo Notoatmodjo, 777|8 by b bk b byk8 byk8 b 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Rineka Cipta.

Sugiyono, 2005, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kedelapan, Penerbit CV. Alfabeta. Bandung

Suharsimi Arikunto, 2004, *Metode Penelitian*, Jakarta, Rineka Cipta.

Triton PB, 2006, *SPSS 13.0 Terapan, Riset Statistik Parametrik*, Penerbit Andi, Yogyakarta

Veithzal Rivai, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*, Jakarta, Murai Kencana.

Whitmore John, 2005, *Coaching for Performance*, Jakarta, Bhuana Ilmu Populer.

Yun Iswanto, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.

Buku Panduan Transformasi Bisnis PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), Edisi II Desember 2006, Medan.

Dokumen Aplikasi IQA For BUMN, 2005, PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), *Change in Progress*, Medan.

Jurnal Sosialisasi Transformasi Bisnis, Edisi Juli 2006, **Hasil Pengukuran dan Evaluasi Strategis Perubahan Organisasional di PTPN-III**, Lembaga Manajemen FE-UI.

Standar Nasional Indonesia, SNI 19-9001-2001, **Sistem Manajemen Mutu-Persyaratan**, Badan Standardisasi Nasional, BSN.

Standar Nasional Indonesia, SNI 19-9004-2002, **Sistem Manajemen Mutu-Panduan Untuk Perbaikan**, Badan Standardisasi Nasional, BSN.

Struktur, Sasaran & Tugas dan Proses Bisnis PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), 2006, SKPTS Direksi No. 3.12/SKPTS/04/2006, Medan.