

Menurut Robert L. Mathis & John. H. Jackson dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, Salemba Empat, Buku I, Edisi pertama (2001 : 4) menyatakan bahwa :

"Manajemen Sumber Daya Manusia adalah berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi"

2.2. Fungsi-fungsi dan Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut John M. Ivancevich dalam Human Resource Management, Eight Edition, McGraw-Hill Higher Education (2001 : 5) menyatakan bahwa aktivitas atau fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

- "Human Resource Management (HRM) consists of activities, including :*
- *Equal employment opportunity (EEO) compliance.*
 - *Job analysis*
 - *Human resource planning*
 - *Employee recruitment, selection, motivation, and orientation*
 - *Performance evaluation and compensation*
 - *Training and development*
 - *Labor relation*
 - *Safety, health, and wellness"*

Menurut Robert L. Mathis & John. H. Jackson dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, Salemba Empat, Buku I, Edisi pertama (2001 : 12) menyatakan bahwa aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

- Perencanaan dan Analisis Sumber Daya Manusia
- Kesetaraan Kesempatan Bekerja
- Perekrutan (kebutuhan jumlah tenaga kerja) / Staffing
- Pengembangan Sumber Daya Manusia
- Kompensasi dan Keuntungan
- Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan
- Hubungan Tenaga Kerja dan Buruh/Manajemen

2.3. Kompetensi

2.3.1 Teori-Teori Kompetensi

Menurut JR. Spencer, M. Lyle and Spencer M. Signe, *Competence at Work, Models for Superior Performance*, New York (1993 : 9) dalam Tesis Hamdan Syakura, STIE Budi Luhur (2001 : 7) mengemukakan tentang kompetensi bahwa :

"a competency is a underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation".

"Kompetensi adalah karakteristik yang mendasar dari individu yang merupakan penyebab keterkaitan (langsung) dengan kriteria acuan berupa kinerja efektif dan atau kinerja tinggi dalam suatu pekerjaan atau situasi".

Menurut Ron Zemke, dalam *Designing Training*, Minneapolis : Bebverty Gerber, (1990 : 10) dalam tesis Hamdan Syakura STIE Budi Luhur 2001, mengemukakan bahwa kompetensi adalah :

"Competency : a capability of an individual which related to superior performance in a role of job. It may be a knowledge, skill, intelektual strategy or a cluster of all three that may apply to one or many works unit. The level of generality (scope) depends on its intended use".

"Kompetensi adalah kemampuan dari individu yang terkait dengan kinerja tinggi dalam peranan atau pekerjaannya. Kemampuan tersebut dapat berupa pengetahuan, keterampilan, strategi intelektual atau kelompok dari ketiganya yang dapat digunakan pada satu atau banyak unit kerja. Tingkat penguasaan (cakupan) tergantung pada maksud penggunaannya".

Menurut Dick Grote, dalam *The Complete Guide to Performance Appraisal*. New York, Amacon (1996 : 104) berpendapat bahwa kompetensi adalah :

"Competency is the term currently in vogue to refer the broad area of skills, abilities, an behavior".

"Kompetensi adalah istilah saat ini dalam mode mengacu pada bidang keterampilan, kemampuan dan tingkah laku secara luas".

Menurut Fletcher dalam *Competence and organizational Change* (1997 : 5)

mengemukakan mengenai kompetensi adalah :

"Competency are based on an analysis of the profesional role(s) and or theoretical formulation of profesional responsibilities".

"Kompetensi berdasarkan pada analisis peranan profesional dan atau formulasi teorikal dari tanggungjawab profesional".

Menurut Garuda Indonesia Nomor : KEP/M/BW/BSK/PJS/2001 dalam Kesepakatan Kerja Bersama antara Garuda Indonesia dengan Serikat Pekerja Garuda Indonesia (SEKARGA) (2001 :8) memberi definisi mengenai kompetensi bahwa :

"Kompetensi Jabatan adalah karakteristik dasar yang dimiliki seorang pegawai dan ditampilkan untuk dapat mencapai kinerja yang terbaik dalam melakukan tugasnya, yang terdiri dari keahlian (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan perilaku (*atitude*)"

"Kompetensi Pegawai adalah karakteristik dasar yang dimiliki seorang pegawai dan ditampilkan untuk dapat mencapai kinerja yang terbaik dalam melakukan tugasnya, yang terdiri dari keahlian (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan perilaku (*atitude*)"

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi adalah "Karakteristik yang mendasar dari individu atau kemampuan individu yang terkait dengan kinerja yang tinggi dalam peranan atau pekerjaannya secara profesional". Kemampuan tersebut secara luas dapat berupa pengetahuan, ketrampilan, strategi intelektual atau gabungan dari ketiganya, yang dapat digunakan pada unit kerja atau beberapa unit kerja dan tingkat penguasaannya (cakupannya) tergantung sasaran yang ingin dicapai oleh penggunanya.

2.3.2. Indikator Variabel Kompetensi

Karakteristik kompetensi Menurut Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, dalam *Competenci at Work, Models for Superior Performance*, New York, John Wiley & Sons (1993: 9) dari Tesis Hamdan Syakura, STIE Budi Luhur, menyatakan bahwa karakteristik kompetensi dapat dibagi dalam 5(lima) tipe, yaitu :

- (1) **Motif (*motive*)**, adalah sesuatu yang menyebabkan seseorang secara konsisten berfikir tentang keinginan yang menyebabkan dirinya mau bertindak, motif mengendalikan melakukan dan memilih tingkah laku terhadap tindakan atau tujuan tertentu dan jauh dari pengaruh orang lain, disamping itu motif juga berarti dorongan sebab atau alasan seseorang mau melakukan sesuatu.
- (2) **Sifat (*traits*)**, adalah merupakan karakteristik fisik dan secara konsisten merespon situasi atau informasi yang ada.
- (3) **Konsep diri (*self-consept*)**, adalah sikap (*attitudes*), nilai-nilai (*values*) dan citra diri (*self image*) seseorang.
- (4) **Pengetahuan (*knowledge*)**, adalah informasi yang dimiliki seseorang pada hal-hal yang bersifat khusus.
- (5) **Keterampilan (*skill*)**, adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas secara fisik atau kondisi mental seseorang dalam menghadapi tugas secara pasti.

Dari lima karakateristik Kompetensi dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu :

- (1) **Kelompok Kompetensi Inti (*core competency*)**, yaitu kompetensi yang tidak dapat terlihat secara nyata karena cenderung tersembunyi dalam diri seseorang yaitu motif (*motive*), sifat (*trait*) dan konsep diri (*self-concept*).

- (2) Kompetensi permukaan, yaitu kompetensi yang cenderung dapat ditunjukkan atau terlihat secara nyata yaitu pengetahuan (*knowledge*) dan Keterampilan (*skill*).

Kompetensi yang tidak mudah terlihat secara langsung yang merupakan kompetensi pusat atau kemampuan potensial (*potensial ability*) yang memiliki porsi yang besar antara 60% - 70% dalam diri seseorang, sementara keterampilan dan pengetahuan yang merupakan kompetensi permukaan yang relatif dapat terlihat dan dikembangkan mempunyai porsi antara 30% - 40% dalam diri seseorang.

Dari pendapat para ahli yang membahas kompetensi maka dalam penelitian akan diungkapkan indikator-indikator variabel kompetensi yang terdiri dari :

- (1) Motif (*motive*)
- (2) Sifat (*traits*)
- (3) Konsep Diri (*self-concept*)
- (4) Pengetahuan (*knowledge*)
- (5) Keterampilan (*skill*)

Secara individu sebagai karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sedangkan faktor lain yang dipaparkan dalam teori kompetensi adalah :

- (1) Strategi intelektual sudah termasuk dalam indikator "pengetahuan, sifat dan konsep diri".
- (2) Tingkah laku sudah termasuk dalam indikator "motif dan keterampilan" karena motif mengendalikan, melaksanakan dan memilih tingkah laku tindakan (*action*) yang dilakukan dengan keterampilan untuk mendapatkan hasil (*outcomes*)

- (3) Kemampuan (*ability*) dan kemampuan potensi (*IQ*) yang tercakup dalam faktor kemampuan *reality* termasuk dalam indikator "kemampuan dan keterampilan".
- (4) Faktor pengalaman juga sudah tercakup di dalam indikator "pengetahuan" yang merupakan informasi yang bersifat khusus sedangkan keterampilan adalah kemampuan untuk bertindak secara fisik dan mental atas tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

2.4. Kepuasan Kerja

2.4.1 Konsep-Konsep Kepuasan Kerja

Yohannes Basuki dalam Schemerhorn dan Osborn, Hubungan Antara Persepsi Terhadap Sistem Manajemen dan Budaya Perusahaan dengan Kepuasan Kerja pada Bank "X" di Jakarta, UI (1994 : 22), mengemukakan tentang kepuasan kerja sebagai berikut :

"job satisfaction is the degree to which an individual feels positively or negatively about the various facets of the job task, the work setting and relationship with co-workers".

"Kepuasan kerja suatu tingkatan yang mana individu merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari tugas kerja, pengaturan kerja dan hubungan dengan sesama karyawan.

Dari pendapat ini dikemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah segala sesuatu yang terkait dengan tugas kerja, cara pengaturan kerja dan hubungan dengan sesama karyawan.

Cranny, C.J., dalam Lofquist and Davis, Job Satisfaction, How People Feel Their Jobs and How it Affects Their Performance, (1992:21) menyatakan :

"satisfaction is a function of the correspondence between the reinforce system of the work environment and the individual's needs".

"Kepuasan adalah suatu fungsi yang berkaitan antara sistem yang diatur dalam lingkungan kerja dan kebutuhan individu".

Kebutuhan individu berbeda antara setiap orang yang dipengaruhi oleh faktor dalam dirinya dan faktor lingkungan.

Cranny C.J., Porter, Lawler and Hackman, *Job Satisfaction, How People Feel Their Jobs and How it Affects Their Performance*, (1992 : 21) menjelaskan karakteristik kepuasan sebagai berikut :

"as a feeling about a job that is determined by the difference between the amount of some valued outcome that a person receives and the amount of the outcome he feels he should receive".

"Sebagai suatu perasaan tentang kerja yang ditentukan oleh perbedaan antara jumlah beberapa hasil nilai yang diterima seseorang dan jumlah hasil yang di rasa seharusnya diterima".

Dari pendapat Lofquist, Davis, Porter, Lawler dan Hackman di atas dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang dirasakan dan dialami karyawan dalam bekerja yang dipengaruhi oleh kesesuaian antara sistem dalam lingkungan kerja dan kebutuhan individu. Sistem dalam lingkungan kerja menyangkut berbagai aturan, prosedur, standar operasi dan berbagai hal yang mempengaruhi pencapaian hasil. Kebutuhan individu berbeda antara karyawan yang bergantung pada faktor dalam diri individu dan lingkungan sekitarnya.

2.4.2. Teori Kepuasan Kerja

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (2000 : 120) mengemukakan tentang teori-teori kepuasan kerja :

"Teori perbedaan (*discrepancy theory*), teori kesimbangan (*equity theory*) dan teori dua faktor (*two factors theory*)".

Lebih lanjut dapat diuraikan secara lebih rinci dari para pakar yang dapat disarikan dari penjelasan dari buku tersebut sebagai berikut :

2.4.2.1. Teori perbedaan (*discrepancy theory*)

Teori ini dipelopori oleh Porter (1961). Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang diharapkan dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.

Locke (1969) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai tergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar dari pada yang diharapkan, maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya apabila yang didapat pegawai lebih rendah dari pada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

2.4.2.2. Teori Kesimbangan (*equity theory*)

Pendahulu teori ini adalah Zaleznik (1968), prinsip teori ini adalah orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasa adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan adil atau tidak adil atas suatu situasi diperoleh orang dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor atau di tempat lain. Elemen-elemen dari *equity* ada tiga, yaitu *input*, *outcomes*, *comparison person* dan *equity-inequity*.

Menurut Wexley and Yukl (1977) *input* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai pembayaran terhadap pekerjaan. Dalam hal ini

misalnya pendidikan, pengalaman, keterampilan, besar usaha, harapan, jumlah jam kerja, dan alat personal. *Outcomes* adalah segala sesuatu nilai yang diharapkan pekerja diperoleh dari kerja.

Misalnya pembayaran, keuntungan tambahan, simbol status, pengakuan, kesempatan berprestasi dan ekspresi diri. *Comparison person* ialah sikap kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio input-outcomes yang dimiliki. *Comparison person* dapat berupa seseorang yang berbeda di perusahaan yang sama atau di tempat lain atau dapat juga dengan dirinya sendiri di waktu lampau.

Kesimpulan dari *Equity Theory* ini adalah bahwa setiap karyawan akan membandingkan *ratio input-outcomes* dirinya dengan *ratio input-outcomes* orang lain (*comparison person*). Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan (*over compensation in equity*) dapat menimbulkan kepuasan dapat pula tidak. Namun bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan akan berakibat ketidakpuasan.

2.4.2.3 Teori Dua Faktor (*Two Factors Theory*)

Hasil penelitian Herzberg cs., dalam Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja pada P.T. Telkom, Universitas Budi Luhur, Jakarta (2001 :17) menyebutkan mengenai faktor-faktor kepuasan kerja bahwa :

"bila mereka puas maka mereka selalu mengkaitkan dengan faktor lingkungan sebaliknya bila mereka tidak puas, hal tersebut selalu mereka hubungkan dengan pekerjaan itu sendiri".

Kepuasan kerja bukanlah lawan dari ketidakpuasan. Dalam memperkenalkan motivasi kerja, faktor lingkungan (*hygiene factors*) dan pekerjaan itu sendiri (*motivators*) perlu mendapat perhatian.

Hygiene factors atau faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas (*dissatisfiers*) mencakup upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu dari supervisi dan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan.

Sedangkan *motivators* atau faktor-faktor yang membuat puas (*satisfiers*) meliputi prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang.

2.4.3. Indikator Variabel Kepuasan Kerja

Untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi variabel kepuasan menurut Luthan dalam Husein Umar, Riset Sumber Daya Manusia, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, (2000 : 36) menyatakan bahwa terdapat lima variabel kepuasan kerja, sebagai berikut :

- Pembayaran, yaitu gaji, upah atau imbalan
- Pekerjaan itu sendiri
- Promosi Pekerjaan
- Penyeliaan (supervisi)
- Rekan sekerja

Pendapat ini didukung pendapat dari Stepehen P. Robbins dalam Perilaku Organisasi, Konsep dan Aplikasi, Prenhallindo, Jakarta, (1996 : 179) bahwa faktor kepuasan kerja adalah :

"Faktor-faktor kepuasan yang lazim adalah kodrat (*nature*) kerja, supervisory (penyeliaan), upah sekarang, promosi, dan hubungan dengan rekan sekerja"

Untuk mengukur kepuasan kerja dilakukan dengan menjumlahkan faktor-faktor atau indikator-indikator tersebut yang dinilai dengan angka pada suatu skala baku dan kemudian menjukkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan.

Elemen-elemen *outcomes* dari teori keseimbangan misalnya pembayaran keuntungan tambahan, simbol status, pengakuan, kesempatan berprestasi atau ekspresi diri, sudah termasuk dalam pembayaran, sedangkan pekerjaan pengakuan dan kesempatan berprestasi tercakup dalam promosi.

Dari teori dua faktor *hygiene factor* atau faktor-faktor yang membuat tidak puas (*dissatisfiers*), mencakup upah, keamanan kerja kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu dari supervisi teknis dan mutu dari hubungan individu diantara rekan sejawat, dengan atasan dan dengan bawahan.

Keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur kerja termasuk didalam "kualitas dan tingkat pekerjaan itu sendiri". Sedangkan *motivator* (dorongan) atau faktor-faktor yang membuat kepuasan (*satisfiers*) meliputi prestasi, pengakuan, tanggungjawab kemajuan pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang dimana prestasi, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan pekerjaan, dan kemungkinan berkembang merupakan indikator yang terkait sudah termasuk didalam indikator "promosi".

Menyimpulkan berbagai pendapat dan analisa di atas maka variabel kepuasan kerja yang diungkap dalam penelitian ini adalah :

1. Pekerjaan
2. Pembayaran
3. Promosi
4. Penyeliaan
5. Rekan Sekerja

2.5. Kinerja Karyawan

2.5.1 Konsep Kinerja Karyawan

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung, Remaja Rosda Karya (2000 : 67), mengemukakan bahwa :

"Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya"

Menurut R. Schermerhorn dalam *Human Resources*, New Delhi, Prentice Hall India of India Private Lited, (1978 : 58) berpendapat bahwa :

"Performance is a summary measure of the quantity and quality of contributions made by an individual or group to the production purpose of the work unit and organization"

"Kinerja adalah rangkuman ukuran dari kuantitas dan kualitas kontribusi yang dibuat oleh seseorang atau kelompok untuk tujuan produksi unit kerja dan organisasi"

Pendapat lain mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), hal ini sesuai pendapat Keith Davis dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung, Remaja Rosda Karya (2000 : 67) yang merumuskan bahwa :

"Human Performance = ability + motivation".

Faktor kemampuan (*ability*) pegawai, yaitu terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*), pengertiannya adalah bahwa karyawan memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam menyelesaikan tugasnya, maka karyawan akan

mudah mencapai kinerja yang diharapkan, oleh karena itu setiap karyawan harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Faktor Motivasi (*motivation*), adalah merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja, sikap yang dimaksud adalah sikap mental. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang optimal, sikap mental karyawan adalah harus merupakan sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Lebih jelasnya adalah bahwa seseorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja yang kondusif.

Menurut David C. McClelland dalam AA. Anwar Prabu Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung, Remaja Rosda karya, (2000 : 68) berpendapat bahwa ada hubungan positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja :

"Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya McClelland mengemukakan enam karakter pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi sebagai berikut :

1. Memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil resiko
3. Memiliki tujuan yang realistik
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (feedback)
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan".

Menurut Garuda Indonesia dalam Surat Edaran Nomor : ID/SE/7004/1999 tentang Prosedur Pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja P.T. Garuda Indonesia, (1999 : 1) memberi pengertian tentang sistem manajemen kinerja, bahwa :

"Sistem Manajemen Kinerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan perusahaan melalui tiga proses yaitu Penetapan Sasaran, Pembinaan, dan Penilaian Kinerja dalam usaha meningkatkan motivasi atasan dan bawahan untuk mencapai kinerja yang diharapkan dalam unit kerja".

Berdasarkan pendapat McClelland, bahwa karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi yang tinggi. Motif yang perlu dimiliki oleh karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja, motif ini juga merupakan salah satu indikator yang akan diukur dalam penelitian ini.

Evaluasi Tingkat Ketidakhadiran Karyawan, Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan, dalam Manajemen Personalia, Edisi 4, BPFE Yogyakarta, (1994 : 34), merumuskan bahwa :

$$\text{Tingkat Absensi} = \frac{\text{Hari Kerja Yang Hilang}}{\text{Jumlah Hari Karyawan Bekerja} + \text{Jumlah Hari Karyawan tidak Bekerja}}$$

Menurut Malayu Hasibuan, dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 4, (1994 : 58) menyatakan bahwa :

$$\text{Absensi} = \frac{\text{Jumlah hari Kerja Absen per Bulan}}{\text{Jumlah hari Kerja Per Bulan}} \times 100\%$$

Evaluasi Prestasi Kerja Karyawan, tujuan penilaian prestasi kerja menurut Mulia Nasution dalam Manajemen Personalia, Aplikasi Dalam Perusahaan, Djambatan, Jakarta, (1994 : 93), merumuskan tujuan penilaian sebagai berikut :

1. Sebagai pengaruh untuk memberi motivasi
2. Merangsang peningkatan dan pengembangan rasa tanggungjawab
3. Menumbuhkan rasa ketergantungan terhadap perusahaan
4. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
5. Untuk kenaikan gaji dan promosi
6. Sebagai evaluasi kebutuhan latihan dan pengembangan
7. Evaluasi efektivitas dari keputusan seleksi dan penempatan
8. Perencanaan Sumber Daya Manusia
9. Sebagai ukuran peningkatan prestasi kerja karyawan yang telah dicapai pada waktu yang lampau sampai dengan sekarang
10. Sebagai ukuran keberhasilan kepemimpinan seseorang.

Batasan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan, menurut Mulia Nasution, Manajemen Personalia, Aplikasi Dalam Perusahaan, Djambatan, Jakarta, (1994 : 93), merumuskan tujuan penilaian sebagai berikut :

1. Bentuk penilaian harus sesuai dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai, serta dengan jenis organisasi perusahaan yang mengadakan penilaian.
2. Dapat dipercaya bentuk penilaian prestasi kerja dari waktu ke waktu secara konsisten.
3. Harus dapat menunjukkan secara jelas penilaian prestasi tentang hasil kerja diantara karyawan.
4. Pelaksanaan penilaian prestasi harus mempunyai arti bagi karyawan maupun perusahaan.

Unsur-unsur yang dinilai menurut Mulia Nasution, Manajemen Personalia, Aplikasi Dalam Perusahaan, Djambatan, Jakarta, (1994 : 98), merumuskan tujuan penilaian sebagai berikut :

- (1). Kelompok Karyawan Operasional :
 - Kemampuan / Kecakapan kerja
 - Kerajinan
 - Kualitas pekerjaan
 - Kepatuhan kerja
 - Hubungan kerja sama

- Prakarsa/inisiatif
- Tanggungjawab

(2). Kelompok Karyawan Menengah :

- Pengetahuan/pengertian tentang pekerjaan
- Kemampuan mengatur pekerjaan
- Banyaknya pekerjaan yang diselesaikan/kecepatan kerja
- Inisiatif dan akal
- Mutu Pekerjaan
- Kepercayaan dalam pekerjaan
- Minat pada Pekerjaan
- Pemeliharaan alat-alat kerja
- Tanggungjawab terhadap pemeliharaan keselamatan kerja
- Hubungan dan sikap terhadap atasan
- Hubungan dan sikap terhadap bawahan

(3). Kelompok Pejabat Tingkat Atas :

- Kesetiaan
- Disiplin
- Tanggungjawab
- Pengetahuan Pekerjaan
- Prestasi kerja
- Kreativitas
- Kepemimpinan

Metode Penilaian Prestasi Kerja Menurut Ricard Henderson dalam *Performance Appraisal, Theory to Practice, A Prentice-Hall Compay, Reston, Virginia* 22090, (1980 : 135) bahwa metode penilaian prestasi dapat memilih beberapa alternatif sistem sebagai berikut :

1. *Work Methods Analysis*
2. *Narrative Descriptive Review Technique*
3. *Ranking Technique*
4. *Check List Technique*
5. *Rating Scale Technique*
6. *Goal-Setting Technique*

Untuk mendapatkan hasil yang obyektif dalam penilaian prestasi kerja karyawan dapat menggunakan sistem *360 degree feedback* yaitu seseorang karyawan dinilai oleh atasan langsung, rekan sekerja dan staf bawahannya.

Skala penilaian prestasi kerja karyawan menurut Mulia Nasution dalam Manajemen Personalia, aplikasi dalam perusahaan, Djambatan, Jakarta (1994 : 102), memberikan skala sebagai berikut :

A	=	Sangat baik / Luar biasa memuaskan
B	=	Baik / Sangat memuaskan
C	=	Cukup / Memuaskan
D	=	Belum Cukup / Kurang memuaskan
E	=	Tidak Cukup / Tidak memuaskan sama sekali

Skala penilaian prestasi kerja karyawan dapat pula diukur dengan angka-angka menurut Mulia Nasution dalam Manajemen Personalia, aplikasi dalam perusahaan, Djambatan, Jakarta (1994 : 102), memberikan skala sebagai berikut :

45 - 39	=	Luar biasa bagus
36 - 30	=	Bagus Sekali
27 - 21	=	Normal / Cukup
18 - 12	=	Mendekati cukup
09 - 00	=	Tidak memuaskan (buruk)

Menurut Surat Edaran Nomor ID/SE/704/1999 tentang Prosedur Pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja (1999 : 8) Peringkat Akhir, Kriteria dan Nilai Akhir untuk Penilaian Kinerja, sebagai berikut :

I	=	Istimewa	=	4,50 - 5,00
A	=	Baik Sekali	=	3,50 - 4,49
B	=	Baik	=	2,50 - 3,49
C	=	Sedang	=	1,50 - 2,49
D	=	Kurang	=	1,00 - 1,49

2.5.2. Indikator Variabel Kinerja

Menurut John Miner dalam *Organizational Behavior : Performance and Productivity, First Edition*, Random House Inc., (1988 : 19) bahwa :

"Dimensi kinerja yaitu ukuran dan penilaian dari perilaku yang aktual di tempat pekerjaan, yang terdiri dari :

- Kualitas Kerja
- Kuantitas kerja
- Waktu Kerja
- Kerjasama"

Menurut pendapat yang dikemukakan Prawiro Suyadi, dalam *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta (1999 : 27) bahwa kondisi kerja yang mempengaruhi kinerja adalah :

- Efektifitas dan efisiensi
- Orientasi dan tanggungjawab
- Disiplin
- Inisiatif

2.6. Rincian Indikator Variabel Penelitian

Memperhatikan pendapat para ahli maka dapat ditetapkan indikator-indikator yang merupakan faktor yang mempengaruhi konstruk, sebagai dasar penyusunan angket penelitian, sebagai berikut :

2.6.1. Indikator Variabel Kompetensi

- Motiv (*motive*)
- Sifat (*traits*)
- Konsep diri (*self-concept*)
- Pengetahuan (*knowledge*)
- Keterampilan (*skill*)

BAB II STUDI PUSTAKA

Untuk memberikan arah yang jelas dalam penelitian ini maka perlu dikaji secara singkat teori-teori yang relevan berkaitan dengan masalah-masalah sumber daya manusia, dalam hal-hal sebagai berikut :

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Fungsi-Fungsi dan Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Teori-teori dan Indikator Variabel Kompetensi
4. Teori-teori dan Indikator Variabel Kepuasan Kerja
5. Teori-teori dan Indikator Variabel Kinerja Karyawan
6. Rincian indikator Variabel
7. Penjelasan indikator Variabel

Untuk selanjutnya berikut ini akan dikutip dan dipaparkan pendapat dari para ahli, mengambil kesimpulan dan menentukan faktor-faktor variabel untuk penelitian untuk mengukur kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut John M. Ivancevich dalam Human Resource Management, Eight Edition, McGraw-Hill Higher Education (2001 : 4) menyatakan bahwa :

"Human Resource Management (HRM) is specifically charged with programs concerned with people-the employees. HRM is the function performed in organizational and individual goals".

"Manajemen Sumber Daya Manusia adalah fungsi membentuk pribadi tenaga kerja. MSDM adalah pemanfaatan seluruh sumber daya manusia secara efektif guna mencapai tujuan-tujuan organisasi dan individu".

2.6.2. Indikator Variabel Kepuasan Kerja

- Pembayaran, seperti upah atau gaji, insentif
- Pekerjaan itu sendiri
- Promosi pekerjaan
- Penyeliaan (supervisi)
- Rekan serkerja dalam lingkungan perusahaan

2.6.3. Indikator Variabel Kinerja

- Kualitas Kerja
- Kuantitas kerja
- Waktu Kerja
- Kerja sama

2.7. Penjelasan Indikator Variabel Penelitian

Secara singkat berikut ini akan dijelaskan definisi operasional yang mempengaruhi faktor-faktor variabel tersebut dengan menetapkan butir-butir masing-masing faktor sebagai berikut :

2.7.1. Indikator Operasional Variabel Kompetensi (X1)

2.7.1.1. Motif

Motif seorang karyawan dalam bekerja untuk memenuhi atau memuaskan keinginan (*wants*), kebutuhan (*needs*) atau tujuan (*goals*) dilihat dari :

1. Kesiediaan bekerja keras demi penyelesaian tugas ;
2. Kesenangan terhadap pekerjaan yang menantang ;
3. Kebiasaan menghasilkan inovasi untuk perbaikan mutu kerja ;
4. Semangat terhadap upaya perbaikan kerja

2.7.1.2. Sifat

Sifat merupakan karakteristik yang tertanam dalam diri karyawan dan sulit untuk diubah yang dapat dilihat dari :

1. Kemampuan mengontrol emosi untuk mencapai tujuan ;
2. Kesenangan terhadap cara kerja yang kreatif.

2.7.1.3. Konsep Diri

Konsep diri dari seseorang karyawan mencakup sikap dan kepercayaan diri untuk menyelesaikan pekerjaan, yang dapat dilihat dari :

1. Keyakinan untuk bekerja secara efektif
2. Keyakinan untuk mencapai prestasi kerja yang baik
3. Optimisme menghadapi perubahan untuk mencapai hasil yang lebih baik

2.7.1.4. Pengetahuan

Pengetahuan seseorang karyawan tentang pekerjaannya, dapat dilihat dari :

1. Pengetahuan yang memadai tentang produk jasa penerbangan
2. Pengetahuan secara persis terhadap penyelesaian pekerjaan
3. Pengaruh dampak pekerjaan terhadap kinerja unit atau organisasi.

2.7.1.5. Keterampilan

Keterampilan seseorang karyawan dalam bekerja dapat dilihat dari :

1. Kemampuan menggunakan intranet sebagai fasilitas kerja standar
2. Dapat melaksanakan pekerjaan secara mandiri atau tanpa bantuan dan pengarahan
3. Kemampuan memperbaiki cara-cara kerja baru.

2.7.2. Indikator Operasional Variabel Kepuasan Kerja (X2)

2.7.2.1. Pembayaran / Imbalan (Kompensasi)

1. Imbalan langsung (gaji, insentif, bonus, THR) yang diterima secara rutin pada waktu tertentu.

2. Imbalan tidak langsung (biaya kesehatan, fasilitas kendaraan, fasilitas perumahan, asuransi, dan tunjangan hari tua), yang diterima dengan persyaratan tertentu, kadang-kadang hanya bisa dirasakan.

2.7.2.2. Pekerjaan

Aspek yang terkait dengan pekerjaan yang dilaksanakan oleh seseorang karyawan, dapat dilihat dari :

1. Jenis pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya
2. Prosedur dan standar kerja yang telah ditetapkan
3. Lingkungan dan kesempatan kerja karyawan
4. Kebanggaan berstatus sebagai karyawan perusahaan

2.7.2.3. Promosi

Promosi yang diberikan kepada seseorang karyawan, dapat diberikan dengan pertimbangan :

1. Dikenal atau diakui kemampuan kerja dan pengetahuannya di unit kerja organisasi
2. Hasil penilaian kinerja individu (*performance appraisal*)
3. Senioritas atau lamanya menduduki posisi jabatan tertentu

2.7.2.4. Penyellaan (Supervisi)

Supervisi oleh atasan terhadap seseorang karyawan, dapat dilakukan dengan cara :

1. Pengawasan, pemeriksaan, dan pengarahan langsung oleh atasan
2. Pemberian penghargaan dan tindakan disiplin (*reward and punishment*)
3. Keterampilan dan keahlian dikembangkan untuk peningkatan karir kerja karyawan.

2.7.2.5. Rekan sekerja

Hubungan dengan rekan sekerja dari seseorang karyawan, dapat dilihat dari:

1. Kemudahan komunikasi atau menyampaikan informasi
2. Kesempatan mengungkapkan pendapat secara bebas
3. Umpan balik yang diberikan atasan atau rekan sekerja terhadap hasil kerja.

2.7.3. Variabel Operasional Kinerja Karyawan (Y)

2.7.3.1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja yang dihasilkan oleh seseorang karyawan, dapat diukur dari :

1. Ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai standar
2. Tingkat kesalahan dalam pekerjaan

2.7.3.2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja yang dihasilkan seseorang karyawan, dapat diukur dari :

1. Jumlah pekerjaan yang dikerjakan
2. Jumlah pekerjaan yang berhasil dikerjakan
3. Jumlah pekerjaan yang tidak berhasil diselesaikan

2.7.3.3. Waktu Kerja

Waktu kerja yang dilaksanakan seorang karyawan dapat diukur dari :

1. Ketepatan kedatangan di tempat kerja
2. Frekuensi presensi atau kehadiran
3. Kesanggupan untuk pulang pada waktunya
4. Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan

2.7.3.4. Kerjasama

Untuk mengukur tingkat kerjasama seseorang karyawan, dapat diukur dari :

1. Kesanggupan membantu rekan sekerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya
2. Kesenangan bekerja dalam kelompok
3. Efektivitas kerja dalam kelompok

Indikator dari masing-masing faktor tersebut sebagai dasar penyusunan daftar pernyataan yang akan dipergunakan dalam angket penelitian. Angket tersebut akan dipergunakan sebagai parameter untuk mengukur hubungan antara variabel Kompetensi (X1), dan variabel kepuasan kerja (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Sementara itu indikator atau faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan dan tidak diteliti, tidak diidentifikasi dan tidak dibahas dalam tulisan ini.