

**ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR  
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DI PT TASPEN (PERSERO)  
KCU SEMARANG**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**ALIFIA PALOKOTO**  
**NIM. 12010110120062**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2014**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Alifia Palokoto

Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120062

Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR  
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DI PT TASPEN (PERSERO)  
KCU SEMARANG**

Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.

Semarang, Mei 2014

Dosen Pembimbing

(Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.)

NIP. 195702181984032001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Alifia Palokoto

Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120062

Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR  
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DI PT TASPEN (PERSERO)  
KCU SEMARANG**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal Juni 2014**

Tim Penguji

1. Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S. ( ..... )
2. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU ( ..... )
3. Eisha Lataruva, SE., MM ( ..... )

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan dibawah ini saya Alifia Palokoto, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT TASPEN (PERSERO) KCU SEMARANG** , adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan / atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan dari tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila dikemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, Mei 2014  
Pembuat Pernyataan

Alifia Palokoto  
NIM : 12010110120062

## **ABSTRACT**

*This research aims to analyze the influences of competence factors to employee performance of PT TASPEN (Persero) Semarang main branch. This research utilize independent variables, they are integrity, achieve orientation, concern for order, customer service orientation, interpersonal understanding combined to a dependent variable of employee performance. This research focuses on five mandatory competence owned by the whole employees of PT TASPEN (Persero) Semarang main branch. The fact that three of them shows a lower percentage. For those reasons, it is needed to know how much the mandatory competence influence owned by the employees performance.*

*Research method used is that quantitative analyze, with validity and reliability tests, classical assumption test, double linear regression analyze collected through questioners spreading and implemented to the whole employees of 85 persons.*

*Based on the done research in the past, it showed that all independent variables had positive and significant influences to the employees performance with the integrity variable influence to the employees performance reached 0,238; the achieve orientation variable influence to the employees performance reached 0,297; the concern for order variable influence to the employees performance reached 0,230; the customer service orientation variable influence to the employees performance reached 0,285; the interpersonal understanding variable influence to the employees performance reached 0,294.*

**Keywords :** *Integrity, Achieve Orientation, Concern For Order, Customer Service Orientation, Interpersonal Understanding, Employee Performance.*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT TASPEN (Persero) KCU Semarang. Penelitian menggunakan lima variabel independen yaitu integritas, semangat berprestasi, kepedulian pada kualitas dan ketelitian kerja, berorientasi kepuasan pelanggan dan empati, dengan satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Penelitian ini menitikberatkan pada lima kompetensi wajib yang dimiliki seluruh karyawan PT TASPEN (Persero) KCU Semarang. Pada kenyataannya, tiga dari lima kompetensi wajib tersebut menunjukkan presentase yang lebih rendah. Oleh karena itu perlu diketahui seberapa besar pengaruh kompetensi wajib yang dimiliki karyawan terhadap kinerja mereka.

Metode penelitian yang digunakan adalah analisis kuantitatif, dengan uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, analisis koefisien determinasi serta Uji t dan Uji F. Data dalam penelitian yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan diimplementasikan kepada seluruh karyawan sejumlah 85 karyawan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh variabel integritas terhadap kinerja sebesar 0,238; pengaruh variabel semangat berprestasi terhadap kinerja sebesar 0,297; pengaruh variabel kepedulian pada kualitas dan ketelitian kerja terhadap kinerja sebesar 0,230; pengaruh variabel berorientasi kepuasan pelanggan terhadap kinerja sebesar 0,285 dan pengaruh variabel empati terhadap kinerja sebesar 0,294.

***Kata kunci*** : *Integritas, Semangat Berprestasi, Kepedulian pada Kualitas dan Ketelitian Kerja, Berorientasi Kepuasan Pelanggan, Empati, Kinerja Karyawan.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat serta karunia yang telah diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT TASPEN (PERSERO) KCU SEMARANG”**. Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat, baik secara langsung maupun tidak langsung atas doa, dukungan, dan bantuan yang diberikan hingga tercapainya penelitian ini. Ucapan terima kasih ini terutama penulis tujukan kepada :

1. Kedua orang tua tersayang, Ibu Erry Priyani, B.A. dan Bapak H. Muswir Moeis, serta adik-adikku Toto Bachtiar Palokoto dan Tarina Palokoto atas kasih sayang, do'a, bimbingan serta kasih sayang yang tidak pernah putus kepada penulis.
2. Bapak Prof. Drs. Mohamad Nasir, Msi, Akt, PhD; selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
3. Ibu Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S. selaku Dosen Pembimbing atas waktu yang diberikan, perhatian, kesabaran, serta doa dari Ibu selama memberikan bimbingan dan pengarahan pada penulis selama proses penyusunan skripsi ini.

4. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E. selaku Dosen Wali yang telah memberikan nasehat dan pengarahan.
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis.
6. Seluruh staf TU, pegawai perpustakaan, dan karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah banyak memberikan bantuan selama masa studi.
7. Bapak Ir. Iwan Suroto selaku Kepala Cabang Utama PT TASPEN (Persero) KCU Semarang, Bapak Khairul Rasidi, Ibu Jojor Siahaan, Bapak Johan K. Saua, Ibu Eko Sumiyati, Bapak Surya Gunawan, Bapak Kusparyono, Bapak Teguh dan seluruh karyawan PT TASPEN (Persero) KCU Semarang yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian, informasi-informasi yang dibutuhkan, kerjasama dan waktu yang telah diluangkan untuk mengisi kuesioner demi kelancaran penulisan skripsi ini.
8. Sahabat-sahabat terbaik penulis 11GM, Rezkita, Venti, Yosi, Indira, Febi, Andin, Luluk, Anita, Shabrina, Devi juga untuk Sisca, Stella, Ifi, Febri, Nitta, Primasf, Eka, Sawi, Bina yang selalu menemani berbagi suka duka dan terima kasih untuk semangat, bantuan, doa, nasehat, kerjasama kalian. Kalian tidak akan tergantikan, dan akan selalu jadi sahabat yang terbaik.

9. Seluruh keluarga besar Economic Voice, AIESEC, serta Tim KKN Desa Candimulyo atas pelajaran yang sangat bermakna bagi penulis.
10. Dan kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan, pengarahan, semangat dan do'a kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan yang disebabkan keterbatasan pengetahuan serta pengalaman penulis. Oleh karena itu kritik dan saran membangun sangat penulis harapkan dari semua pihak. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi pihak yang membutuhkan.

Semarang, Mei 2014

Penulis,

Alifia Palokoto  
12010110120062

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
HALAMAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
ABSTRACT.....	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	10
1.3. Tujuan Penelitian.....	12
1.4. Kegunaan Penelitian .....	13
1.5. Sistematika Penulisan .....	14
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>15</b>
2.1. Landasan Teori .....	15
2.1.1 Integritas .....	15
2.1.2 Semangat Berprestasi .....	17
2.1.3 Kepedulian pada Kualitas dan Ketelitian Kerja .....	19
2.1.4 Orientasi Kepuasan Pelanggan .....	20
2.1.5 Empati .....	21
2.1.6 Kinerja Karyawan .....	22
2.2. Hubungan Antar Variabel.....	25

2.2.1 Pengaruh Integritas Terhadap Kinerja Karyawan .....	25
2.2.2 Pengaruh Semangat Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	25
2.2.3 Pengaruh Kepedulian pada Kualitas dan Ketelitian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	27
2.2.4 Pengaruh Berorientasi Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja Karyawan .....	28
2.2.5 Pengaruh Empati Terhadap Kinerja Karyawan .....	29
2.3. Penelitian Terdahulu .....	30
2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	32
2.5 Hipotesis .....	34
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>35</b>
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	35
3.2 Populasi dan Sampel .....	42
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	42
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	43
3.5 Metode Analisis Data .....	45
3.5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	45
3.5.2 Uji Asumsi Klasik .....	46
3.5.2.1 Uji Normalitas .....	46
3.5.2.2 Uji Multikolinearitas .....	46
3.5.2.3 Uji Heterokedastisitas .....	47
3.5.3 Analisis Regresi Linier Berganda .....	48
3.5.4 Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	49
3.5.5 Uji Hipotesis .....	49
3.5.3.2 Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F) .....	49
3.5.3.3 Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t) .....	50

BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	52
4.1	Deskripsi Objek Penelitian .....	52
4.1.1	Sejarah PT TASPEN (Persero) .....	52
4.1.2	Visi dan Misi PT TASPEN(Persero) .....	61
4.1.3	Struktur Organisasi .....	63
4.2	Gambaran Umum Responden.....	63
4.2.1	Jenis Kelamin Responden .....	64
4.2.2	Umur Responden .....	64
4.2.3	Masa Kerja Responden.....	65
4.3	Hasil Penelitian.....	66
4.3.1	Analisis Deskriptif .....	66
4.3.2	Uji Instrumen Penelitian .....	76
4.3.2.1	Uji Validitas Data .....	76
4.3.2.2	Uji Reliabilitas Data.....	77
4.3.3	Uji Asumsi Klasik .....	78
4.3.3.1	Uji Normalitas .....	79
4.3.3.2	Uji Multikolinearitas .....	80
4.3.3.3	Uji Heterokedastisitas .....	81
4.3.4	Analisis Regresi Linear Berganda .....	83
4.3.5	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	85
4.3.6	Uji Hipotesis .....	86
4.3.4.2	Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F) .....	86
4.3.4.3	Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t) .....	86
4.4	Pembahasan .....	91
4.4.1	Pengaruh Integritas Terhadap Kinerja Karyawan .....	91
4.4.2	Pengaruh Semangat Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	91

4.4.3 Pengaruh Kepedulian pada Kualitas dan Ketelitian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	91
4.4.4 Pengaruh Berorientasi Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja Karyawan .....	92
4.4.5 Pengaruh Empati Terhadap Kinerja Karyawan .....	92
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>93</b>
5.1 Kesimpulan.....	93
5.2 Saran .....	94
5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang .....	96
DAFTAR PUSTAKA.....	97
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	101

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1	Data Pembagian Sektor-Sektor BUMN ..... 6
Tabel 1.2	Data Kompetensi Wajib Tahun 2010..... 10
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu ..... 30
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel, Dimensi dan Indikator ..... 37
Tabel 4.1	Daftar Kantor Cabang Utama PT TASPEN (Persero)..... 56
Tabel 4.2	Responden Menurut Jenis Kelamin ..... 66
Tabel 4.3	Responden Menurut Umur..... 67
Tabel 4.4	Responden Menurut Masa Kerja ..... 67
Tabel 4.5	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Integritas ..... 69
Tabel 4.6	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Semangat Berprestasi ..... 71
Tabel 4.7	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kepedulian pada Kualitas dan Ketelitian Kerja ..... 73
Tabel 4.8	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Berorientasi Kepuasan Pelanggan ..... 74
Tabel 4.9	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Empati..... 76
Tabel 4.10	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kinerja ..... 77
Tabel 4.11	Hasil Pengujian Validitas Instrumen Kuesioner ..... 78
Tabel 4.12	Hasil Pengujian Reliabilitas..... 80
Tabel 4.13	Hasil Pengujian Multikolinearitas ..... 82
Tabel 4.14	Tabel Koefisien Persamaan Regresi Linear ..... 85
Tabel 4.15	Hasil Uji Determinasi ..... 87
Tabel 4.16	Hasil Uji F..... 88
Tabel 4.17	Hasil Uji t..... 89

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	33
Gambar 4.1 Logo PT TASPEN (Persero).....	58
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT TASPEN (Persero) KCU Semarang .....	65
Gambar 4.3 Hasil Pengujian Normalitas .....	81
Gambar 4.4 Hasil Pengujian Heterokedastisitas.....	84

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran A Kuesioner .....	101
Lampiran B Tabulasi Hasil Kuesioner .....	106
Lampiran C Uji Validitas .....	115
Lampiran D Uji Reliabilitas .....	121
Lampiran E Uji Normalitas .....	122
Lampiran F Uji Multikolinearitas .....	123
Lampiran G Uji Heterokedastisitas .....	123
Lampiran H Uji Koefisien Determinasi .....	124
Lampiran I Uji F.....	124
Lampiran J Uji t .....	125

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pemerintahan sebagai salah satu unsur sebuah negara disamping berperan sebagai pengemban amanat dituntut untuk dapat memberikan pelayanan terbaik guna memenuhi kebutuhan masyarakat di semua sektor seperti yang telah diatur dalam undang-undang sebuah negara. Romli (2006) menyatakan bahwa pelayanan masyarakat memang merupakan fungsi paling mendasar dari keberadaan pemerintah dimanapun.

Pelayanan yang diberikan pemerintah suatu negara dimaksudkan untuk memunculkan keadilan dan kesejahteraan di tengah-tengah warga negara melalui penyediaan berbagai pelayanan kehidupan masyarakat dalam bidang sosial, ekonomi, dan kebudayaan yang didukung dan disediakan oleh negara. Dalam menjalankan fungsi dan tugasnya tersebut, pemerintahan setiap negara memiliki pelaksanaan peran dan kebijakan masing-masing bergantung pada pedoman yang digunakan.

Untuk melaksanakan fungsi dan peran tersebut, pemerintah sebagai aparatur negara mendirikan badan usaha dengan modal milik pemerintah/negara atau yang lebih dikenal Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai kaki tangan pemerintah.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No.19 Tahun 2003 tentang BUMN, terdapat dua jenis Badan Usaha Milik Negara, yaitu Badan Usaha

Perseroan (Persero) yang bertujuan untuk menyediakan barang dan/jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat, serta mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai badan usaha. Kedua adalah Badan Usaha Umum (Perum) dengan tujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang berkualitas dengan harga yang terjangkau oleh masyarakat berdasarkan prinsip pengelolaan badan usaha yang sehat.

BUMN merupakan perusahaan yang berperan untuk mewujudkan kesejahteraan yang menjadi harapan bagi masyarakat, sehingga kinerja masing-masing karyawan dalam melayani masyarakat dan bekerja sesuai tujuan perusahaan sangat diperhatikan, karena tantangan utama perusahaan sesungguhnya adalah bagaimana menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja optimal dan mencapai tujuan perusahaan.

Untuk menghasilkan kinerja yang optimal dalam perusahaan dapat diukur dari hasil pekerjaan yang telah dilakukannya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, karena keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.

Melalui pencapaian kinerja masing-masing individu maka perusahaan dapat menghasilkan kinerja seutuhnya dan mencapai keberhasilan sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Menurut Edi Suswardji, et.,al., (2012) untuk mencapai keberhasilan diperlukan landasan yang kuat salah satunya yaitu kompetensi, baik kompetensi karyawan, pemimpin dan organisasi dengan begitu dapat diketahui bahwa kompetensi sangat penting untuk mencapai suatu tujuan

dalam organisasi dengan sukses. Begitu pula menurut Moehariono (2009) kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena pada umumnya kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan.

Boulter et.,al., (dalam Yunus, Edi 2009) berpandangan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Kompetensi dibutuhkan perusahaan untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaan, dan beberapa perusahaan menetapkan standar kompetensi yang dibutuhkan perusahaan untuk para karyawannya.

Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha meningkatkan kinerja karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan salah satunya dengan menetapkan standar kompetensi perusahaan. Sependapat dengan Grote dalam Pramudyo (2010) bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja, yaitu siapa yang berkinerja baik dan kurang baik tergantung pada kompetensi yang dimilikinya, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Penetapan kompetensi dalam organisasi dapat memperjelas standar kerja dan tujuan yang ingin dicapai serta dapat mengomunikasikan nilai dan hal-hal yang harus menjadi fokus kerja karyawan. Terlebih selama ini banyak instansi pemerintah yang belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai (Riyadi 2008).

Oleh karena itu diperlukan adanya pelaksanaan identifikasi kompetensi yang relevan dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja SDM, agar memungkinkan kelangsungan hidup organisasi mencapai keberhasilan kompetitif (Bhropy dan Kiely, 2002). Mengacu pada pendapat Ryllat,et.,al., dalam Endah Setyowati (2010) kompetensi dapat memberikan beberapa manfaat kepada karyawan, organisasi, industri, ekonomi daerah dan nasional diantaranya:

- Pada karyawan

Pilihan perubahan karir yang lebih jelas. Untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru karena kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimiliki.

- Pada organisasi

Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

- Pada industri

Ditetapkannya dasar pemahaman yang umumnya dan jelas atas hasil pendidikan dan pelatihan industri melalui sertifikasi pencapaian kompetensi individu.

- Pada ekonomi daerah dan nasional

Akses individu pada industri yang diakui, dan kompetensi yang relevan dan sesuai dengan keinginan industri.

Dalam penyelenggaraannya, seperti yang tercantum dalam Undang-Undang RI No. 19 tahun 2003 tentang BUMN bahwa Badan Usaha Milik Negara (BUMN) mempunyai peranan penting dalam penyelenggaraan perekonomian nasional guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Terdapat beberapa sektor BUMN yang ditunjukkan berupa data sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Data Pembagian Sektor-Sektor BUMN**

<b>Sektor BUMN</b>	<b>Jml</b>	<b>Sektor BUMN</b>	<b>Jml</b>
Pertanian, kehutanan, dan Perikanan	25	Transportasi dan Pergudangan	23
Pertambangan dan Penggalian	5	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	1
Industri Pengolahan	31	Informasi dan Komunikasi	3
Pengadaan Listrik, Gas, Uap/Air Panas dan Udara Dingin	2	Jasa keuangan dan Asuransi	22
Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, dan Daur Ulang, Pembuangan Pembersihan Limbah dan Sampah	2	Real Estate	2
Konstruksi	10	Jasa Profesional, Ilmiah dan Teknis	10
Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi dan Perawatan Mobil dan Motor	4		

Sumber : <http://www.bumn.go.id/daftar-bumn/> (Data sekunder, yang diolah tahun 2014)

Pada BUMN di sektor Jasa keuangan dan Asuransi, PT TASPEN (Persero) merupakan salah satu BUMN yang memiliki kompetensi khas disesuaikan dengan strategi perusahaan yang menerapkan MSDM-BK untuk memenuhi kebutuhan kompetensi jabatan dan kebutuhan kompetensi individu/karyawan.

Klasifikasi BUMN dengan berbagai sektornya tidak lepas dari peran BUMN untuk mewujudkan kesejahteraan yang menurut UU RI Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN belum optimal, sehingga upaya-upaya terbaru terus dilakukan guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat. PT TASPEN (Persero) selain menetapkan standar kompetensi hal lain yang dilakukan salah satunya melalui pelayanan yang diberikan dengan membumikan reformasi pelayanan mulai tahun 2011 hingga saat ini dengan motto layanan *Delighted Customer Services* (DCS) atau pelayanan melebihi harapan peserta melalui pemberian layanan prima, mensinergikan layanan pada PNS, meringankan beban PNS, menyederhanakan jalur birokrasi, memberikan kenyamanan dan keamanan, menghemat energi dan biaya dan memberikan informasi yang maksimal.

Perusahaan BUMN sektor keuangan dan asuransi PT TASPEN (Persero) saat ini tengah melakukan reformasi dalam bidang pelayanan melalui *Delighted Customer Services* (DCS) agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi peserta aktif dan pensiunan PNS, pejabat negara dan sebagian ABRI. Reformasi pelayanan PT TASPEN (Persero) melalui sistem DCS dilakukan setelah pengelolaan SDM perusahaan mengimplementasikan sistem MSDM-BK atau

Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi pada tahun 2008 yang memiliki lima kerangka sebagai berikut :

1. Manajemen kinerja dengan penilaian kinerja berbasis kompetensi (SMK)
2. Kompetensi individual (*Soft and Hard Competency*)
3. Pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi
4. Sistem karir
5. Sistem kompensasi (Renumerasi 3P)

Konsep penting manajemen sumber daya manusia melalui *The right people in the right place at the right time* menjadi kunci pada upaya perusahaan agar kompetensi yang dimiliki karyawan sesuai dengan bidang pekerjaannya. Melalui MSDM-BK perusahaan dapat mengetahui sejauh mana kompetensi diperlukan dalam bidang pekerjaan yang dibutuhkan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai dari rekrutmen hingga saat pensiun yang dalam proses pengambilan keputusannya didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan organisasi (Siswanto,2001). Begitu pula pendapat Moran (2000) melalui MSDM-BK peran Sumber Daya Manusia menjadi lebih diperhatikan karena merupakan sumber keunggulan kompetitif utama dan pengelolaan sumber keunggulan lainnya.

Penerapan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (SDM-BK) di PT TASPEN (Persero) dengan kelima kerangkanya memiliki dampak bagi perusahaan dalam mengetahui tuntutan kebutuhan kompetensi jabatan dan

kebutuhan kompetensi individu atau karyawannya. Pengembangan Manajemen SDM berbasis kompetensi (MSDM-BK) PT TASPEN (Persero) dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan.

Implementasi MSDM-BK dan reformasi pelayanan PT TASPEN (Persero) melalui *Delighted Customer Services* (DCS) keduanya membutuhkan kompetensi yang dapat menentukan hasil dalam pelaksanaannya. Sedangkan kompetensi menurut Spencer dalam Moehariono (2009 : 4) bahwa :

“kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan atau *job tasks*”.

PT TASPEN (Persero) memiliki beberapa faktor yang harus diperhatikan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu kompetensi yang dibutuhkan diantaranya mencakup kompetensi yang harus dimiliki setiap karyawan, kompetensi pendukung dan kompetensi bidang. Dari ketiga sasaran kompetensi tersebut terdapat lima kompetensi yang harus dimiliki seluruh karyawan PT TASPEN (Persero), kompetensi tersebut merupakan kompetensi wajib yang diperlukan dalam aktivitas proses bisnis perusahaan diantaranya:

1. Integritas (*Integrity*)
2. Semangat Berprestasi (*Achieve Orientation*)
3. Kepedulian pada Kualitas dan Ketelitian Kerja (*Concern for Order*)
4. Berorientasi kepuasan Pelanggan (*Customer Service Orientation*)
5. Empati (*Interpersonal Understanding*)

Walaupun didalam pelaksanaannya kelima kompetensi wajib tersebut dijalankan dengan baik dan hampir seluruh karyawan memiliki nilai yang memenuhi sub bobot yang ditentukan dan menunjukkan kinerja yang baik di PT TASPEN (Persero) KCU Semarang, namun terdapat tiga kompetensi memiliki nilai yang kurang dari sub bobot sekitar 40%. Ketiga kompetensi tersebut adalah Kepedulian pada Kualitas, dan Ketelitian Kerja (*Concern for Order*) kemudian kompetensi Berorientasi kepuasan Pelanggan (*Customer Service Orientation*) dan empati (*Interpersonal Understanding*). Hal ini dapat dilihat dari tabel sebagai berikut :

**Tabel 1.2**  
**Data Kompetensi Wajib Tahun 2010**

<b>Kompetensi Wajib</b>	<b>Persentase</b>	<b>Target Pencapaian</b>
Integritas ( <i>integrity</i> )	84%	90%-100%
Semangat Berprestasi ( <i>Achieve Orientation</i> )	63%	90%-100%
Kepedulian pada Kualitas dan Ketelitian Kerja ( <i>Concern for Order</i> )	58%	90%-100%
Orientasi kepada Kepuasan Pelanggan ( <i>Customer Service Orientation</i> )	56%	90%-100%
Empati ( <i>Interpersonal Understanding</i> )	55%	90%-100%

Sumber : Data Sekunder (yang diolah tahun 2014)

Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: **"ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT TASPEN (PERSERO) KCU SEMARANG"**

## I.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini diantaranya terdapat beberapa penelitian mengenai kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan et.,al., (2012) menunjukkan hasil bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Emmyah (2009) bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kompetensi pada PT TASPEN (Persero) KCU Semarang memiliki penerapan tertentu yang harus dimiliki seluruh karyawan melalui lima kompetensi wajib strategi perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawannya, yang juga digunakan sebagai potret di kantor cabang dengan membandingkan antara harapan dan kenyataan. Pada data evaluasi kinerja PT TASPEN (Persero) KCU Semarang tahun 2010, 3 dari 5 kompetensi wajib tersebut menunjukkan persentase yang lebih rendah, yaitu kepedulian pada kualitas dan ketelitian kerja (*concern for order*), orientasi kepada kepuasan pelanggan (*customer service orientation*) dan empati (*interpersonal understanding*).

Sehingga berdasarkan paparan diatas maka permasalahan penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan faktor-faktor kompetensi yang meliputi: integritas, semangat untuk berprestasi, Kepedulian pada kualitas dan ketelitian kerja, orientasi kepuasan pelanggan dan empati.

Dari masalah diatas maka diperoleh pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah integritas (*integrity*) yang tinggi mempengaruhi kinerja karyawan PT TASPEN (Persero) KCU Semarang?
2. Apakah semangat berprestasi (*achieve orientation*) yang tinggi mempengaruhi kinerja karyawan PT TASPEN (Persero) KCU Semarang?
3. Apakah kepedulian pada kualitas, dan ketelitian kerja (*concern for order*) yang tinggi mempengaruhi kinerja karyawan PT TASPEN (Persero) KCU Semarang?
4. Apakah orientasi kepada kepuasan pelanggan (*customer service orientation*) yang tinggi mempengaruhi kinerja karyawan PT TASPEN (Persero) KCU Semarang?
5. Apakah empati (*interpersonal understanding*) yang tinggi mempengaruhi kinerja karyawan PT TASPEN (Persero) KCU Semarang?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh integritas (*integrity*) terhadap kinerja karyawan PT TASPEN (Persero) KCU Semarang.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh semangat berprestasi (*achieve orientation*) terhadap kinerja karyawan PT TASPEN (Persero) KCU Semarang.

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepedulian pada kualitas dan ketelitian kerja (*concern for order*) terhadap kinerja karyawan PT TASPEN (Persero) KCU Semarang.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh orientasi kepuasan pelanggan (*customer service orientation*) terhadap kinerja karyawan PT TASPEN (Persero) KCU Semarang.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh empati (*interpersonal understanding*) terhadap kinerja karyawan PT TASPEN (Persero) KCU Semarang.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

##### **1. Bagi Instansi**

Hasil penelitian dapat memberi masukan dan informasi yang bermanfaat mengenai faktor-faktor kompetensi inti perusahaan terhadap kinerja karyawan.

##### **2. Bagi Peneliti**

Diharapkan dapat menambah referensi dan wawasan dengan memperdalam pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan kompetensi dan kinerja.

##### **3. Bagi Akademik**

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah ilmu manajemen dan menambah literatur khususnya berkaitan tentang

kompetensi dan kinerja karyawan serta menambah khazanah ilmu pengetahuan lainnya.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Penulisan penelitian ini disusun dalam lima bab dengan urutan sebagaiberikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas tentang teori-teori yang melandasi penelitian dan menjadi dasar acuan teori yang relevan untuk menganalisis penelitian, serta penelitian sebelumnya. Terdiri dari landasan teori, kerangka pemikiran penelitian dan hipotesis.

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

Bab ini berisi tentang variabel penelitian, populasi dan sampel, jenis data, sumber data, metode pengumpulan data, statistik deskriptif, metode analisis data, pengujian hipotesis.

#### **BAB IV HASIL DAN ANALISIS**

Bab ini terdiri dari deskriptif objek penelitiandan analisis data, beserta pembahasannya.

## BAB V

### PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dan saran yang diberikan peneliti dari analisis pembahasan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1 Integritas (*Integrity*)**

Seseorang dengan integritasnya memiliki pemikiran tunggal sebagai gambaran pribadi manusia yang utuh, melalui kejujuran dan kebenaran yang dilakukan seseorang dengan nilai dan prinsip yang ia pegang. Konsisten dan konsekuen dengan perbuatan atau keputusan yang telah diambil untuk mendapatkan kepercayaan publik dan pelayanan yang diberikan tidak boleh dikalahkan oleh keuntungan pribadi.

Integritas (*integrity*) menurut Sunarto (2003) dalam Cut Erina (2012) integritas dapat menerima kesalahan yang tidak disengaja dan perbedaan pendapat yang jujur, tetapi tidak dapat menerima kecurangan prinsip. Dalam kerangka kode etik IAI (Ikatan Akuntan Indonesia) yang meliputi salah satunya Aturan Etika, dijelaskan bahwa integritas adalah bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan tidak boleh membiarkan faktor salah saji material (*material misstatement*) yang diketahuinya atau mengalihkan (mensubordinasikan) pertimbangan kepada pihak lain.

Begitu pula kepercayaan akan didapatkan oleh peserta jika karyawan atau perusahaan tersebut berintegritas, seperti yang dijelaskan Mulyadi (2007) *Customer* akan memilih berhubungan dengan perusahaan yang karyawannya

menjunjung tinggi integritas, karena hanya orang yang berintegritas yang pantas dijadikan partner dalam bekerja.

BUMN sebagai salah satu kaki tangan pemerintah dalam melaksanakan berbagai programnya, pemerintah dan kementerian BUMN sepakat untuk menerapkan isi fakta integritas. Isi fakta integritas menurut Anwar Hakim (Tipikor RI, 2008) dalam Zahra (2011) adalah sebagai berikut:

1. Konsekuen dan konsisten dengan komitmen
2. Menghindari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN)
3. Transparan dan ada kesamaan pemahaman tentang fakta integritas
4. Bersedia dipantau organisasi yang partisipatif dan independen
5. Memberikan *punishment* dan *reward* yang objektif

Oleh karena itu integritas merupakan kualitas yang mendasari kepercayaan publik yang diukur dalam bentuk apa yang benar dan adil, maksudnya seseorang yang telah mengambil keputusan atau melakukan perbuatan dan tidak terdapat aturan, standar, penduan khusus, atau dalam menghadapi pendapat yang bertentangan maka orang tersebut harus menguji keputusannya apakah telah sesuai dengan integritas yang seharusnya dimiliki.

Menurut Supardy (2012) terdapat beberapa indikator integritas diantaranya :

1. Memahami dan mengenali perilaku kode etik, yakni :
  - mengikuti kode etik profesi dan organisasi
  - jujur dalam menggunakan dan mengelola sumber daya didalam lingkup atau otoritasnya
  - meluangkan waktu untuk memastikan bahwa apa yang dilakukan itu tidak melanggar kode etik organisasi
2. Melakukan tindakan yang konsisten dengan nilai (values) dan keyakinannya, meliputi:

- melakukan tindakan yang konsisten dengan nilai dan keyakinan
  - berbicara tentang ketidak etisan meskipun hal itu akan menyakiti kolega/teman dekat
  - jujur dalam berhubungan dengan masyarakat
3. Bertindak berdasarkan nilai (values) meskipun sulit untuk melakukan itu, seperti :
    - secara terbuka mengakui telah melakukan kesalahan
    - berterus terang walaupun dapat merusak hubungan baik
  4. Bertindak berdasarkan nilai (values) walaupun ada resiko atau biaya yang cukup besar, umpamanya :
    - mengambil tindakan atas perilaku orang lain yang tidak etis, meskipun ada resiko yang signifikan untuk diri sendiri dan pekerjaan
    - bersedia untuk mundur karena bekerja yang tidak etis atau gagal melaksanakan amanah
    - mengkritisi orang-orang yang mempunyai kekuasaan demi menegakkan nilai (values)

Erina, et., al., (2012) melihat integritas sebagai kualitas yang menjadikan timbulnya kepercayaan masyarakat dan tatanan nilai tertinggi bagi anggota profesi dalam menguji semua keputusannya.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tentang integritas maka dapat disimpulkan bahwa integritas merupakan sikap yang dimiliki seseorang dalam berprinsip, berkomitmen, konsisten dan siap dengan segala konsekuensi yang harus dihadapi dalam setiap perbuatan dan keputusan berdasarkan nilai-nilai dan sistem yang dianut baik itu di lingkungan perusahaan dan dimanapun berada.

### **2.1.2 Semangat Berprestasi (*Achieve Orientation*)**

Spencer & Spencer (1993) menyatakan bahwa *Achieve Orientation* (ACH) “*is a concern for working well or for competing against a standart of excellence*”. Dapat juga dikatakan bahwa *Achieve Orientation* (ACH) adalah

semangat untuk berprestasi dengan mencapai target kerja yang ditunjukkan melalui seberapa besar derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga terdorong untuk berusaha lebih baik di pekerjaannya.

Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan karyawan dalam menunjukkan kompetensinya dalam *achieve orientation* diantaranya melalui :

- Bekerja guna memenuhi standar yang ditetapkan oleh manajemen
- Menetapkan dan bertindak dalam meraih sasaran diri sendiri dan orang lain
- Fokus pada perbaikan
- Pengoptimalan dalam penggunaan sumber daya yang ada
- Melakukan perhitungan terhadap resiko enterpreneurial

Menurut Atkitson (dalam Zhou, 1997) terdapat reaksi individu dengan berbagai tingkatan *achievement orientation* (tinggi dan rendah) yang mungkin merupakan reaksi dari *feedback sign*, *feedback style*, dan *autonomy*. Perusahaan menggunakan kompetensi tersebut walau dengan tingkat pencapaian yang berbeda pada masing-masing karyawan dengan kompetensi *achieve orientation* yang dimiliki guna mendapatkan timbal balik yang positif atas pekerjaan yang telah dilakukan karyawan perusahaan agar memiliki jiwa kompetitif tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dimensi *Achieve Orientation* yang dikemukakan Spencer & Spencer (1993) diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Intensitas dan kelengkapan
2. Dampak prestasi atau usaha yang dilakukan
3. Derajat inovasi

### 2.1.3 Kepedulian pada kualitas dan ketelitian kerja (*Concern for Order*)

Menurut Spencer & Spencer (1993) “*Concern for order reflects an underlying drive to reduce uncertainty in the surrounding environment*”. *Concern for Order* (CO) merupakan perhatian pada kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian dalam bekerja dengan memberikan pengawasan, memeriksa dan memberikan perhatian pada pekerjaan.

*Concern for order* memiliki dimensi tunggal yang mengungkapkan kompleksitas tindakan untuk mempertahankan atau meningkatkan ketertiban di lingkungan dengan indikator diantaranya menjaga tempat kerja selalu terorganisir, memperlihatkan perhatian umum pada aturan dan kejelasan tugas, mengecek ulang pekerjaan sendiri, memonitor pekerjaan orang lain serta mengembangkan sistem. Terdapat istilah lain yang berkaitan dengan *Concern for Order* (CO), antara lain :

- *Monitoring*
- *Concern with Clarity*
- *Desire to Reduce Uncertainty*
- *Keeping Track*

Kepedulian pada kualitas dan ketelitian kerja melibatkan seorang karyawan untuk mengetahui seberapa jauh karyawan tersebut dapat melakukan tugasnya yang pada akhirnya dapat menyadari peran karyawan dalam perusahaan, status, dan cara karyawan yang juga mengindikasikan pada lingkungan sosial mereka terutama dalam lingkungan perusahaan.

Indikator dari kepedulian pada kualitas dan ketelitian kerja (Spencer & Spencer, 1993) :

- a. Menjaga tempat kerja selalu terorganisir
- b. Memerlihatkan perhatian umum terhadap aturan dan kejelasan tugas
- c. Mengecek ulang pekerjaan sendiri
- d. Memonitor pekerjaan orang lain
- e. Mengembangkan sistem

Dengan menggunakan dan mengembangkan sistem untuk mengorganisir dan menjaga pelaksanaan tugas serta memonitor kualitas pekerjaan atau melakukan pencatatan proses kerja secara detail dan jelas mengenai aktivitas diri sendiri atau orang lain dapat menjadi perhatian yang besar pada peningkatan keteraturan sistem di suatu perusahaan. Masih menurut Spencer & Spencer (1993) *Concern for order* (CO) berhubungan terhadap dorongan dalam diri seseorang untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan sekitarnya, khususnya berkaitan dengan pengaturan kerja, instruksi, informasi dan data. Untuk itu perlu dilakukan pengawasan dan pemeriksaan informasi, perhatian kepastian dan kejelasan tugas serta keinginan dari karyawan.

#### **2.1.4 Orientasi Kepuasan Pelanggan (*Customer Service Orientation*)**

Menurut Spencer & Spencer (1993) "*Customer Service Orientation implies a desire to help or serve others, to meet their needs. Its mean focusing efforts on discovering and meeting the customer or client's needs*". Keinginan untuk membantu atau melayani pelanggan baik itu dengan mencari informasi kebutuhan pelanggan, mengambil tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah pelanggan bahkan bertindak sebagai seorang penasehat dalam menghadapi

masalah dan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, terdapat dua dimensi utama berorientasi pada pelanggan yakni sebagai berikut :

1. Berfokus perhatian kepada kebutuhan pelanggan
2. Inisiatif (usaha yang dilakukan untuk melayani)

Brown, Tom J., et., al., (2002) menyatakan bahwa orientasi pelanggan adalah membangun tingkat individu yang merupakan pusat kemampuan organisasi yang bergerak di bidang jasa untuk berorientasi pada pasar.

Menurut Narver dan Slater (1997) dalam Rochmawan, M, Laksono Tri dan Triyanto, Andang Wahyu (2008) dengan *customer service orientation* perusahaan dapat mengetahui, memahami serta menjawab kebutuhan maupun harapan pelanggan, kelemahan dan kemampuan pesaing serta mengkoordinasi sumber daya perusahaan, sehingga pada akhirnya dapat menciptakan *superior value* bagi pelanggan dan dapat menciptakan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

### **2.1.5 Empati (*Interpersonal Understanding*)**

*Interpersonal Understanding* merupakan rasa empati yang dimiliki seseorang untuk saling mengerti satu sama lain. Spencer & Spencer (1993) melihat *Interpersonal Understanding* sebagai “*the ability to hear accurately and understand the unspoken or partly expressed thoughts, feelings, and concerns of others.*” Kompetensi dilakukan dengan mendengarkan dan memahami antar karyawan dan tugas yang diberikan, respon terhadap orang lain baik itu dengan pelanggan maupun antar rekan kerja, sadar akan peranan orang lain dan cara

seorang karyawan dalam memahami situasi yang terjadi didalam maupun diluar perusahaan. Dengan dua dimensi empati antara lain :

1. Kedalaman pemahaman terhadap orang lain
2. Mendengar dan merespon orang lain

Istilah lain dari *Interpersonal Understanding* diantaranya sebagai berikut :

- *Empathy*
- *Listening*
- *Sensitivity to others*
- *Awareness of others' feeling*
- *Diagnistic understanding*

William A. Gentry, William A., et.,al., (2007) menyatakan bahwa empati adalah kemampuan mengalami yang berhubungan dengan pikiran, emosi, atau pengalaman orang lain. Empati lebih dari simpati secara sederhana, yang mampu memahami dan mendukung orang lain dengan kasih sayang atau sensitivitas.

Karyawan yang memiliki *interpersonal understanding* yang baik akan lebih mudah memahami dan peka pada lingkungan perusahaan. Kompetensi ini dimaksudkan agar seorang karyawan mampu dalam menghadapi ketidakpastian situasi dan kondisi.

### **2.1.6 Kinerja Karyawan**

Suyadi Prawirosentono (1999) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja individual seorang karyawan dengan mengandalkan

keahlian yang tinggi untuk melaksanakan kegiatan untuk pencapaian tujuan perusahaan. Penguasaan keahlian sesuai bidang kerjanya menjadi faktor penting dalam menentukan kinerja karyawan dan keberhasilan perusahaan. Simamora (2004) mengemukakan bahwa:

Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan agar organisasi berfungsi efektif. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya (*effort*), yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Kinerja dapat pula diartikan sebagai hasil kerja seseorang melalui sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan yang hasil kerja tersebut dapat diukur dan ditunjukkan dengan bukti secara konkrit. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Gibson (1997, h.164) sebagai berikut:

a. Faktor Individu

Faktor individu meliputi kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

b. Faktor Psikologis

Faktor – faktor psikologis terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

c. Faktor Organisasi

Faktor organisasi mencakup struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan.

Menurut Siagian (2003) kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi dan bagian karya terbesar standar dan kriteria yang ditetapkan. Setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda, sehingga kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual. Oleh karena itu setiap karyawan atau departemen memiliki peran masing-masing untuk memberikan kinerja yang baik pada perusahaan.

Terdapat beberapa dimensi kinerja menurut Fuad Mas'ud (2004), diantaranya sebagai berikut :

1. Kualitas  
Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas maupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
2. Kuantitas  
Jumlah yang dihasilkan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Efektivitas  
Tingkat pengguna sumber daya manusia dalam organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya manusia.
4. Komitmen Kerja  
Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kepada perusahaan.

Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Prawirosentono (1999) dalam Pramudyo (2010) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara kinerja perseorangan dengan kinerja perusahaan. Hal ini berarti apabila kinerja karyawan suatu perusahaan itu baik maka dapat dikatakan kinerja perusahaan juga baik.

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1 Pengaruh Integritas(*Integrity*) Terhadap Kinerja Karyawan**

Karyawan yang berintegritas akan menciptakan budaya yang berintegritas dalam perusahaan, dan budaya yang berintegritas ini selanjutnya akan menciptakan lingkungan perusahaan yang sangat bernilai, sehingga perusahaan dapat lebih fokus pada situasi jangka panjang yang baik dari karyawan, pelanggan dan investor yang berakibat pada keunggulan dalam kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Erina et.,al., (2012) menunjukkan bahwa integritas memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Ketika kita dapat mempertanggungjawabkan atau mewujudkan apa yang telah diucapkan, apa yang telah kita janjikan menjadi suatu kenyataan atau realitas dan kinerja yang kita lakukan menjadi bermakna bagi diri sendiri, orang lain dan perusahaan maka pada saat bersamaan dapat tercipta hubungan yang harmonis dengan pelanggan, rekan kerja dan perusahaan.

Salah satu ciri seseorang yang berintegritas adalah melalui konsistensi antara perkataan dan perbuatan. Menurut Abdul Haris (2005) kinerja adalah sesuatu yang tidak dapat ditawar-tawar, sehingga komitmen serta integritas dari para pemimpin senior merupakan isu vital.

Pelanggan dan masyarakat dapat lebih memberikan kepercayaan dan keyakinan pada karyawan maupun pimpinan yang berintegritas. Oleh karena itu dengan berintegritas seseorang diharapkan dapat melaksanakan kerjanya dengan lebih optimal.

### **2.2.2 Pengaruh Semangat Berprestasi (*Achieve Orientation*) Terhadap Kinerja Karyawan**

Atkinson (dalam Jing Zhou, 1997) menyatakan bahwa individu yang sangat berorientasi pada prestasi (*Achieve Orientation*) berusaha untuk menerima umpan balik positif sementara individu yang kurang berorientasi pada prestasi cenderung menghindari umpan balik negatif. Seseorang yang memiliki orientasi prestasi yang tinggi mempunyai kemungkinan untuk menempatkan kompetensi mereka tanggung jawab individual yang diperoleh dengan melibatkan tujuan yang menantang dan mengharapkan umpan balik terhadap kinerja. Dengan menerima umpan balik positif dari *Achieve Orientation* yang telah dilakukan dapat dikatakan seseorang tersebut cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Begitu pula menurut Harackiewicz & Manderlink(dalam Jing Zhou, 1997)dengan individu yang memiliki *Achieve Orientation* yang tinggi maka telah terbukti dengan menunjukkan nilai kompetensinya.

Perusahaan dan karyawan dapat menggunakan *Achieve Orientation* untuk membandingkan dan sebagai evaluasi atas kinerja yang dulu dan saat ini. Hal ini dapat dilakukan dengan melihat capaian sasaran kerja yang menantang dan prestasi kerja yang lebih baik atau diatas standar dengan fokus kepada tugas yang diberikan atau membuat sesuatu yang baru dan berbeda baik ide maupun tindakan dalam konteks pekerjaan organisasi.

Menurut Jing Zhou (1997) individu dengan semangat berprestasi yang tinggi memiliki ekspektasi terhadap kinerja lebih tinggi, lebih fokus melakukan pekerjaan dengan baik, dan lebih terlibat dalam setiap pekerjaan. Disisi lain,

individu yang tidak menghargai kompetensi akan sering mencoba menghindar dari penilaian kemampuan mereka. Oleh karena itu *Achieve Orientation* dapat dikatakan pula sebagai disposisi terhadap peningkatan kinerja dan prestasi dalam keadaan yang kompetitif, menekankan bagaimana seseorang menjelaskan keberhasilan dan kegagalan mereka sendiri.

### **2.2.3 Pengaruh Kepedulian pada Kualitas dan Ketelitian kerja (*Concern for Order*) Terhadap Kinerja Karyawan**

Mengembangkan suatu sistem yang baru, detail dan kompleks pada tempatnya untuk meningkatkan keteraturan dan meningkatkan kualitas data atau mengurangi kebutuhan-kebutuhan baru dari ketidakteraturan sebelumnya merupakan salah satu kepentingan adanya kompetensi *Concern for Order* (CO) bagi karyawan perusahaan. Melalui CO kinerja karyawan semakin terorganisir sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan oleh perusahaan. Menurut Spencer & Spencer (1993) terdapat beberapa cara dari *concern for order* untuk mempengaruhi kinerja karyawan yang meliputi sebagai berikut:

1. Mengawasi dan memeriksa informasi (*monitoring and checking work or information*)
2. Perhatian kejelasan dan kepastian tugas (*insisting on clarity of roles and function*)
3. Mengatur dan memelihara sistem informasi (*setting up and maintaining systems of information*)

S.Murty (2004) melakukan penelitian yang menunjukkan hasil bahwa dengan melakukan pemantauan (*monitoring*) yang terkontrol atau secara terus

menerusdapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan. Namun sebaliknya, penelitian yang dilakukan Duarte (2013) menunjukkan hasil bahwa pengaruh *self-monitoring* yang tinggi dengan tingkat kinerja yang rendah mendapat penilaian yang lebih tinggi daripada *self-monitoring* dengan kinerja yang rendah. Oleh karena itu *concern for order* memiliki peranan penting dalam perusahaan untuk menentukan seberapa besar *concern for order* dalam membantu kinerja karyawan perusahaan. Dengan melaksanakan hal tersebut maka kinerja karyawan diharapkan dapat terlaksana dengan lebih efektif dan efisien.

#### **2.2.4 Pengaruh Berorientasi Kepuasan Pelanggan (*Customer Service Orientation*) Terhadap Kinerja Karyawan**

Melayani pelanggan merupakan dasar yang seharusnya dimiliki setiap karyawan, terlebih karyawan pada perusahaan yang bergerak dibidang jasa dengan memberikan pelayanan sesuai dengan peraturan yang terdapat pada perusahaan tersebut.

Brown et., al., (2002) dalam Jayawardhena, Chanaka (2008) mendeskripsikan kinerja karyawan mirip dengan persepsi pelanggan terhadap kinerja karyawan yang diberikan selama pertemuan saat dilakukan pelayanan, dan sebagai hasilnya diharapkan orientasi pelanggan berhubungan dengan kualitas pertemuan saat pelayanan dilakukan. Oleh karena itu kinerja karyawan suatu perusahaan dapat tercermin dari pelayanan yang diberikan dengan baik dan sesuai dengan harapan pelanggan dan perusahaan.

Tidak dapat dipungkiri bahwa penilaian yang secara tidak langsung diberikan pelanggan terhadap pelayanan yang mereka peroleh akan mempengaruhi perusahaan dalam memberikan penilaian pada karyawannya. Sehingga seorang karyawan dituntut untuk mampu mengatasi situasi serumit apapun agar pelanggan terbantu untuk setidaknya mendapatkan solusi, walaupun tidak semua keluhan atau masalah yang diutarakan pelanggan dapat ditangani secara langsung pada karyawan yang melayani karena terdapat prosedur perusahaan yang mengatur bagaimana karyawan dapat memberikan pelayanan kepada pelanggannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Rochmawan dan Triyanto (2008) menunjukkan bagaimana hubungan *customer service orientation* dengan kinerja karyawan, bahwa orientasi pelayanan dan orientasi pelanggan yang semakin tinggi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga perusahaan dapat menciptakan *superior value* bagi target pelanggan tersebut dan dapat menciptakan kinerja perusahaan secara berkelanjutan sebagai orientasi pelanggan yang dibutuhkan serta orientasi pelayanan yang merupakan kemampuan memberikan pelayanan yang optimal kepada para pelanggan yang selama ini berhubungan dengan perusahaan.

#### **2.2.5 Pengaruh Empati(*Interpersonal Understanding*) Terhadap Kinerja Karyawan**

*Interpersonal Understanding* (IU) dibutuhkan setiap karyawan untuk saling memahami antar karyawan, agar memahami kondisi lingkungan yang

terjadi di perusahaan. Mampu mengerti hal-hal yang mendasari suatu permasalahan, perasaan dan emosi antar karyawan yang sedang terjadi agar kegiatan yang berlangsung di perusahaan dapat berjalan dengan nyaman. Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan karyawan untuk menunjukkan *Interpersonal Understanding* (IU) yang baik menurut Spencer & Spencer (1993), diantaranya sebagai berikut:

1. Mendengarkan
2. Respon dengan orang lain
3. Sadar akan perasaan orang lain
4. Cara pemahaman yang dimiliki

Empati (*interpersonal understanding*) menunjukkan bahwa kemampuan untuk memahami apa yang orang lain rasakan adalah keterampilan yang jelas memberikan kontribusi untuk kepemimpinan yang efektif, bahkan dalam beberapa budaya, hubungan antara empati dan kinerja sangat mencolok dengan menempatkan nilai yang lebih besar pada empati sebagai keterampilan dalam kepemimpinan (William A. Gentry, William A., et.,al., 2007).

Melalui *Interpersonal Understanding* (IU) yang baik, akan menciptakan lingkungan yang nyaman dan menghasilkan suasana yang kondusif yang akan membuat suasana dalam bekerja menjadi lebih baik, sehingga kinerja para karyawan juga lebih terkoordinir.

### **2.3 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang digunakan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan peneliti sebelumnya yang ditunjukkan sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian dan Peneliti	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Integritas,Objektivitas, Kerahasiaan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (Studi Pada Inspektorat Aceh) (Erina, et.al., 2012)	Variabel penelitian terdiri dari integritas, objektivitas, kerahasiaan dan kompetensi didapatkan hasil bahwa integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pengawasan internal pemerintah pada inspektorat Aceh.
2.	<i>The Role of Integrity as a Mediator Between Work Satisfaction and Work Performance in the Perspective of Islam: An Empirical Approach Using SEM/AMOS Model</i> (Mohamad, et.,al., 2014)	Variabel penelitian yang digunakan adalah <i>Work Satisfaction in the Perspective of Islam (WSI)</i> , <i>Integrity</i> , dan <i>Work Performance</i> yang menunjukkan bahwa integritas berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
3.	<i>Personal Differences, Job Tension, Job Outcomes, and Store Performance: A Study of Retail Store Managers</i> (Lusch and Serpkenci, 1990)	Variabel yang digunakan diantaranya adalah <i>Achievement Orientation</i> , <i>Generalized Self-Esteem</i> , <i>Inner-Direction</i> , <i>Other Direction</i> , <i>Job Tension</i> , <i>Job Performance</i> , <i>Job Satisfaction</i> , <i>Store Performance</i> didapatkan hasil bahwa <i>achieve orientation</i> memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Terhadap Kinerja dengan Variabel Moderasi Partisipasi Pengambilan Keputusan dan <i>Need For Achieve</i> (Widiyanti, 2012)	Beberapa variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, <i>need for achieve</i> , dan penilaian kinerja yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perum Bulog Sub DIVRE III Surakarta.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

5.	<i>Factors Contributing To Differences In Multisource Performance Ratings: The Role Of Self-Monitoring, Rating Source And Dimension</i> (Becker, 2003)	Variabel penelitian ini terdiri dari <i>self – monitoring, multisource (self, boss, subordinate) performance ratings and self-other agreement</i> . Menunjukkan hasil bahwa <i>self-monitoring</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.
6.	<i>The Compensatory Role of Self-Monitoring in Performance Appraisal</i> (Duarte and Goodson, 2012)	Penelitian menggunakan variabel penilaian kinerja, <i>self-monitoring</i> , pertukaran pemimpin, peringkat kinerja, dan kepemimpinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh <i>self-monitoring</i> terhadap kinerja berpengaruh signifikan.
7.	Orientasi Pelanggan, Kemampuan Beradaptasi, Orientasi Pelayanan dan Tingkat Profesionalisme Terhadap Kinerja Perilaku Manajer Penjualan Furniture di Jepara (Rochmawan dan Triyanto, 2008)	Penelitian dengan variabel orientasi pelanggan, kemampuan beradaptasi, orientasi pelayanan, tingkat profesionalisme dan orientasi pelanggan menunjukkan hasil bahwa orientasi pelanggan dan orientasi pelayanan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer penjualan furniture Jepara.
8.	<i>The Impact Of Customer Orientation on Government Employee Performance</i> (Paarlberg, 2007)	Variabel berupa <i>Reward Equity, Job Significance, Goal Clarity, Service Orientation, Diversity of Employees and Beneficiaries, Nature of Interactions, Performance, Motivation</i> . Customer Orientation memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.
9.	<i>The Effects of Empathy on Salesperson Effectiveness</i> . (Dawson, Lydon., et.,al.,. 1992)	Variabel yang digunakan <i>empathy</i> dan <i>sales performance</i> penelitian menunjukkan hasil bahwa empati berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja penjualan.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

10.	<i>A Multi-Level Conceptualization of Empathy to Explain How Diversity Increases Group Performance</i> (Roberge, Marie-Élène, 2013)	Menggunakan variabel <i>diversity</i> , <i>emotions</i> , <i>empathy</i> , dan <i>performance</i> membahas peran empati dalam menjelaskan keragaman di tempat kerja dapat meningkatkan kinerja organisasi, mendefinisikan empati pada individu dan tingkat kelompok serta berpendapat bahwa empati afektif memediasi hubungan antara keragaman dan kinerja kelompok.
-----	---	--

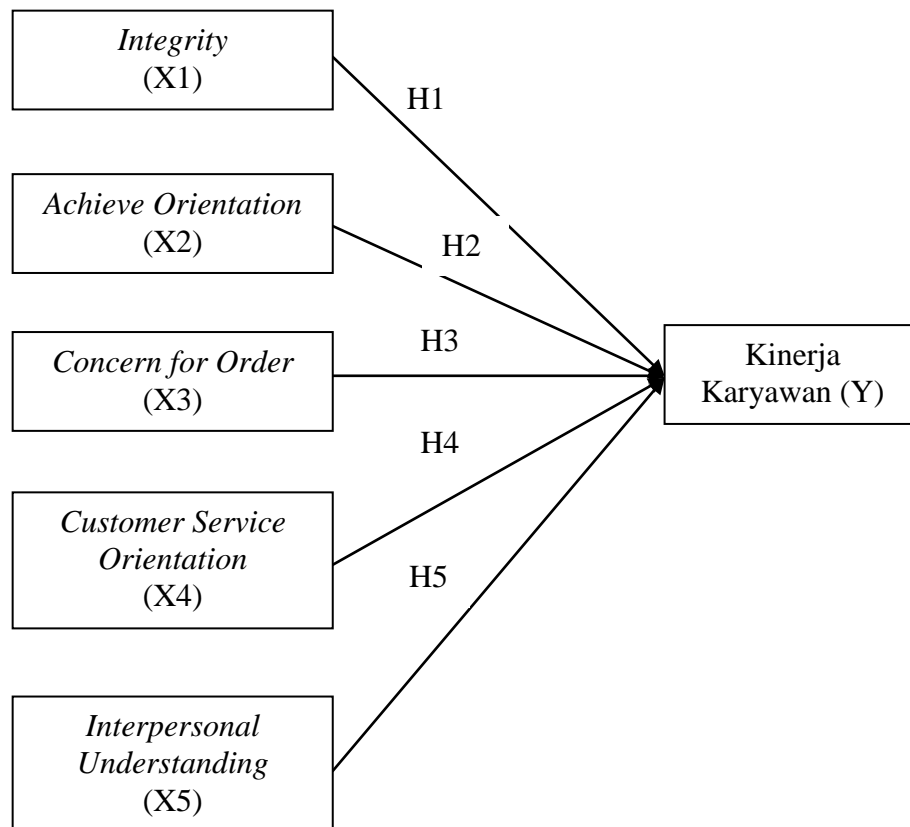
#### 2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Mengingat pentingnya kompetensi pada sumber daya manusia yang dimiliki maka setiap perusahaan harus memperhatikan tingkat dari kompetensi yang ditetapkan perusahaan sebagai kebutuhan kompetensi yang harus dimiliki dengan kompetensi yang dimiliki oleh para karyawannya. Di dalam perusahaan diperlukan adanya kinerja yang tinggi untuk meningkatkan mutu dan kualitas kinerjanya melalui sumber daya manusia yang berkompeten pada perusahaan.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, dan setiap perusahaan memiliki standar kompetensi masing-masing dalam menjalankan aktivitasnya yang tercermin dari kinerja para karyawannya.

Berpijak dari pemikiran di atas, maka dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran yang ditunjukkan oleh gambar 2.2 sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber: penelitian yang dikembangkan tahun 2014

## 2.5 Hipotesis

Dari kerangka pemikiran teori diatas maka dirumuskan hipotesis :

1. H1 : Semakin tinggi integritas (*Integrity*) karyawan semakin tinggi kinerja karyawan
2. H2 : Semakin tinggi semangat untuk berprestasi (*Achieve Orientation*) semakin tinggi kinerja karyawan
3. H3 : Semakin tinggi Kepedulian pada kualitas dan ketelitian kerja (*Concern for Order*) semakin tinggi kinerja karyawan

4. H4 : Semakin tinggi orientasi kepuasan pelanggan(*Customer Service Orientation*) semakin tinggi kinerja karyawan
5. H5 : Semakin tinggi empati (*Interpersonal Understanding*) semakin tinggi kinerja karyawan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

##### **3.1.1 Variabel penelitian**

Variabel adalah suatu atribut atau sifat dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2004). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### 1. Variabel Bebas (*Independent Variabel*)

Variabel bebas atau *independent variabel* adalah variabel yang menjadi sebab perubahan atau berubahnya variabel terikat/*dependent* (Sugiyono, 2004). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah:

X1 : Integritas (*Integrity*)

X2 :Semangat untuk berprestasi (*Achieve Orientation*)

X3 :Kepedulian pada kualitas dan ketelitian kerja (*Concern for Order*)

X4 :Berorientasi kepuasan pelanggan (*Customer Service Orientation*)

X5 :Empati (*Interpersonal Understanding*)

##### 2. Variabel Terikat (*Dependent Variabel*)

Variabel terikat atau *dependent variabel* adalah variabel yang dipengaruhi data akibat karena adanya variabel bebas (*independent*).

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan yang diberi notasi Y.

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel, Dimensi dan Indikator**

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator
Integrity (Independen)	Kemampuan untuk mewujudkan apa yang telah diucapkan atau dijanjikan oleh orang tersebut menjadi suatu kenyataan atau realitas, dalam situasi apapun (Mulyadi, 2007)	Membangun rasa percaya berorientasi pada kebenaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memahami dan mengenali perilaku kode etik (Mengikuti kode etik profesi dan perusahaan)</li> <li>b. Implementasi kode etik (Jujur dalam menggunakan dan mengelola sumber daya di dalam lingkup atau otoritasnya)</li> <li>c. Melakukan tindakan konsisten dengan nilai (<i>values</i>) dan keyakinan (Melakukan tindakan yang konsisten dengan nilai dan keyakinan)</li> <li>d. Bertindak berdasarkan nilai (<i>value</i>) meskipun sulit untuk dilakukan (Secara terbuka mengakui telah melakukan kesalahan)</li> <li>e. Bertindak berdasarkan nilai (<i>values</i>) walaupun ada resiko atau biaya yang cukup besar (Bersedia untuk mundur atau menarik produk/jasa karena praktek bisnis yang tidak etis)</li> </ul>

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel, Dimensi dan Indikator**

<i>Achieve Orientation</i> (Independen)	Derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau diatas standar (Spencer & Spencer, 1993)	Intensitas dan kelengkapan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Fokus pada tugas yang diberikan (bekerja untuk mencapai suatu standar kinerja yang ditetapkan oleh pihak manajemen)</li> <li>b. Mampu menetapkan ukuran prestasi kerja sendiri (berfikir mandiri dalam menetapkan ukuran keberhasilan kerja dan memenangkan persaingan)</li> </ul>
		Dampak prestasi/ usaha yang dilakukan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Fokus pada kinerja/performansi pribadi (bekerja untuk meningkatkan efisiensinya melalui teknik <i>time management</i>, metode kerja personal yang baik, dan sebagainya)</li> <li>b. Mempengaruhi kelompok kerja; (bekerja untuk membuat sistem yang menjadi lebih efisien, mempengaruhi orang lain untuk bekerja dengan lebih baik/efisien (ACH others), melalui peningkatan performansi kelompok (ACH team) )</li> </ul>

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel, Dimensi dan Indikator**

		Derajat inovasi	a. Hal baru untuk pekerjaan atau untuk organisasi (mampu melaksanakan performansi dengan hal-hal baru dan berbeda yang belum pernah dilakukan sebelumnya oleh perusahaan)
<i>Concern for Order</i> (Independen)	Dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan/mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasa, kualitas dan ketepatan/ketelitian data dan informasi di tempat kerja (Spencer & Spencer, 1993)	kompleksitas tindakan mempertahankan atau meningkatkan ketertiban di lingkungan	f. Menjaga tempat kerja selalu terorganisir (memelihara lingkungan kerja yang teratur dengan meja, berkas-berkas, perkakas, dan sebagainya dalam susunan yang baik)  g. Memperlihatkan perhatian umum terhadap aturan dan kejelasan tugas (mencari kejelasan tugas untuk hasil yang diharapkan, berikut tugas-tugas yang mencakup penjelasan data/ sumber daya yang digunakan)  h. Mengecek ulang pekerjaan sendiri (secara sadar selalu mengecek ulang sendiri akurasi informasi atau pekerjaan sendiri)

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel, Dimensi dan Indikator**

			<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Memonitor pekerjaan orang lain (memonitor kualitas pekerjaan orang lain, mengecek untk meyakinkan bahwa prosedur yang berlaku sudah dilaksanakan dengan baik)</li> <li>j. Mengembangkan sistem (mengembangkan dan menggunakan sistem untuk mengorganisir dan menjaga kemampuan lacak setiap informasi)</li> </ul>
<i>Customer Service Orientation</i> (Independen)	Keinginan untuk membantu atau melayani pelanggan/orang lain (Spencer & Spencer, 1993)	Berfokus perhatian pada kebutuhan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memberikan servis minimal yang dibutuhkan (memberikan respon seadanya atas pertanyaan/kebutuhan peserta dan tidak berusaha untuk mencari akar permasalahan atau mencari konteks masalah yang dihadapi peserta)</li> <li>b. Menindak lanjuti (menindak lanjuti kebutuhan, permintaan, keluhan peserta)</li> </ul>

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel, Dimensi dan Indikator**

			<p>c. Menjalin dan memelihara komunikasi yang baik dengan peserta dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan kedua belah pihak (memonitor kepuasan peserta, mendistribusikan informasi yang membantu kepada peserta)</p> <p>d. Mengambil resiko pribadi (memperbaiki masalah yang berkaitan dengan peserta secara sungguh-sungguh)</p>
		Inisiatif (usaha yang dilakukan) untuk melayani	<p>a. Melakukan usaha yang luar biasa keras (menggunakan waktu atau usaha pribadi selama berminggu-minggu untuk menolong orang lain atau melaksanakan tugas atau usaha yang jauh melebihi deskripsi tugas)</p>

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel, Dimensi dan Indikator**

<i>Interpersonal Understanding</i> (Independen)	Kemampuan untuk memahami hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan dapat berupa pemahaman perasaan, keinginan atau pemikiran dari orang lain (Spencer & Spencer, 1993)	Kedalaman pemahaman terhadap orang lain	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mengerti baik emosi maupun isi pesan (mampu memahami perasaan emosi seseorang yang sedang terjadi dan juga sekaligus menangkap isi pesan eksplisit yang disampaikan)</li> <li>b. Memahami isu kompleks yang ada dibalik percakapan (mampu mengerti penyebab kompleks yang mendasari suatu permasalahan, tindakan ataupun kepedulian seseorang)</li> </ul>
		Mendengar dan merespon orang lain	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mendengarkan (menangkap kunci pokok pesan atau perasaan seseorang, atau bersedia mendengarkan bila didekati seseorang)</li> <li>b. Menjadi pribadi yang siap mendengarkan (selalu menyediakan diri mendengarkan orang lain, dan secara aktif berusaha untuk mengerti persoalan)</li> <li>c. Siap menolong (menolong orang lain dengan masalah mereka baik yang mereka ungkapkan maupun tidak)</li> </ul>

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel, Dimensi dan Indikator**

Kinerja Karyawan (Dependen)	Hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan dalam perusahaan (Tsui, Anne S., Jone L., Pearce dan Lyman W. Porter (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004)	Kualitas kerja	a. Hasil kerja yang diperoleh (Mampu mengatur/mendayagunakan sumberdaya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi)
		Kuantitas kerja	a. Ketepatan output dengan standar yang diberikan (tingkat pencapaian pekerjaan yang dilakukan telah sesuai dengan target yang diberikan)
		Komitmen kerja	<p>a. Meneladanikesetiaan (menunjukkan kesetiaan, kesadaran untuk menolong kolega dalam menyelesaikan tugasnya, menghormati keinginan pemegang kekuasaan/pengambil keputusan)</p> <p>b. Melakukan pengorbanan pribadi (menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan dan keinginan pribadi, status profesi dan kepentingan keluarga)</p>

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel, Dimensi dan Indikator**

		Efektivitas	a. Penyelesaian pekerjaan tepat pada rencana kerja yang telah ditetapkan (pekerjaan dapat selesai dengan pemilihan cara-cara/rencana kerja yang sudah ditentukan)
--	--	-------------	---

Sumber : penelitian yang dikembangkan tahun 2014

### **3.2 Populasi dan Sampel**

#### **3.2.1 Populasi**

Menurut Sugiono (2011) dalam Suswardji (2012) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini menggunakan metode sensus karena jumlah populasi sama dengan jumlah sampel yaitu seluruh karyawan PT TASPEN KCU Semarang yang seluruhnya berjumlah 85 orang.

### **3.3. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis :

#### **1. Data Primer**

Data primer merupakan sumber data langsung memberikan data pada pengumpul data (Sugiyono, 2004). Data penelitian yang diperoleh

secara langsung dari sumber asli (responden-tidak melalui media perantara). Pengumpulan data dari penelitian ini berasal dari responden yang telah mengisi kuesioner yang telah dibagikan.

## 2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2004:129), data sekunder yaitu sumber yang secara tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa data mengenai profil organisasi yang meliputi sejarah organisasi, visi dan misi, struktur organisasi, dan data jumlah pegawai.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Kuesioner

Kuesioner dilakukan dengan memberikan daftar sejumlah pertanyaan kepada responden dengan harapan responden memberikan respon terhadap pertanyaan yang ada di dalam kuesioner. Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan (Indriantoro dan Supomo, 1999). Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pernyataan dengan menggunakan skala Likert (Sugiono, 2004). Tingkatan skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini dengan ukuran sebagai berikut :

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju	

Sangat Setuju (SS)	= bobot/skor 5
Setuju (S)	= bobot/skor 4
Netral (N)	= bobot/skor 3
Tidak Setuju (TS)	= bobot/skor 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	= bobot/skor 1

## 2. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan metode pencarian informasi dari buku-buku dan sumber lain yang terkait dengan masalah dalam penelitian.

## 3. Wawancara

Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau self-report, atau setidaknya-tidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi (Sugiyono, 2004).

### **3.5. Metode Analisis Data**

#### **3.5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas**

##### **3.5.1.1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk menilai sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011).

Penghitungan akan dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS (*Statiscal Package for Social Science*). Dimana validitas data diukur dengan membandingkan r hitung dan r tabel, jika:

- Apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (pada taraf signifikansi 5%) maka dapat dikatakan kuesioner tersebut valid.
- Apabila  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel (pada taraf signifikansi 5%) maka dapat dikatakan kuesioer tersebut tidak valid.

### 3.5.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah instrumen cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen itu sudah baik (Arikunto 1998, h.170). Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius atau mengarahkan responden untuk memilih jawaban – jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya.

Adapun cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini adalah menggunakan rumus koefisien *Alpha Cronbach*, yaitu :

- Apabila hasil koefisien Alpa  $>$  taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut *reliable*.
- Apabila hasil koefisien Alpa  $<$  taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut tidak *reliable*.

### 3.5.2. Uji Asumsi Klasik

#### 3.5.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah suatu data mengikuti sebaran normal atau tidak (Sumarsono, 2004:40). Pengujian ini dilakukan dengan

melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dengan pengambilan keputusan antara lain:

- Jika data (titik) menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data (titik) menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### 3.5.2.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi yang ada ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Pengujian dapat dilakukan dengan melihat angka *tolerance* dan *variance inflation faktor* (VIF). Menurut Imam Ghozali (2005), cara mendeteksi terhadap adanya multikolinearitas dalam model regresi adalah sebagai berikut :

- a. Besarnya *Variance Inflation Factor* (VIF), pedoman suatu model regresi yang bebas Multikolinearitas yaitu nilai  $VIF \leq 10$ .
- b. Besarnya *Tolerance* pedoman suatu model regresi yang bebas Multikolinearitas yaitu nilai  $Tolerance \geq 0,1$ .

### 3.5.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah kondisi dimana sebaran varian faktor atau *disturbance* tidak konstan sepanjang daerah observasi. Uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat sifat dari *variance error*. Model regresi yang baik adalah yang variansnya bersifat *homoskedastis* atau *equal variance*.

Adapun metode yang digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu Metode Grafik. Metode ini dilakukan dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Dasar penentuan ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu:

1. Jika ada pola tertentu (plot) yang teratur (bergelombang, melebar lalu menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas atau plot menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y secara acak, maka tidak terjadi heteroskedastisitas atau model bersifat homoskedastis.

### 3.5.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Model pengujian menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hal ini akan menunjukkan hubungan (korelasi) antara kejadian satu dengan kejadian yang lainnya. Karena terdapat lebih dari dua variabel, maka hubungan linier dapat dinyatakan dalam persamaan regresi linier berganda.

Pada penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda untuk mengetahui pengaruh variabel independen integritas (X1), semangat berprestasi (X2), kepedulian pada kualitas dan ketelitian kerja (X3), kepuasan pelanggan

(X4), Empati (X5) terhadap (Kinerja). Persamaan Regresi Linier berganda adalah sebagai berikut:

$$\text{Rumus} \quad : Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan

a = Konstanta

$b_1, b_2, b_3, b_4, b_5$  = Koefisien regresi

$X_1$  = Integritas (*Integrity*)

$X_2$  = Semangat berprestasi (*Achieve Orientation*)

$X_3$  = Kepedulian pada Kualitas, dan Ketelitian Kerja  
(*Concern for Order*)

$X_4$  = Berorientasi Kepuasan Pelanggan (*Customer Service Orientation*)

$X_5$  = Empati (*Interpersonal Understanding*)

e = *residual error*

#### 3.5.4 Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya adalah untuk mengukur seberapa jumlah kemampuan model dalam memvariasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi berada pada kisaran 0 sampai dengan 1. Nilai koefisien determinasi yang mendekati 0 berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat amat terbatas. Sementara nilai koefisien determinasi mendekati 1 berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel terikat. Rumus yang digunakan adalah :

$$K_d = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

$K_d$  = koefisien determinasi

$r^2$  = koefisien korelasi dikuadratkan

### 3.5.4 Uji Hipotesis

#### 3.5.4.1 Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Uji signifikansi simultan dilakukan dengan uji statistik F yang menunjukkan apakah semua variabel bebas (independen) yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (dependen) (Mudjarat Kuncoro, 2001). Hipotesis yang akan diuji dalam uji statistif F ini adalah:

1.  $H_1 : \beta = 0$  : Semakin tinggi integritas (*Integrity*) karyawan semakin tinggi kinerja karyawan.  
 $H_2 : \beta = 0$  : Semakin tinggi semangat berprestasi (*Achieve Orientation*) semakin tinggi kinerja karyawan.  
 $H_3 : \beta = 0$  : Semakin tinggi kepedulian pada kualitas dan ketelitian kerja (*Concern for Order*) semakin tinggi kinerja karyawan.  
 $H_4 : \beta = 0$  : Semakin tinggi orientasi kepuasan pelanggan (*Customer Service Orientation*) semakin tinggi kinerja karyawan.  
 $H_5 : \beta = 0$  : Semakin tinggi empati (*Interpersonal Understanding*) semakin tinggi kinerja karyawan.
2. Menentukan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ),

3. Kekeliruan ( $\alpha$ ) adalah peluang menolak  $H_0$  yang seharusnya diterima, atau disebut juga dengan taraf signifikansi. Tingkat signifikansi yang diambil untuk penelitian ini adalah 5%.
4. Menentukan kriteria penerimaan atau penolakan  $H_0$ , yakni dengan melihat nilai signifikan :
  - a) Jika probabilitas sig  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak.
  - b) Jika probabilitas sig  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima.

#### 3.5.4.2 Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Uji hipotesis dilakukan dengan uji statistik t yang bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas (Integritas, semangat untuk berprestasi, Kepedulian pada kualitas, dan ketelitian kerja, berorientasi kepuasan pelanggan, empati) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) secara terpisah ataupun bersama-sama. Rumus yang digunakan:

$$t = \frac{b_1}{Sb_1}$$

Dimana :

t = nilai t hitung

$b_1$  = koefisien regresi

$Sb_1$  = standar error/kesalahan standar dari koefisien regresi.

Terdapat dasar pengambilan keputusan sebagai berikut ::

1. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi

Apabila angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak berarti tidak ada pengaruh signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.

Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima berarti tidak ada pengaruh signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.

2. Dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel

Apabila  $t \text{ tabel} > t \text{ hitung}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Apabila  $t \text{ tabel} < t \text{ hitung}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.