

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA**

SKRIPSI

**ANALISIS HUBUNGAN KOMPETENSI INTI DAN KINERJA
KARYAWAN PADA DEPARTEMEN SDM
PT PUPUK SRIWIDJAJA (PERSERO) PALEMBANG**



Diajukan Oleh:

NIA MEITISARI

NIM 01033110017

**Untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-syarat
Guna Mencapai Gelar
Sarjana Ekonomi
2007**

S
331.8907
Mei
a
2007

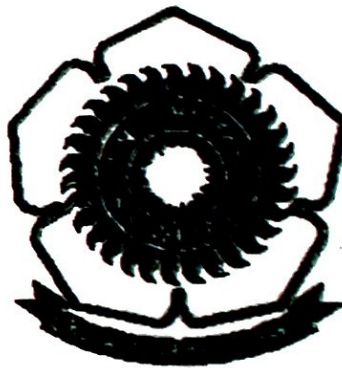
**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA**



SKRIPSI

**ANALISIS HUBUNGAN KOMPETENSI INTI DAN KINERJA
KARYAWAN PADA DEPARTEMEN SDM
PT PUPUK SRIWIDJAJA (PERSERO) PALEMBANG**

~~19910~~
R. 19110
19554



Diajukan Oleh:

**NIA MEITISARI
NIM 01033110017**

**Untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-syarat
Guna Mencapai Gelar
Sarjana Ekonomi**

2007

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : NIA MEITISARI
NIM : 01033110017
JURUSAN : MANAJEMEN
MATA KULIAH : MANAJEMEN SDM
**JUDUL SKRIPSI : ANALISIS HUBUNGAN KOMPETENSI INTI DAN
KINERJA KARYAWAN PADA DEPARTEMEN SDM
PT PUPUK SRIWIDJAJA (PERSERO) PALEMBANG**

PANITIA PEMBIMBING SKRIPSI

TANGGAL PERSETUJUAN

DOSEN PEMBIMBING

Tanggal 31 Juli 2007

Pembimbing I :


Prof. Dr. Hadia Perizade, MBA

Tanggal 30 Juli 2007

Pembimbing II :


Drs. M. Kosasih Zen, M.Si

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA**

TANDA PERSETUJUAN PANITIA UJIAN KOMPREHENSIF

**NAMA : NIA METTISARI
NIM : 01033110017
JURUSAN : MANAJEMEN
MATA KULIAH : MANAJEMEN SDM
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS HUBUNGAN KOMPETENSI INTI DAN
KINERJA KARYAWAN PADA DEPARTEMEN SDM
PT PUPUK SRIWIDJAJA (PERSERO) PALEMBANG**

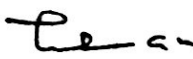
Telah diuji di depan panitia ujian komprehensif pada tanggal 9 Agustus 2007 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

**Panitia Ujian Komprehensif
Inderalaya, 9 Agustus 2007**


Anggota,


Drs. M. Kosasih Zen, M.Si
NIP 130527940


Anggota,


Drs. Yuliansyah M. Diah, MM
NIP 131474902

Ketua,


Prof. Dr. Badia Perizade, MBA
NIP 130785359

**Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen**


Drs. Yuliansyah M. Diah, MM
NIP 131474902

MOTTO

- *Hidup ini indah, jika kau mampu berpikir positif, bijak, serta mampu untuk memahami dan menerima hikmah dengan ikhlas.*

- *Konsentrasi yang baik modal utama manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari dalam mencapai tujuan.*

Ucapan syukurku : Kepada Allah SWT.

Kupersembahkan kepada:

- **Papa dan Mama tercinta**
- **Saudara-saudaraku tersayang**
- **Sahabat-sahabatku**
- **Almamaterku**

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT., karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Analisis Hubungan Kompetensi Inti dan Kinerja Karyawan pada Departemen SDM PT Pupuk Sriwidjaja (Persero) Palembang". Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kompetensi inti yang meliputi kompetensi semangat untuk berprestasi, kompetensi mencari informasi, kompetensi berorientasi kepada kepuasan pelanggan, dan kompetensi kerja sama kelompok dengan kinerja karyawan pada Departemen SDM PT Pupuk Sriwidjaja (Persero) Palembang. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk juga memfokuskan perhatian pada kompetensi guna meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan menetapkan standar kompetensi yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun guna perbaikan dan penyempurnaan penulisan selanjutnya. Penulis berharap kiranya skripsi ini dapat memberikan kontribusi bagi manajemen perusahaan dan sebagai bahan masukan akademisi bagi penelitian-penelitian yang sejenis.

Indralaya, Agustus 2007

Nia Meitisari

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT., karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Analisis Hubungan Kompetensi Inti dan Kinerja Karyawan pada Departemen SDM PT Pupuk Sriwidjaja (Persero) Palembang". Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi.

Selama penyusunan skripsi penulis banyak mendapatkan saran, petunjuk, dan bantuan dari berbagai pihak, mulai dari tahap awal hingga proses penyelesaian skripsi ini. Pada kesempatan yang baik ini, dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak **Dr. Syamsurijal, Ak** sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
2. Bapak **Drs. Yuliansyah. M. Diah, MM** selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
3. Bapak **Drs. Syarnubi H. M. Sayid** selaku Pembimbing Akademik atas bimbingan dan motivasinya kepada penulis selama dalam masa perkuliahan.
4. Ibu **Prof. Dr. Badia Perizade, MBA** dan Bapak **Drs. M. Kosasih Zen, M.Si** selaku Pembimbing Skripsi yang telah memberikan saran dan bimbingan mulai dari awal perencanaan sampai selesainya penyusunan skripsi ini.
5. Bapak **Ir. M. Husni, MM** selaku pembimbing di PT Pupuk Sriwidjaja (Persero) Palembang atas kesabaran dan arahan yang telah diberikan kepada penulis selama pelaksanaan penelitian.

6. Seluruh **karyawan** pada Departemen SDM PT Pusri (Persero) Palembang atas kesediaannya menjadi responden pada penelitian ini serta membantu penulis dalam mendapatkan data-data yang dibutuhkan.
7. Seluruh **dosen staf pengajar** yang telah mendidik serta memberikan ilmunya selama dalam masa perkuliahan di Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya .
8. Seluruh **staf pegawai** Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
9. Keluarga tercinta; **mama & papa** serta **Ibu**, atas doa, kasih sayang, bimbingan & perhatiannya; **ak', macak, andi'**, yo'...gantian qt ngBahagiain 'mereka' key ;) *I Love U all*.
10. **Se2Org**, hanya kenangan indah yang pantas dan kan selalu ku kenang. Thanks buat kebersamaan selama ini.
11. "**mendung_qu**", mau kan jadi *mentari qu??* ku yakin kau mampu!
12. **Agckp**, bang...jangan bosen direpotin oleh nia' ye (about anything) hehe... , **de'Ken**, jg bosen dgrin curhat2 "**d'Penting**" ay'moe_nie key!, **ijo lumut'03** (**Irman, Yenni, Dk, Kur2**), "**... se_qito_an be**" ☺
13. **PAMARAS**, thanks buat pembelajaran yang tak ternilai.
14. **Sahabat2 t'baik** nia'... **diet, bnko', brx**, makasih untuk kebersamaan yang t'jalin (untuk selamanya, Amin), waktu, suka duka, bantuan + dukungan, dan doanya. "**Kalian emang buat nia**" hehe...
15. **kUwak+de'Ca, kCangkang+de'Uthie, kMagon, kGodek, kGoyee, kUnto, kB2k, kToeja, kFery**, dak malu kan punyo adek (ay') joyox?! ☺. Juga buat **Ajie'** (sering2 be ktm nia dJln, biar biso "**nebeng**" he...), **Aang** (rapi truzz...), **Asep** (hh...orang aneh -ketawo_nyo-...!!)

16. **BEM FE + BO FKS FE UNSRI**, ksbukan2 di BEMFE + BO FKS bwt hari2 kuliah terasa *full &* menantang, jadi semangat... berangkat ke UNSRI t'tjinta!
17. **All Mgt'03**, wah...poko ke g'nyesel de...jd bagian Mgt'03 "SEMANGAT!!!"
18. **Pihak-pihak lain** yang tidak dapat disebut satu-persatu, terima kasih atas bantuan yang telah diberikan.

Semoga Allah SWT. membalas budi baiknya dan memberikan berkah kepada kita semua, Amin.

Indralaya, Agustus 2007

Nia Meitisari

**THE CORRELATION ANALYZE CORE COMPETENCE AND
EMPLOYEE PERFORMANCE AT HUMAN RESOURCE DEPARTMENT
OF PT PUPUK SRIWIDJAJA (PERSERO) PALEMBANG**

By

NIA MEITISARI

01033110017

ABSTRACT

The purpose of the research is to analyze the correlation between core competence and employee performance at Human Resource Department of PT Pupuk Sriwijaya (Persero) Palembang. Research finding has shown that core competence such as achievement orientation competence, information seeking competence, customer service orientation competence, and team work competence has positive correlation with employee performance at Human Resource Department of PT Pupuk Sriwijaya (Persero) Palembang. Information seeking competence has dominant influence, whereas team work competence has a little influence on increase of employee performance. The result of Regression model's shows that all independent variable (core competence) have significant influence on dependent variable (performance).

Key word: core competence, performance

**ANALISIS HUBUNGAN KOMPETENSI INTI DAN KINERJA
KARYAWAN PADA DEPARTEMEN SDM
PT PUPUK SRIWIDJAJA (PERSERO) PALEMBANG**

Oleh

NIA MEITISARI

01033110017

ABSTRAKSI

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara kompetensi inti dan kinerja karyawan pada Departemen SDM PT Pusri (Persero) Palembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi inti yang meliputi kompetensi semangat untuk berprestasi, kompetensi mencari informasi, kompetensi berorientasi kepada kepuasan pelanggan, dan kompetensi kerja sama kelompok memiliki hubungan yang erat/kuat dan positif dengan kinerja karyawan pada Departemen SDM PT Pusri (Persero) Palembang. Kompetensi mencari informasi memiliki pengaruh paling dominan sedangkan kompetensi kerja sama kelompok memiliki pengaruh terkecil terhadap tingkat kinerja karyawan pada Departemen SDM PT Pusri (Persero) Palembang. Model regresi yang dihasilkan menunjukkan bahwa semua variabel bebas (kompetensi inti) secara bersama-sama berpengaruh (signifikan/berarti secara statistik) terhadap variabel terikat (kinerja).

Kata kunci: kompetensi inti, kinerja

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PANITIA UJIAN KOMPREHENSIF	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
ABSTRACT	ix
ABSTRAKSI	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
1.4.1 Bagi Perusahaan	10
1.4.2 Bagi Kepentingan Akademis/ Peneliti Lainnya	10
1.5 Metode Penelitian.....	10
1.5.1 Rancangan Penelitian	10



	Halaman
1.5.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	10
1.5.3 Populasi dan Sensus	11
1.5.3.1 Populasi	11
1.5.3.2 Sensus	11
1.5.4 Variabel Penelitian	11
1.5.4.1 Klasifikasi Variabel	11
1.5.4.2 Definisi Operasional	12
1.5.5 Data dan Metode Pengumpula Data	12
1.5.5.1 Data	12
1.5.5.2 Metode Pengumpulan Data	13
1.5.6 Instrumen Penelitian	13
1.5.7 Metode Analisis Data	14
1.5.7.1 Analisis Kuantitatif	14
1.5.7.2 Analisis Kualitatif	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	16
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK / CB-HRM)	16
2.1.2 Kompetensi	17
2.1.2.1 Semangat untuk Berprestasi	20
2.1.2.2 Mencari Informasi	21
2.1.2.3 Berorientasi kepada Kepuasan Pelanggan	23
2.1.2.4 Kerja sama Kelompok	24
2.1.3 Kinerja	26

	Halaman
2.1.4 Hubungan Kompetensi dengan Kinerja	28
2.2 Penelitian Terdahulu	30
2.3 Kerangka Konseptual	32
2.4 Hipotesis	32
 BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
3.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	35
3.2 Struktur Organisasi Perusahaan	39
3.3 Visi, Misi, dan Nilai-nilai Perusahaan.....	41
3.4 Kompetensi Inti PT Pusri Dilihat dari Visi Perusahaan	42
3.5 Departemen SDM.....	44
 BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1 Analisis.....	46
4.1.1 Profil Responden	46
4.1.2 Uji Validitas dan Reliabilitas	47
4.1.2.1 Uji Validitas	48
4.1.2.2 Uji Reliabilitas.....	50
4.1.3 Uji Prasyarat.....	50
4.1.3.1 Uji Multikolinieritas.....	50
4.1.3.2 Uji Heteroskedastisitas.....	51
4.1.3.3 Uji Autokorelasi	51
4.1.4 Uji Regresi Berganda	52
4.1.4.1 Koefisien Korelasi Berganda.....	52
4.1.4.2 Koefisien Determinasi.....	52

	Halaman
4.1.4.3 Koefisien Regresi Berganda.....	53
4.2 Pembahasan.....	55
4.2.1 Pengaruh Kompetensi Semangat untuk Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan	55
4.2.2 Pengaruh Kompetensi Mencari Informasi terhadap Kinerja Karyawan	56
4.2.3 Pengaruh kompetensi Berorientasi kepada Kepuasan Pelanggan terhadap Kinerja Karyawan	59
4.2.4 Pengaruh Kompetensi Kerja sama Kelompok terhadap Kinerja Karyawan	60
4.2.5 Pengaruh Kompetensi Semangat untuk Berprestasi, Kompetensi Mencari Informasi, Kompetensi Berorientasi kepada Pelanggan dan Kompetensi Kerja sama Kelompok terhadap Kinerja Karyawan .	62
4.2.6 Pencapaian Level Kompetensi Semangat untuk Berprestasi, Kompetensi Mencari Informasi, Kompetensi Berorientasi kepada Kepuasan Pelanggan dan Kompetensi Kerja sama Kelompok oleh Karyawan Berdasarkan Tingkat Jabatan	64
4.2.7 Keterbatasan Penelitian	68
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan.....	69
5.2 Saran.....	70
DAFTAR PUSTAKA.....	71
LAMPIRAN	73

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Informasi Ringkas Perusahaan PT Pupuk Sriwidjaja Tahun 2005	37
Tabel 3.2 Tingkat Level Tuntutan Kompetensi untuk Tingkat Jabatan Staf/Pelaksana, Supervisor, dan Asisten Manajer.....	43
Tabel 4.1 Profil Responden.....	46
Tabel 4.2 Hasil Korelasi Setiap Item Pertanyaan Terhadap Variabel Utama	49
Tabel 4.3 Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Masing-masing Variabel.....	50
Tabel 4.4 Distribusi Pencapaian Level Kompetensi Berdasarkan Tingkat Jabatan (tabulasi silang hasil jawaban pertanyaan no. 17 – 20 dengan jabatan responden).....	65
Tabel 4.5 Hasil Kuesioner Penilaian Kinerja.....	67

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Kompetensi Model Hubungan Sebab Akibat.....	4
Gambar 2.1 Kerangka MSDM-BK	16
Gambar 2.2 Konsep SDM.....	20
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Korporat PT Pupuk Sriwidjaja	40
Gambar 3.2 Struktur Organisasi Departemen Sumber Daya Manusia PT Pupuk Sriwidjaja.....	45

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Tabel Dimensi Tingkat Kompetensi Individu – Kompetensi Semangat Untuk Berprestasi, Mencari Informasi, Berorientasi Kepada Kepuasan Pelanggan, dan Kerja sama Kelompok.....	73
Lampiran 2. Form Kuesioner Kompetensi.....	80
Lampiran 3. Form Kuesioner Kinerja	83
Lampiran 4. Hasil Deskripsi Frekuensi Profil Responden, karyawan Departemen SDM PT Pusri (Persero) Palembang	85
Lampiran 5. Hasil Uji Validitas Kuesioner Penelitian.....	86
Lampiran 6. Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian.....	89
Lampiran 7. Hasil Uji Multikolinieritas	93
Lampiran 8. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	94
Lampiran 9. Hasil Uji Autokorelasi.....	96
Lampiran 10. Hasil Analisis Regresi dan Korelasi Berganda	97
Lampiran 11. Hasil Cross Tabulasi Antara Jawaban Pertanyaan Mengenai Level Kompetensi dengan Jabatan Responden	98
Lampiran 12. Frekuensi Hasil Jawaban Kuesioner Penilaian Kinerja.....	99

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini organisasi harus menghadapi banyak tantangan termasuk dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yaitu tuntutan organisasi atas SDM-SDM yang berkualitas dan berkompeten. Simanjuntak (n.d) dalam artikelnya menyatakan bahwa barang dan jasa sangat berkorelasi positif dengan tenaga kerja. Tenaga kerja yang berkualitas akan menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas. Oleh sebab itu, tenaga kerja harus menjadi perhatian utama yaitu mempersiapkan tenaga kerja yang berkualitas sesuai dengan standar internasional, yang berarti tenaga kerja tersebut harus mampu menghasilkan barang dan jasa bertaraf internasional. Perhatian mengenai pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas juga diungkapkan oleh Ignatius dalam Usmara (2002) yang menyatakan bahwa untuk dapat menyusun strategi sumber daya manusia yang baik ternyata dibutuhkan tenaga sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten.

Selain itu, bukan suatu wacana baru lagi saat kita berbicara soal perampingan dalam organisasi yang sekarang memang telah menjadi tuntutan bagi setiap organisasi dalam perjalanannya untuk terus dapat bertahan dalam dinamika lingkungan yang selalu berubah. Menurut Surya Dharma dalam Usmara (2003) mengenai organisasi di masa depan akan cenderung berbentuk datar dan ramping, dan berbentuk jaringan yang lebih memberdayakan kerjasama kelompok, pengembangan karir, lebih didasarkan kepada berbagai bentuk tugas daripada

urutan, serta individu tidak lagi terikat secara kaku dengan tingkat manajemen yang hirarkis, sehingga ada 4 kondisi yang dibutuhkan organisasi, yaitu: Misi, Kompetensi, Informasi, dan Budaya .

Banyak tindakan telah dilakukan oleh organisasi agar mampu menjawab tantangan zaman yang selalu berubah. Akan tetapi untuk melakukan hal tersebut dengan baik, organisasi tidak bisa sekedar mencontoh cara-cara sukses organisasi lain. Organisasi juga harus meningkatkan perhatian pada “hasil mereka sendiri”, pada “kompetensi inti” yang harus dikembangkan sepanjang waktu (Bergenhengouwen, et al. dalam Raharso, 2004)

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya organisasi perusahaan. Menurut Susanto (2002), sumber daya manusia merupakan sumber dari pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang terakumulasi dalam diri anggota organisasi. Setiap langkah perusahaan untuk mengembangkan diri dapat dengan mudah ditiru oleh perusahaan lain sehingga tidak dipertahankan menjadi keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) secara terus menerus. Tetapi sebaliknya, SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif yang potensial karena kompetensi yang dimilikinya berupa intelektualitas, sifat, ketrampilan, karakter personal, serta proses intelektual dan kognitif, yang tidak dapat ditiru begitu saja oleh perusahaan lain.

Sumber daya manusia dalam implementasinya memiliki wewenang dan tanggung jawab masing-masing yang ditetapkan oleh organisasi. Wewenang dan tanggung jawab tersebut memiliki standar dan sasaran kerja yang telah ditetapkan dan disepakati untuk dicapai oleh karyawan yang kemudian akan dinilai hasilnya pada batas waktu tertentu. Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan akan

mendorong kinerja SDM secara keseluruhan, sehingga penilaian kinerja merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan (Rosidah, 2003).

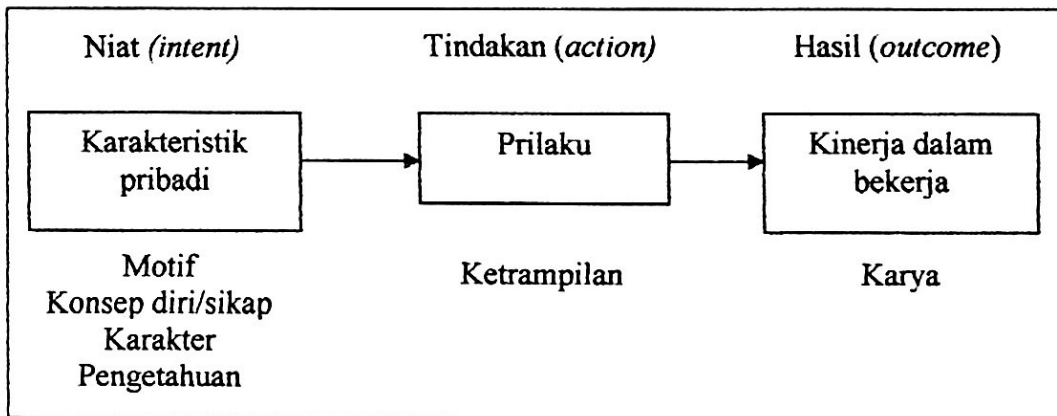
Penilaian kinerja itu sendiri pada dasarnya merupakan suatu proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan informasi untuk menentukan efisiensi dan efektivitas tugas-tugas karyawan serta pencapaian sasaran. Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, dan pengembangan karir. Sedangkan prestasi kerja oleh Drs. John Soeprihanto, M.I.M dalam Agustina (2003) diartikan sebagai hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Kamus Kompetensi LOMA (1998), kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan ketrampilan (Arbono, 2002).

Menurut Spencer & Spencer dalam Ruky (2006) kompetensi adalah *"an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation"* atau karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi, serta bertahan cukup lama dalam diri manusia. Berdasarkan definisi tersebut, Surya Dharma dalam Usmara (2002) menyimpulkan bahwa kata *underlying characteristics* mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang

mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan, kata *causally related* berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja, sedangkan kata *criterion referenced* mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Salah satu aspek penting yang membedakan kompetensi dengan ukuran pengetahuan seperti kemampuan akademis dan intelegensi adalah bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja dengan lebih baik. Hal ini didasarkan pada teori perilaku klasik yang menjelaskan sebab-akibat (kausalitas) antara *intention*, *action*, dan *outcome* yang pada gambar 1.1 dinyatakan sebagai niat, tindakan, dan hasil untuk memodelkan kompetensi sebagai hubungan sebab akibat (Siswanto, 2003).



Sumber: Siswanto, 2003

Gambar 1.1
Kompetensi Model Hubungan Sebab Akibat

Model ini menjelaskan bahwa kompetensi berada pada tingkatan niat dan tindakan yang memberikan hasil di tempat kerja. Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan

Ruky (2006) bahwa sesuatu karakteristik yang tidak dapat membuat perubahan dalam kinerja bukanlah suatu kompetensi dan tidak dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja seseorang.

Mengenai hubungan antara kompetensi dan kinerja, secara spesifik Ruky (2006) menjelaskan keuntungan yang diperoleh dari penggunaan model kompetensi terhadap penilaian kinerja, antara lain:

1. Memudahkan tercapainya kesepakatan atasan dan bawahan mengenai perilaku kerja apa dan mana yang dimonitor dan diukur.
2. Memfasilitasi dan memusatkan perhatian pada diskusi tentang kinerja.
3. Mengarahkan perhatian pada pengumpulan informasi tentang perilaku seseorang didalam kerjanya.

Selain itu, Widyasari (2004) juga mengatakan bahwa kompetensi memberikan manfaat kepada berbagai pihak, baik bagi karyawan, organisasi, maupun industri sebagai suatu kesatuan.

Menurut Spencer & Spencer dalam Siswanto (2003), klasifikasi kompetensi berdasarkan substansinya dapat dibagi menjadi dua kelompok besar yaitu kompetensi umum (*generic competencies* atau *soft competencies*) dan kompetensi bidang (*hard competencies*). Sistematika Kompetensi Umum Model Spencer, terdiri dari: 6 Kelompok Kompetensi, 20 Kompetensi, dan 41 Dimensi/Ukuran.

Pada tingkat organisasi, kompetensi dapat diklasifikasikan menurut peranan pencapaian visi-misi, bisnis, strategi, dan budaya perusahaan terbagi atas: kompetensi inti (*core competencies*) dan kompetensi pendukung (*supporting competencies*). Kompetensi inti adalah kelompok kompetensi yang berlaku/harus

dimiliki oleh semua orang dalam organisasi (Ruky, 2006), karena diyakini memberikan nilai tambah dan meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan (Spencer & Spencer dalam Siswanto, 2003). Misalnya sebuah perusahaan memiliki visi untuk “mengutamakan kepuasan pelanggan”, maka kompetensi Berorientasi pada Kepuasan Pelanggan (*Customer Service Orientation, CSO*) merupakan kompetensi yang diwajibkan untuk dimiliki oleh seluruh pegawainya. Kompetensi inti juga akan dijadikan acuan bagi usaha pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut (Ruky, 2006).

Para ahli mengatakan bahwa kompetensi personal sangat berkaitan erat dengan masalah keorganisasian, dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kompetensi individu menunjukkan atau diturunkan dari nilai kompetensi organisasi atau dapat dikatakan bahwa organisasi yang menggunakan sistem berdasarkan kompetensi inti bagi karyawannya seringkali dijadikan acuan atau menjadi sebuah contoh organisasi yang memiliki kinerja tinggi (Abraham, et al. dalam Agustina, 2002) bagi organisasi lainnya yang menginginkan perusahaan atau organisasinya memiliki kinerja yang unggul dan dapat bersaing dengan lainnya (Agustina, 2002).

Kompetensi inti adalah sumber daya dan kapabilitas yang berguna sebagai sumber berkeunggulan kompetitif bagi sebuah perusahaan atas pesaing-pesaingnya. Di banyak perusahaan besar, dan yang pasti dalam perusahaan *related diversified*, kompetensi inti dimanfaatkan secara efektif ketika kompetensi inti tersebut dikembangkan dan diterapkan pada unit-unit organisasi yang berbeda (Kuncoro, 2007). Maka dari itu, kompetensi inti tidak kalah pentingnya dengan kompetensi bidang atau jabatan. Kompetensi inti sebagai turunan dari visi, misi,

strategi, dan budaya organisasi, sangat penting perannya bagi pencapaian tujuan perusahaan.

PT Pupuk Sriwidjaja (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang produksi dan pemasaran pupuk. Perusahaan yang memiliki Kantor Pusat dan Pusat Produksi di Palembang – Sumatera Selatan ini, merupakan produsen pupuk urea pertama di Indonesia. Berdasarkan hasil survei awal yang dilakukan, didapatkan bahwa belum ada sistem kompetensi di dalam PT Pusri. Kompetensi hanya sebatas tersirat pada uraian jabatan (*Job Description*), spesifikasi jabatan (*Job Spesification*), dan juga penilaian prestasi kerja. Kompetensi standar (kamus kompetensi) perusahaan masih dalam tahap perancangan untuk dapat dibakukan.

Penelitian awal yang dilakukan baik melalui pengamatan maupun wawancara juga menunjukkan indikasi bahwa ada gap antara hasil penilaian prestasi kerja dengan kondisi nyata karyawan dalam perusahaan. Berdasarkan Laporan Hasil Pelaksanaan PPK Semester I-2006 (periode Januari s/d Juni 2006), menunjukkan bahwa secara kuantitatif prestasi 80,30% karyawan berada diatas standard dengan nilai rata-rata > 4500. Namun, secara kualitatif dinyatakan bahwa penilaian prestasi selama semester I-2006 sebagian besar penilai menyatakan biasa-biasa saja. Kenyataan di lapangan juga menunjukkan masih terdapat karyawan yang tidak berkompeten atau memiliki kompetensi yang masih dibawah level minimal yang seharusnya dimiliki sesuai dengan posisi jabatannya.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dari nara sumber dinyatakan bahwa perancangan sistem kompetensi ini sudah mulai dilaksanakan sejak ± 5 tahun yang lalu. Salah satunya adalah dengan melaksanakan Program

Pengembangan Profesi Sarjana Teknik (P3ST), dan ternyata gagal. Masih banyak terdapat pro dan kontra mengenai arti penting keberadaan dan penerapan sistem kompetensi, sehingga rancangan yang telah disusun masih tetap menjadi draft hingga sekarang. Padahal sebagai salah satu perusahaan penerima ISO 9001 tahun 2000, sudah seharusnya PT Pusri menerapkan sistem-sistem yang terstandarisasi termasuk kompetensi.

PT Pusri mempunyai visi menjadi perusahaan kelas dunia dalam industri pupuk petrokimia, dan jasa-jasa teknik melalui maksimalisasi nilai untuk perusahaan dan kepuasan pelanggan (PT Pusri, 2005). "Menjadi perusahaan kelas dunia" berarti perusahaan harus memiliki kemampuan Berprestasi (merencanakan dan mengimplementasikan) atau dengan kata lain kompetensi wajib yang harus dimiliki karyawan berdasarkan visi tersebut adalah Semangat untuk Berprestasi (*Achievement Orientation*, ACH) dan Mencari Informasi (*Information Seeking*, INF). Untuk menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, karyawan tidak hanya perlu memiliki ketrampilan, tetapi juga harus mempunyai keinginan dan kegairahan untuk berprestasi tinggi. Sedangkan mempunyai informasi yang diperlukan untuk melaksanakan apa yang dibutuhkan menjadi sumber keunggulan bersaing agar dapat sukses (Jeffrey Pfeffer dalam Usmara, 2002).

Selanjutnya dalam pencapaian visi "...maksimalisasi nilai untuk perusahaan dan kepuasan pelanggan", perusahaan harus memiliki kemampuan Mengelola dan Melayani atau kompetensi yang dibutuhkan adalah kompetensi Kerja sama Kelompok (*Team Work*, TW) dan Berorientasi kepada Kepuasan Pelanggan (*Customer Service Orientation*, CSO). Berorientasi kepada kepuasan pelanggan adalah keinginan untuk menolong dan melayani pelanggan/orang lain,

dimana pelanggan adalah pelanggan aktual atau pengguna akhir dari organisasi yang sama. Sedangkan kerja sama kelompok adalah dorongan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas (Spencer & Spencer dalam Siswanto, 2003). Robbins (2002) menyatakan bahwa suatu tim kerja akan menghasilkan sinergi yang positif melalui usaha yang terkoordinasi. Usaha-usaha individu memberikan tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah input individu tersebut.

Berdasarkan konsep-konsep serta fenomena yang telah diuraikan di atas, dirasa perlu untuk meneliti lebih jauh mengenai penerapan kompetensi inti - semangat untuk berprestasi, mencari informasi, berorientasi kepada kepuasan pelanggan, dan kerja sama kelompok - oleh karyawan pada PT Pusri (Persero) Palembang, dengan judul penelitian "Analisis Hubungan Kompetensi Inti dan Kinerja Karyawan pada Departemen SDM PT Pupuk Sriwidjaja (Persero) Palembang."

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan diteliti, yaitu: "Seberapa jauh hubungan antara kompetensi inti dan kinerja karyawan pada Departemen SDM PT Pusri (Persero) Palembang?".

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini, yaitu untuk menganalisis sejauh mana hubungan kompetensi semangat untuk berprestasi, mencari informasi, kerja sama

kelompok, dan berorientasi kepada kepuasan pelanggan yang dimiliki karyawan terhadap kinerja karyawan pada Departemen SDM PT Pusri (Persero) Palembang.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan acuan bagi perusahaan mengenai hal/permasalahan yang dibahas dalam penelitian.

1.4.2 Bagi Kepentingan Akademis/ Peneliti Lainnya

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan acuan untuk penelitian sejenis.

1.5 Metode Penelitian

1.5.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini adalah *Conclusive Research Design*, dimana peneliti menggunakan Riset Deskriptif (*Descriptive Research Design*) yaitu rancangan penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan suatu fenomena/populasi tertentu (Istijanto, 2006).

1.5.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Pupuk Sriwidjaja (Persero) Palembang yang bertempat di Jl. Mayor Zen Palembang 30118. Pengambilan data dilakukan pada bulan Mei – Juni 2007.

1.5.3 Populasi dan Sensus

1.5.3.1 Populasi

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Departemen SDM PT Pupuk Sriwidjaja (Persero) Palembang yang berjumlah 51 orang. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai yang strukturnya berada dibawah manajer, yaitu asisten manajer, supervisor, dan staf/pelaksana.

1.5.3.2 Sensus

Penelitian ini akan dilakukan terhadap seluruh anggota populasi atau dengan sensus, sehingga jumlah seluruh anggota populasi sebanyak 51 orang akan dilibatkan sebagai responden. Pertimbangan menggunakan total populasi untuk mendapatkan gambaran yang lebih representatif dan mengurangi tingkat kesalahan, sehingga data yang diperoleh mendekati nilai sesungguhnya.

1.5.4 Variabel Penelitian

1.5.4.1 Klasifikasi Variabel

Variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini dibedakan menjadi:

1. Variabel dependen (Y) adalah variabel tergantung yang keberadaannya dipengaruhi variabel lainnya. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah kinerja.
2. Variabel independen (X) adalah variabel bebas yang mempengaruhi variabel dependen, dalam penelitian ini terdiri dari semangat untuk berprestasi (X_1), mencari informasi (X_2), berorientasi kepada kepuasan pelanggan (X_3), dan kerja sama kelompok (X_4).

1.5.4.2 Definisi Operasional

1. Semangat untuk berprestasi (X_1), adalah derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan baik atau di atas standar.
2. Mencari informasi (X_2), adalah besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak.
3. Berorientasi kepada kepuasan pelanggan (X_3), adalah keinginan untuk menolong atau melayani pelanggan/orang lain.
4. Kerja sama kelompok (X_4), adalah dorongan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas.
5. Kinerja (Y) adalah hasil kerja atau tingkatan prestasi kerja karyawan. Indikator yang dinilai adalah: kualitas kerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, mengukur kerja sama dengan rekan kerja, motivasi kerja, orientasi terhadap pelanggan, mengukur inisiatif karyawan.

1.5.5 Data dan Metode Pengumpulan Data

1.5.5.1 Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh periset untuk menjawab risetnya secara khusus (Istijanto, 2006), yang akan didapat dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden dan wawancara.

1.5.5.2 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah Riset Lapangan (*Field Research*) dimana pengumpulan data dilakukan melalui:

- a. Kuesioner, yaitu dengan cara membagikan kuesioner (daftar pertanyaan) kepada responden.
- b. Wawancara, yaitu dengan cara bertanya langsung dengan responden untuk memperoleh informasi yang belum termuat dalam kuesioner.

1.5.6 Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang akan memuat pertanyaan mengenai kompetensi semangat untuk berprestasi (X_1), mencari informasi (X_2), berorientasi kepada kepuasan pelanggan (X_3), dan kerja sama kelompok (X_4) masing-masing sebanyak 4 pertanyaan dan kinerja (Y) sebanyak 16 pertanyaan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut akan menggunakan skala Likert 1 – 5 dengan penilaian:

- STS = Sangat Tidak Setuju
- TS = Tidak Setuju
- R = Ragu-ragu
- S = Setuju
- SS = Sangat Setuju

Hasil dari pertanyaan tersebut akan digunakan untuk membentuk persamaan regresi yang kemudian akan dianalisis secara kuantitatif.

Selain itu, kuesioner juga akan memuat 4 pertanyaan tambahan dalam bentuk pilihan berganda (*multiple choice*) mengenai kompetensi semangat untuk

berprestasi, mencari informasi, berorientasi kepada kepuasan pelanggan, dan kerja sama kelompok (masing-masing 1 pertanyaan untuk setiap kompetensi), untuk mengetahui tingkatan level kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Hasil dari pertanyaan akan dianalisis secara kualitatif.

1.5.7 Metode Analisis Data

1.5.7.1 Analisis Kuantitatif

Teknik analisis kuantitatif dilakukan dengan mengukur tingkat korelasi antara variabel independen dan dependen, menggunakan regresi dan korelasi berganda. Data yang diperoleh akan dianalisis dengan analisis statistik menggunakan SPSS. Persamaan regresi dan korelasi berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan:

- Y = variabel dependen (Kinerja)
- a = konstanta
- X₁ = semangat untuk berprestasi
- X₂ = mencari informasi
- X₃ = berorientasi kepada kepuasan pelanggan
- X₄ = kerja sama kelompok
- b₁, b₂, b₃, b₄ = koefisien parsial
- e = standard error

1.5.7.2 Analisis Kualitatif

Teknik analisis data kualitatif akan dilakukan dengan mendiskripsikan atau menjelaskan hasil dari analisis kuantitatif dengan menghubungkannya dengan teori-teori yang terkait. Dari hasil analisis akan didapatkan apakah hasil analisis kuantitatif dan pengamatan sesuai dengan teori dan akan menggambarkan seberapa jauh hubungan antara kompetensi inti dan kinerja karyawan pada Departemen SDM PT Pusri (Persero) Palembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, Aifrid. 2002. "Competence Based Hr Revitalisasi Sumber Daya Manusia". *Fokus Ekonomi*. Desember 2002. Online. Diakses 29 Mei 2007 dari <http://www.stie-stikubank.ac.id/>
- Agustina, Ismandawaty. 2003. "Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan pada Departemen Ketenagakerjaan PT Pusri Palembang". Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Srwijaya, Palembang.
- Alhusin, Syahri. 2003. *Aplikasi Statistik Praktis dengan SPSS.10 for Windows*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arbono, Lasmahadi. 2002. Sistem Manajemen SDM Berbasis Kompetensi. Online. Diakses 20 April 2007 dari http://e_psiologi.com
- Buletin Pengawasan No. 16 Th. 1998/1999. Teamwork. Online. Diakses 28 Mei 2007 dari <http://www.pu.go.id/itjen/buletin/16teamwork.htm>
- Hamel, Gary dan C. K. Prahalad. 1995. *Kompetisi Masa Depan*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Istijanto. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Kotler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran – Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol*. Jilid I. Jakarta: PT Prenhellindo.
- Ma'in, Abdul. n.d. "Teknologi Informasi Dalam Sistem Jaringan Perpustakaan Perguruan Tinggi". Diakses tanggal 24 Mei 2007 dari <http://www.geocities.com/Hotsprings/6774/J-3.Html>
- Malthis, R. L dan Jackson J.H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Raharso, Sri. 2004. "Competence-Based Organization: Penyelenggaraan antara Kompetensi Individu dengan Core Competence Organisasi". *Usahawan*. No. 10 Tahun XXXIII. Oktober 2004.

- Riyadiningsih, Hening. 2002. "Hubungan Variabel Kepribadian dan Motivasional dengan Tingkat Kinerja Individual". *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Maret 2002. Online. Diakses 29 Mei 2007 dari <http://www.stie-stikubank.ac.id/>
- Rosidah. 2003. "Analisa Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja PT Cheil Jedang Indonesia Di Jombang Jawa Timur". Tesis. Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya. Online. Diakses 2 Februari 2007 dari <http://www.damandiri.or.id/detail.php?id=290>
- Ruky A. 2006. *SDM BERKUALITAS Mengubah VISI Menjadi REALITAS*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sembiring, Birman. 2006. "Pengaruh Kompetensi SDM Terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) Sektor Bukit Asam Tanjung Enim". Tesis. Program Studi Magister Manajemen Universitas Srwijaya, Palembang.
- Simanjuntak, Pardamean. n.d. "Standar Kompetensi Pelatihan (Mengapa Dan Bagaimana)". Diakses 2 Febuari 2007 dari <http://www.nakertrans.go.id/>
- Siswanto, Joko. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) – Sebuah Pengantar*. Lokakarya Implementasi Manajemen SDM Berbasis Kompetensi (Competency Based Human Resource Management). 21 – 23 Maret 2007.
- Suryadi, Ace. "Sistem Informasi Pendidikan". Diakses 24 Mei 2007 dari <http://www1.bpkpenabur.or.id/kps-jkt/berita/9807/artikel1.htm>
- Timpe, A. Dale. 2000. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Usmara. A (Ed). 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT Amara Books.
- Widyasari, Suzy. 2004. "Competency – Based Education and Training (CBET) Suatu Pendekatan Strategik dalam Pengembangan Kompetensi Bagi Peningkatan Kinerja Organisasi". *Fokus Ekonomi* April 2004. Online. Diakses 29 Mei 2007 dari <http://www.stie-stikubank.ac.id/>
- Yunianto, Askar dan Purwatiningtyas. 2002. "Membangun dan Menilai 'Team Work' dalam Organisasi". *Fokus Ekonomi* Desember 2002. Online. Diakses 29 Mei 2007 dari <http://www.stie-stikubank.ac.id/>