

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Karyawan sebagai Sumber Daya manusia (SDM) yang terdapat di dalam organisasi. Mengelola SDM dengan baik merupakan kunci keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Setiap organisasi harus senantiasa meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada agar kinerja dapat tercapai dengan baik. Meningkatkan kualitas juga salah satu cara untuk menjadikan karyawan lebih terarah dalam mencapai tujuan organisasi.

PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Garbus Pagar Merbau dalam melaksanakan tugas sesuai dengan struktur organisasi yang memungkinkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompetitif sehingga mampu beradaptasi dengan kemajuan dan perkembangan ilmu dan teknologi guna menghasilkan kinerja dan pelayanan terbaik sesuai dengan yang diharapkan.

Problematika mengenai karyawan merupakan masalah yang harus selalu diperhatikan oleh organisasi karena kualitas dan kuantitas dapat terpengaruh sehingga dapat menghadapi persaingan perkembangan zaman, maka dari itu, agar tujuan organisasi tercapai dengan baik sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas sangat dibutuhkan. Jika karyawan di suatu organisasi mempunyai kemampuan mengembangkan inovasi, kreatif dan memiliki motivasi diri yang tinggi, maka semakin baik juga kinerja karyawan tersebut. Tetapi, kinerja karyawan dalam suatu organisasi dikatakan baik jika sejalan dengan adanya

kompetensi yang cukup dari karyawan tersebut dan budaya organisasi yang mendukung berjalannya organisasi itu sendiri.

Kinerja memiliki 3 (tiga) dimensi yaitu perilaku tugas, perilaku moral dan perilaku menantang. Perilaku tugas adalah tingkah laku pegawai yang terlibat secara langsung dalam mentransformasikan sumber organisasi dalam kebajikan, pelayanan atau produksi organisasi. Perilaku tugas meliputi tugas rutin dan tugas dalam pembaharuan. Perilaku moral adalah aktivitas dalam bentuk kesukarelaan dari pegawai ada *reward* atau tidak ada *reward* akan tetapi tetap memberikan kontribusi pada organisasi guna memperbaiki kualitas secara keseluruhan di tempat kerja.

Sementara menurut pendapat Roberth (2012:143) membagi kinerja atas empat dimensi yaitu perilaku berorientasi tugas, perilaku berorientasi *interpersonal*, mengurangi waktu, dan perilaku destruktif. Perbedaan pendapat Rachmawati. (20189:273) adalah mengkaji kinerja dilihat dari perspektif perilaku moral, sedangkan Roberth (2012:143) mengkaji kinerja berorientasi pada *interpersonal* dan perilaku mengurangi waktu.

Rivai (2014:225) menyebutkan kinerja adalah sebagai bentuk seperangkat hasil yang diperoleh selama periode tertentu, tidak berhubungan dengan sifat, karakteristik pribadi, kompetensi. Jadi Rivai berpendapat diperlukan perbedaan yang jelas antara pengukuran pegawai dan pengukuran kinerja. Rivai (2014:227) juga mengemukakan bahwa kinerja sebagai *outcome* yang pertama *behavior* yaitu meliputi tentang kepuasan kerja, absensi, pergantian, kecelakaan,

penyalahgunaan, kepedulian terhadap pengalaman, yang kedua kognitif dan yang ketiga *psysiological*.

Pemahaman kinerja dapat dilakukan oleh seorang pegawai dalam tugas kerjanya, artinya kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Seorang pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan yang telah ditargetnya organisasi ditempat bekerjanya dengan tujuan agar semua sasaran kerja dapat dicapai. Bila tugas kerja dapat dicapai dengan optimal, pegawai tersebut berarti telah memenuhi tugas dan kewajiban kerjanya sesuai dengan harapan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan dan melakukan pekerjaan atau tugas berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga merupakan kemampuan seseorang dalam menghasilkan pekerjaan pada tingkat maksimal dan termasuk kemampuan dalam menerapkan keterampilan dan pengetahuan. Kompetensi adalah kemampuan dalam menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dalam menjalankan pekerjaan.

Kompetensi yang dimiliki seorang karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dan tugasnya sangat penting agar tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dapat terpenuhi. Dengan adanya kompetensi maka akan semakin banyak pekerjaan yang dapat dilakukan oleh karyawan, pengalaman bekerja yang semakin banyak dan semakin luas, serta yang paling penting dan utama ialah dapat meningkatkan kinerja. Kompetensi berkaitan dengan apa yang

selalu dikerjakan oleh karyawan ditempat bekerja dan di berbagai tingkatan dan standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga standar kualitas profesional dalam bekerja dapat tercapai. Standar yang dimaksud ialah semua aspek laporan manajemen kinerja, keterampilan, dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi serta pengembangan.

Berdasarkan Prasurevei peneliti pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Garbus Pagar Merbau dengan melihat kondisi kerja yang terjadi dan dengan melakukan wawancara yang mendalam dengan beberapa pekerja terkait dengan kompetensi para karyawan, diduga adanya indikasi rendahnya kinerja yang dapat dilihat masih terjadinya keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan oleh pimpinan.

Pengalaman kerja sangat penting dalam menjalankan usaha suatu organisasi. Dengan memperoleh pengalaman kerja, maka tugas yang dibebankan dapat dikerjakan dengan baik. Pengalaman kerja jelas sangat mempengaruhi kinerja pegawai dan dengan mempunyai pengalaman kerja, maka kinerja karyawan akan meningkat. Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang, kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi.

Pengalaman kerja karyawan merupakan suatu faktor untuk menilai seberapa lama seseorang itu dapat mengetahui atau bertukar pengetahuan dengan orang lain untuk bisa melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Faktor yang mengakibatkan kinerja menurun adalah pengalaman kerja yang belum dimiliki oleh para karyawan tersebut. Kurangnya pengalaman kerja sehingga banyak

karyawan yang kurang mengerti tanggung jawab serta pengetahuan tentang pekerjaan masing-masing.

PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Garbus Pagar Merbau dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka pimpinan harus memberdayakan SDM, pimpinan harus responsif terhadap tantangan yang semakin kompleks dan semakin berperan dalam peningkatan SDM yang sekaligus meningkatkan kinerja. Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti terdorong untuk mengangkat permasalahan ini dalam bentuk penelitian dengan judul : **“Pengaruh Kompetensi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Garbus Pagar Merbau”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Kurangnya kompetensi keahlian yang dimiliki dan keterampilan karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Garbus Pagar Merbau.
2. Karyawan yang masih belum punya pengalaman bekerja dan pengetahuan serta keterampilan dibidang pekerjaan yang akan ditekuninya pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Garbus Pagar Merbau.
3. Masih adanya kendala dimana karyawan dalam mengerjakan pekerjaan terkadang ada kesalahan-kesalahan yang diakibatkan awal penempatan karyawan tidak didasarkan pengalaman kerja
4. Belum efektifnya kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Garbus Pagar Merbau.

1.3. Batasan dan Rumusan Masalah

1.3.1. Batasan Masalah

Mengingat keterbatasan kemampuan analisis, biaya, waktu dan untuk memperjelas penelitian ini, maka penulis membatasi masalah ini tentang kompetensi, pengalaman kerja dan kinerja karyawan”.

1.3.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Garbus Pagar Merbau.
2. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Garbus Pagar Merbau.
3. Bagaimana pengaruh kompetensi dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Garbus Pagar Merbau.

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Garbus Pagar Merbau.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Garbus Pagar Merbau.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Garbus Pagar Merbau.

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun yang menjadi harapan dari hasil penelitian ini nantinya dapat bermanfaat antara lain:

1. Bagi penulis merupakan kesempatan untuk menerapkan teori-teori tentang kompetensi, pengalaman kerja dan kinerja karyawan, kemudian membandingkan dengan prakteknya sehingga dapat menambah wawasan dan pengetahuan.
2. Bagi PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Garbus Pagar Merbau sebagai bahan masukan dalam tindakan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawannya.
3. Bagi akademik sebagai bahan studi kepustakaan dan memperkaya penelitian di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sumatera Utara, khususnya program studi Strata-1 Manajemen.
4. Bagi peneliti lain sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya dan informasi bagi pihak yang berkepentingan untuk mengkaji masalah yang sama dimasa mendatang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Landasan Teoretis.

2.1.1. Kinerja.

2.1.1.1. Pengertian Kinerja

Menurut Nugroho (2011:53) pengertian kinerja adalah merupakan kata benda (*noun*) yang artinya : sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Menurut Winardi (2011:131) bahwa “Kinerja pegawai adalah kemampuan pegawai untuk meningkatkan hasil produktivitas kerja ke tahap yang lebih baik dari yang dicapai sebelumnya”. Dalam meningkatkan kinerja pegawai seorang pimpinan dapat melakukannya dengan memotivasi bawahannya. Seorang pimpinan tidak semata-mata bertujuan untuk mencapai keuntungan demi keuntungan itu sendiri, tetapi karena ia mempunyai keinginan yang kuat untuk berprestasi. Keuntungan atau laba hanyalah suatu ukuran sederhana yang menunjukkan seberapa baik pekerjaan yang telah dilakukan, tetapi tidak sepenting tujuan itu sendiri.

Mengenai pengertian kinerja, Mangkunegara (2011:60) menyatakan bahwa : “Kinerja adalah suatu yang dihasilkan atau yang diberikan seseorang atau sekelompok orang. Dalam pengertian ini kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang atau beberapa orang secara bersama-sama dalam melakukan pekerjaan. Dengan demikian kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu”.

Berdasarkan pengertian di atas pengertian tersebut maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan gabungan dari kemampuan dan minat pekerja, peran serta motivasi seorang pekerja juga menentukan kinerjanya. Semakin tinggi ketiga faktor tersebut semakin besarlah kinerja pegawai tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Hasibuan (2015: 67):

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan yaitu kemampuan yang dimiliki pegawai yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki pegawai. Pengetahuan seseorang dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, media dan informasi yang diterima.

2. Ketrampilan (*skill*)

Kemampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki pegawai. Seperti ketrampilan konseptual (*Conceptual Skill*), ketrampilan manusia (*Human Skill*), dan Ketrampilan Teknik (*Technical Skill*).

3. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang pegawai yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

4. Faktor motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja dilingkungan perusahaannya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi sebaiknya jika mereka

bersifat negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Dharma (2011:7) menyebutkan bahwa kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

1. Faktor individual, terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi.
2. Faktor Psikologis, terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran, motivasi.
3. Faktor organisasi, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan penghargaan struktur dan job design.

Dharma (2011:9) menyebutkan kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja pegawai akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan perusahaan. Dengan kata lain kinerja pegawai merupakan hasil dari:

1. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu dan faktor psikologis.
2. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
3. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu.

Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal (Siagian, 2015:17). Faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-

sifat seseorang. Misalnya, kinerja pegawai baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan jika pegawai mempunyai kinerja yang buruk disebabkan karena orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Sedangkan penilaian kerja menurut Mulyasa (2014:419) penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan pegawai berdasarkan sasaran, standar kriteria yang ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Mulyasa (2014:421) menyebutkan manfaat yang diperoleh dari penilaian atas suatu kinerja perusahaan adalah :

1. Mengelola operasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian pegawai secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pegawai seperti promosi, transfer pembelian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pegawai.

2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja

Agar kestabilan pegawai dapat terjamin, maka pimpinan harus selalu tanggap terhadap tujuan daripada pegawainya yang harus diselaraskan dengan tujuan dan kemampuan dari perusahaan tersebut. Di samping itu ada baiknya jangan sampai pegawai melakukan tuntutan karena hak mereka tidak dipenuhi, yang mana jika hal ini terjadi akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia kinerja seorang anggota organisasi atau perusahaan merupakan komponen penting. Sangat penting bukan saja karena ada kaitannya dengan penghasilan yang diterima oleh pegawai untuk jangka waktu tertentu. Upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia bukan merupakan upaya mudah.

Sejauhmana organisasi berhasil dalam mencapai tujuannya dan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat tergantung pada keberhasilan seorang pimpinan dan pegawai. Jika pimpinan dan pegawai tidak melaksanakan pekerjaan dengan baik, maka organisasi atau perusahaan tidak dapat mencapai tujuan. Terikatnya kemampuan kerja manusia dengan pribadi pekerja, dengan kata lain keadaan menyebabkan bahwa individu merupakan pemikul kemampuan kerja dan merupakan sebab mengapa faktor tenaga kerja menunjukkan perbedaan-perbedaan prinsipal dibandingkan dengan kedua faktor produksi lainnya. Untuk mencapai kinerja yang maksimal syarat pertama yang harus dipenuhi adalah kesesuaian antara syarat-syarat (baik dalam arti kualitatif maupun dalam arti kuantitatif) yang ditetapkan untuk tugas-tugas yang akan dilaksanakan.

Usaha untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja dimasa yang akan datang akan lebih mungkin dilakukan apabila para pimpinan menjalankan fungsinya selaku pengawas melekat dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi pula. Salah satu fungsi organik pimpinan kiranya membuktikan bahwa penilaian mutlak dilakukan karena makna dan perannya sangat penting dalam mengambil langkah guna meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan.

2.1.1.3. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Airlangga (2018:25) penilaian kinerja dilaksanakan dalam 2 tahap utama yaitu :

1. Tahap persiapan terdiri dari :
 - a. Penentuan daerah pertanggung jawaban dan manager yang bertanggung jawab.
 - b. Penentuan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja
 - c. Pengukuran kinerja sesungguhnya.
2. Tahapan penilaian terdiri dari :
 - a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
 - b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
 - c. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan atas suatu kinerja perusahaan.

Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan kerja seperti : pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan pengalaman, tingkat pengalaman, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, hubungan industrial, teknologi, moneter, fiskal, dan harga distribusi.

Faktor-faktor tersebut saling mempengaruhi, tiap-tiap faktor kinerja dipengaruhi peningkatan kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Gomes (2015:241) faktor-faktor kinerja dipengaruhi oleh :

1. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan dan pengalaman kerja untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang diwaktu yang dilalui.
2. Bakat dan minat untuk memperkirakan minat dan kapasitas/kemampuan seseorang.
3. Sikap dan kebutuhan untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
4. Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan pikiran dan penganalisaan.
5. Keterampilan dan kemampuan tehnik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek tehnik pekerjaan.
6. Pengalaman, tenaga, dan stamina, untuk melihat kemampuan fisik seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut Indriyo (2012:62) juga mengemukakan bahwa kebutuhan kinerja tersebut dapat dikembangkan pada orang dewasa. Orang-orang yang berorientasi

pada prestasi mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan, yaitu :

1. Menyukai pengambilan resiko yang layak (modern) sebagai fungsi keterampilan, bukan kesempatan, menyukai suatu tantangan, dan menginginkan tanggung jawab pribadi bagi hasil-hasil yang dicapai.
2. Mempunyai kecenderungan untuk menetapkan tujuan-tujuan prestasi yang layak dan menghadapi resiko yang telah diperhitungkan. Salah satu alasan mengapa banyak perusahaan berpindah ke program *management by objective (MBO)* adalah karena adanya korelasi positif antara penetapan tujuan dan tingkat prestasi.
3. Mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik tentang apa yang telah dikerjakannya.
4. Mempunyai keterampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan-kemampuan organisasi.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) menurut Moekijat (2015:29), adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaannya mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai. Penilaian ini juga disebut juga sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, dan penilaian hasil, hasil penilaian kinerja yang luas dapat digunakan untuk mengadministrasi honor dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai.

Ada beberapa unsur yang dinilai dalam penilaian atau prestasi kerja pegawai.

Menurut Hasibuan (2015:98) ada beberapa unsur penilaian kinerja meliputi: kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, tanggung jawab.

1. Kesetiaan

Penilaian menilai kesetiaan pekerja terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dan rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi Kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh pegawai tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun orang lain seperti kepada para bawahan karyawannya di perusahaan.

4. Kedisiplinan

Penilai menilai pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya vertikal atau horizontal di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

8. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

9. Kepribadian

Penilai menilai sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik dan penampilan simpatik serta dari pegawai tersebut.

10. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berfikir yang original dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberi, alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

11. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan pegawai dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.

12. Tanggung Jawab

Penilai menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang

digunakan, perilaku dan hasil kerja bawahannya .

Manulang (2012:81) menyebutkan ada beberapa metode penilaian kinerja pegawai yang dapat diterapkan adalah:

1. Metode Skala Peringkat

Sistem ini terdiri atas dua bagian yaitu: pertama, bagian suatu daftar karakteristik dan kedua, bidang ataupun perilaku yang akan dinilai dan bagian skala. Kekuatan sistem ini adalah dapat diselesaikan dengan cepat dan dengan upaya sesering mungkin. Kelemahan dari sistem ini adalah subjektif karena kriteria penilaian yang digunakan amat samar dan kurang tepat, khususnya pada skala yang digunakan.

2. Metode Daftar Pertanyaan (*checklist*)

Hasil metode ini adalah bobot nilai pada lembar *Checklist*, tetapi *checklist* dapat dijadikan sebagai gambaran hasil kerja pegawai yang akurat. Keuntungannya adalah biaya yang murah, pengurusannya mudah, penilai hanya membutuhkan waktu pelatihan yang sederhana dan distandarisasi, namun dengan hasil yang baik. Kelemahannya terletak pada penyimpangan penilai yang lebih mengedepankan kriteria pribadi pegawai dalam menentukan kriteria hasil kerja, kesalahan menafsir materi-materi *checklist*, dan penentuan bobot nilai tidak seharusnya dilakukan oleh departemen Sumber Daya Manusia.

3. Metode pilihan terarah (*Forced Choice Method*)

Sistem ini menggunakan evaluasi dalam lima skala yaitu :

- a. Berkinerja sangat tinggi.
- b. Berkinerja rata-rata tinggi.

- c. Berkinerja rata-rata
- d. Berkinerja rata-rata rendah.
- e. Berkinerja sangat rendah

Kekuatan sistem ini adalah dapat mengidentifikasi pegawai yang memiliki prestasi tinggi serta dapat mengurangi penyimpangan penilaian. Kelemahannya adalah tidak realistis mendorong pimpinan yang memiliki hanya empat atau lima pegawai untuk mendistribusikannya ke lima level.

4. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Method*)

Pada sistem ini dilaksanakan dengan membuat catatan-catatan contoh yang luar biasa baik atau tidak diinginkan dari perilaku yang berhubungan dengan kerja seorang pegawai dan meninjaunya bersama pegawai lain pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Keuntungan metode ini adalah menyajikan fakta-fakta keras yang spesifik untuk menjelaskan evaluasi dan memastikan bahwa pimpinan berfikir tentang evaluasi, serta mengidentifikasi contoh-contoh khusus tentang kinerja yang baik dan jelek dan merencanakan perbaikan terhadap kemerosotan. Kelemahannya adalah sulit untuk menilai atau memeringkatkan pegawai yang berhubungan dengan satu sama lain.

Menurut Matutina (2010:48) bahwa salah satu kegunaan atau manfaat mengukur kinerja adalah untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain membuat keputusan administrative mengenai pegawai. Menurut Hasibuan (2015:62), tujuan dan kegunaan penilaian kinerja (prestasi kerja) pegawai adalah sebagai berikut :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi,

demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.

2. Untuk mengukur prestasi kerja, yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan pegawai didalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektivan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga mencapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong, untuk membiasakan atasan (*supervisor*, manager, administrator) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan-kemampuan pegawai selanjutnya.
9. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

Penilaian kinerja sangat penting bagi kebutuhan pegawai dan perusahaan. Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan kariernya. Bagi organisasi, hasil penilaian para pegawai sangat penting perannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti indentifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan aspek lain dari keseluruhan proses manajemen SDM secara efektif dan efisien.

2.1.1.4. Dimensi Kinerja

Adapun dimensi-dimensi kinerja menurut Matutina (2010:71), adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah:

- a. Jumlah unit
- b. Banyaknya hasil kerja
- c. Efisiensi

2. Kualitas

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur sebagai berikut:

- a. Keterampilan
 - b. Pengambilan Keputusan
 - c. Efektivitas
3. Keandalan

Keandalan merupakan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan *supervisi* minimum, seperti :

- a. Kemampuan
 - b. Pemanfaatan waktu
4. Kehadiran

Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja, seperti :

- a. Tepat waktu
 - b. Kemangkiran kerja
5. Kemampuan bekerja sama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas, dan berkomunikasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna.

2.1.1.5. Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2011:56) dapat dinilai dari hal-hal sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja.

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertical dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

5. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari orang lain.

2.1.2. Kompetensi

2.1.2.1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak (Mulyasa, 2014:46). Sejalan dengan itu McAshan dalam Mulyasa, (2014:47) mengemukakan bahwa “Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya”. Definisi ini memberi gambaran bahwa kompetensi mencakup tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang harus dimiliki seseorang untuk dapat melaksanakan tugas-tugas.

Kompetensi sebagaimana disebutkan Sanjaya (2015:7) adalah suatu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan atau kapabilitas yang dimiliki oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga mewarnai perilakunya. Sedangkan Alwi (2011:48) menyebutkan kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki.

Pengertian lain dapat dikatakan kompetensi adalah potensi yang ada dalam diri individu yang dapat dikembangkan untuk menghadapi perannya di masa datang dengan mengembangkan sejumlah kecakapan hidup (*life skill*), yaitu kecakapan yang dimiliki seseorang untuk mau dan berani menghadapi problema hidup dan kehidupan

secara wajar tanpa merasa tertekan, kemudian secara proaktif dan kreatif mencari dan menemukan solusi sehingga akhirnya mampu mengatasinya.

Berkaitan dengan kompetensi dapat ditentukan berdasarkan motif sosial. Mitrani (2015:155) menyebutkan tiga motif sosial bagi setiap perorangan, yang menentukan perilaku dan kompetensi orang tersebut. Gabungan antara dorongan untuk berprestasi, hasrat untuk memelihara hubungan bersahabat dengan orang lain, dan dorongan untuk berkuasa, atau keinginan untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, menghasilkan bermacam-macam sikap dalam pekerjaan, tergantung pada tingkat intensitasnya masing-masing. Selanjutnya Alwi (2011:49) menyebutkan kompetensi yang dimiliki pegawai secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Kompetensi-kompetensi yang dimiliki itu haruslah dalam tatanan kesatuan strategi. Artinya kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung sistem kerja berdasarkan tim.

2.1.2.2. Dimensi Kompetensi

Sutrisno (2011:44) menyatakan apabila kompetensi diartikan sama dengan kemampuan, maka dapat diartikan pengetahuan memahami tujuan bekerja, pengetahuan dalam melaksanakan kiat-kiat jitu dalam melaksanakan pekerjaan yang tepat dan baik, serta memahami betapa pentingnya disiplin dalam organisasi agar semua aturan dapat berjalan dengan baik. Sejalan dengan itu, Finch dan Crunkilton dalam Sutrisno (2011:46) mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, ketrampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang

keberhasilan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi mencakup tugas, ketrampilan, sikap dan apresiasi yang harus dimiliki oleh SDM organisasi untuk dapat melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan oleh organisasi.

Peningkatan kemampuan merupakan strategi yang diarahkan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan sikap tanggap dalam rangka peningkatan kinerja organisasi. Adapun dimensi-dimensinya dapat berupa upaya pengembangan sumber daya manusia, pengetahuan organisasi, dan reformasi kelembagaan. Dalam menghadapi pengaruh lingkungan organisasi, menuntut kesiapan sumber daya manusia organisasi untuk memiliki kemampuan dalam menjawab tantangan tersebut dengan menunjukkan kinerjanya melalui kegiatankegiatan dalam bidang tugas dan pekerjaannya di dalam organisasi (Sutrisno, 2011:49).

Nuraini (2013:71) berpendapat bahwa kompetensi sumber daya manusia merupakan aspek potensial dalam sebuah organisasi, yang meliputi : pengetahuan, keinginan, perilaku, kinerja, kepemimpinan yang efektif dan kemampuan kerja yang mempengaruhi prestasi individu dan kesempatan untuk mengoptimalkan penampilan organisasi. Organisasi yang terarah serta telah berhasil meningkatkan kompetensi sumber daya karyawannya akan mampu memimpin pasar dimanapun mereka beroperasi.

Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain

dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan (Sutrisno, 2011:55).

2.1.2.3. Karakteristik Kompetensi

Sutrisno (2011:60) mengemukakan bahwa kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Karakteristik dasar kompetensi berarti kemampuan adalah sesuatu yang kronis dan dalam bagian dari kepribadian seseorang dan dapat diramalkan perilaku di dalam suatu tugas pekerjaan.

Sutrisno (2011:61) menyatakan kompetensi adalah suatu karakteristik dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Keterampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik. Pengetahuan adalah apa yang diketahui seseorang tentang suatu topik. Peran sosial adalah citra yang ditunjukkan oleh seseorang di muka publik. Peran sosial mewakili apa yang orang itu anggap penting, peran sosial mencerminkan nilai-nilai orang itu.

Karakteristik kompetensi menurut Sutrisno (2011:62) terdapat lima aspek, yaitu:

1. *Motives*, adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan *feedback* untuk memperbaiki dirinya.

2. *Traits*, adalah watak orang yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, kontrol diri, stres, atau ketabahan.
3. *Self concept*, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pemimpin seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinannya sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.
4. *Knowledge*, adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.
5. *Skill*, adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seseorang *programmer* komputer membuat suatu program yang berkaitan dengan SIM SDM.

2.1.2.4. Ciri Pengembangan Kompetensi

Menurut Sutrisno (2011:65), bahwa kompetensi dinyatakan sebagai perangkat tindakan cerdas penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat mutlak

dianggap mampu di perusahaan dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu. Elemen-elemen kompetensi tersebut meliputi:

1. Landasan kepribadian.
2. Landasan ilmu dan ketrampilan.
3. Kemampuan berkarya.
4. Sikap dan perilaku dalam berkarya menurut tingkat keahlian berdasarkan ilmu dan ketrampilan yang dikuasai.
5. Pemahaman kaidah kehidupan bermasyarakat sesuai dengan pilihan dalam berkarya.

Veitzhal (2014:87) menyebutkan bahwa kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, ketrampilan, kemampuan. Kata dasarnya sendiri, yaitu kompeten, tentu saja berarti cakap, mampu, atau terampil. Pada konteks manajemen sumber daya manusia, istilah kompetensi mengacu kepada atribut/karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaannya.

Foster (2011:91) menyebutkan ada sembilan ciri pengembangan kompetensi spiritual yang tinggi, yaitu:

1. Kemampuan bersikap fleksibel atau adaptif.
2. Tingkat kesadaran diri yang tinggi.
3. Kemampuan untuk menghadapi dan mengatasi penderitaan.
4. Kemampuan untuk menghadapi dan melampaui rasa sakit.
5. Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai.
6. Keenggan untuk membuat kerugian yang tidak perlu.
7. Kecenderungan untuk melihat segala sesuatu secara holistik.

8. Kecenderungan untuk selalu bertanya mengapa. Memiliki kemudahan untuk melawan konvensi.

2.1.2.5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Wibowo (2017:126) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai.

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Kepercayaan banyak pekerjabahwa manajemen merupakan musuh yang mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerja bawahan, memberikan pengakuan, dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai, atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.

8. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti: rekrutmen dan seleksi karyawan, praktik pengambilan keputusan.

2.1.2.6. Manfaat Kompetensi

Sutrisno (2011:70) menyatakan bahwa saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Sutrisno (2011:92) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu :

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subyektif dalam bidang SDM.
2. Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.
3. Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi ramping mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga maupun untuk dimobilisasikan secara vertical maupun horisontal.
4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.

5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang akan dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.
6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai dan hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

2.1.2.7. Indikator Kompetensi

Sutrisno (2011:80) menjelaskan beberapa indikator yang harus terkandung dalam kompetensi sebagai berikut :

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu pengetahuan seseorang untuk melakukan sesuatu, misalnya akan dapat melakukan proses berpikir ilmiah untuk memecahkan suatu persoalan manakala ia memiliki pengetahuan yang memadai tentang langkah-langkah berpikir ilmiah.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya pegawai hanya mungkin dapat memecahkan masalah kebanjiran manakala ia memahami konsep lingkungan.
3. Keterampilan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas yang dibebankan.
4. Nilai (*value*) adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga akan mewarnai dalam

segala tindakannya. Misalnya standar perilaku pegawai dalam melaksanakan proses berpikir seperti keterbukaan, kejujuran, demokratis, kasih sayang dan lain sebagainya.

5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar, misalnya perasaan senang atau tidak senang terhadap munculnya aturan baru, reaksi terhadap diberlakukannya otonomi dan lain sebagainya.
6. Minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau perbuatan.

Berdasarkan kutipan di atas jelaslah bahwa kompetensi bukan hanya ada dalam tataran pengetahuan akan tetapi sebuah kompetensi harus tergambar dalam pola perilaku. Dengan pengertian lain seseorang dikatakan memiliki kompetensi tertentu apabila ia bukan hanya sekedar tahu tentang sesuatu itu, akan tetapi bagaimana implikasi pengetahuan itu dalam pola perilaku atau tindakan yang ia lakukan.

2.1.3. Pengalaman Kerja

2.1.3.1. Pengertian Pengalaman Kerja

Menurut Hasibuan (2015:28) bahwa pengalaman kerja merupakan hal yang pernah dilakukan seseorang sebelum bekerja pada suatu lembaga atau seseorang yang telah bekerja cukup lama pada suatu lembaga. Pengalaman kerja akan dapat memberikan keuntungan bagi seseorang dalam melaksanakan kerja selanjutnya karena orang tersebut sudah pernah melakukan pekerjaan itu sehingga ia akan tahu

tentang pekerjaan yang akan dihadapi. Seorang pekerja ataupun karyawan harus mempunyai kemampuan, pengetahuan kerja, suasana hati, keyakinan, dan nilai-nilai pada pekerjaannya agar pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan target.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat diketahui bahwa pengalaman kerja sangat membantu seseorang untuk mempersiapkan diri menghadapi pekerjaan yang mungkin sama dengan pekerjaan yang baru. Seorang karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak tentu akan lebih mengerti apa yang harus dilakukan ketika menghadapi masalah. Selain itu karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja lebih banyak pasti akan lebih cepat dalam bekerja dan tidak harus beradaptasi dengan tugas yang dijalankan.

Pengalaman kerja menurut adalah suatu pekerjaan maupun jabatan yang sebelumnya pernah diduduki pada kurun waktu tertentu. Mengenai berapa lama pengalaman kerja yang minimal harus dimiliki oleh seseorang untuk menjadi seorang karyawan di suatu organisasi masih belum pasti. *Lenght of Service* atau masa kerja adalah lamanya seorang karyawan menyumbangkan tenaganya pada suatu lembaga atau perusahaan tertentu. Sejauh mana tenaga kerja tersebut dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari kemampuan, kecakapan dan ketrampilan tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaan yang dilakukannya dengan baik.

2.1.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Foster (2011:43) menyebutkan bahwa dalam menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja dapat diketahui berdasarkan beberapa hal berikut yaitu :

1. Lama waktu/masa kerja yaitu ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik. Seperti contoh seorang karyawan yang sudah bekerja pada lembaga tersebut lebih dari 3 tahun, atau karyawan tersebut sudah pernah bekerja pada lembaga lain.
2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan. Hal ini dapat berupa pendidikan umum yang ditempuh karyawan seperti pendidikan SMA, Diploma, maupun sarjana dan sebagainya, atau pendidikan khusus berupa pelatihan-pelatihan tertentu maupun kursus.
3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan. Karyawan yang telah mampu mengoperasikan peralatan kantor seperti komputer dan lain-lain maupun telah mampu menjalankan tugasnya.

2.1.3.3. Cara Memperoleh Pengalaman Kerja

Pengalaman cukup penting artinya dalam proses seleksi pegawai karena suatu organisasi atau perusahaan akan cenderung memilih pelamar yang berpengalaman dipandang lebih mampu dalam melaksanakan tugas yang menanti akan diberikan. Sutrisno (2011:83) menyatakan bahwa cara yang dapat dilaksanakan untuk

memperoleh pengalaman kerja adalah melalui pendidikan, pelaksanaan tugas, media informasi, penataran, pergaulan, dan pengamatan sebagai berikut :

1. Pendidikan

Berdasarkan pendidikan yang dilaksanakan oleh seseorang, maka orang tersebut dapat memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak dari sebelumnya.

2. Pelaksanaan tugas

Melalui pelaksanaan tugas sesuai dengan kemampuannya, maka seseorang akan semakin banyak memperoleh pengalaman kerja.

3. Media informasi

Pemanfaatan berbagai media informasi, akan mendukung seseorang untuk memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak

4. Penataran

Melalui kegiatan penataran dan sejenisnya, maka seseorang akan memperoleh pengalaman kerja untuk diterapkan sesuai dengan kemampuannya.

5. Pergaulan

Melalui pergaulan dalam kehidupan sehari-hari, maka seseorang akan memperoleh pengalaman kerja untuk diterapkan sesuai dengan kemampuannya.

6. Pengamatan

Selama seseorang mengadakan pengamatan terhadap suatu kegiatan tertentu, maka orang tersebut akan dapat memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik sesuai dengan taraf kemampuannya.

2.1.3.4. Manfaat Pengalaman Kerja

Suatu perusahaan akan cenderung memilih tenaga kerja yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman. Hal ini disebabkan mereka yang berpengalaman lebih berkualitas dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan atau permintaan perusahaan, maka dari itu pengalaman kerja mempunyai manfaat bagi perusahaan maupun pegawai.

Sutrisno (2011:91) menyebtkan bahwa manfaat pengalaman kerja adalah untuk kepercayaan, kewibawaan, pelaksanaan pekerjaan, dan memperoleh penghasilan. Berdasarkan manfaat masa kerja tersebut maka seseorang yang telah memiliki masa kerja lebih lama apabila dibandingkan dengan orang lain akan memberikan manfaat seperti :

1. Mendapatkan kepercayaan yang semakin baik dari orang lain dalam pelaksanaan tugasnya.
2. Kewibawaan akan semakin meningkat sehingga dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sesuai dengan keinginannya.
3. Pelaksanaan pekerja akan berjalan lancar karena orang tersebut telah memiliki sejumlah pengetahuan, keterampilan, dan sikap.
4. Dengan adanya pengalaman kerja yang semakin baik, maka orang akan memperoleh penghasilan yang lebih baik.

2.1.3.5. Indikator Pengalaman Kerja

Hasibuan (2014:82) menyebutkan ada beberapa hal untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja yaitu :

1. Lama waktu/masa kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik.

2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh pegawai. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Afny.D. Tatulus (2017)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kecamatan Tagulandang Kabupaten	Variabel Independen: Kompetensi Variabel Dependen : Kinerja	Berdasarkan uji keberartian regresi (ANOVA) didapat F_{hitung} 25,585 pada probabilitas 0.000 dan jika dikonsultasikan dengan bilai F_{tabel} ternyata lebih besar dari nilai F_{tabel} pada taraf signifikansi 0,05 =

		Sitaro.		4,41 dan 0,01 = 8,285. Ini bermakna bahwa hubungan fungsional pengaruh peran kompetensi terhadap kinerja pegawai ialah positif dan meyakinkan.
2	Dodi Herdino (2018)	Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Holcim Indonesia Cabang Perawang Kabupaten Siak	Variabel Independen: Pengalaman Kerja Variabel Dependen : Kinerja Pegawai	Dari hasil perbandingan nilai r dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara variabel pengalaman kerja dengan variabel kinerja dimana nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, yaitu $0,982 > 0,561$ pada tingkat signifikansi 0,01 untuk $n = 20$, dengan demikian maka kedua variabel mempunyai tingkat hubungan yang sangat kuat.
3	Estu Aprilian N.W. (2015)	Pengaruh kompetensi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) di Kantor DAOP IV Semarang	Variabel Independen: 1. Kompetensi 2. Pengalaman Kerja Variabel Dependen : Kinerja Pegawai	ada pengaruh kompetensi dan pengalaman kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal ini berdasarkan analisis variansi regreslinier ganda (uji F) diketahui bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$, yaitu $11,914 > 3,150$ dan nilai signifikansi $< 0,05$, yaitu 0,000

Sumber : Diolah dari Berbagai Jurnal

Beberapa penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi dan pengalaman kerja mempunyai peran penting dalam mendorong kinerja karyawan. Walaupun penelitian sebelumnya sudah menunjukkan bahwa kompetensi dan pengalaman kerja berpengaruh pada kinerja karyawan, tetap saja penelitian ini

menarik untuk dilakukan. Karena setiap perusahaan ataupun instansi mempunyai kondisi sosial yang berbeda-beda dan tidak ada yang sama persis dengan yang lainnya. Untuk itu, penelitian ini dilakukan bukan saja untuk memperkuat hasil studi-studi sebelumnya, namun juga untuk memberikan hasil analisis data yang lebih baru daripada penelitian sebelumnya.

2.3. Kerangka Konseptual.

Menurut Sugiyono (2014:128) menyatakan bahwa kerangka konsep akan menghubungkan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yaitu antara variabel independen dengan variabel dependen. Kerangka konsep ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapatkan dari konsep ilmu/teori yang dipakai sebagai landasan penelitian yang didapatkan pada tinjauan pustaka atau kalau boleh dikatakan oleh peneliti merupakan ringkasan dari tinjauan pustaka yang di hubungkan dengan garis sesuai variabel yang di teliti.

1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Mulyasa (2014:47) mengemukakan bahwa kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Hal ini didukung oleh penelitian Afny.D. Tatulus (2017) yang berjudul “Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kecamatan Tagulandang Kabupaten Sitaro” yang membuat

kesimpulan bahwa berdasarkan uji keberartian regresi (ANOVA) didapat F_{hitung} 25,585 pada probabilitas 0.000 dan jika dikonsultasikan dengan bilai F_{tabel} ternyata lebih besar dari nilai F_{tabel} pada taraf signifikansi 0,05 = 4,41 dan 0,01 = 8,285. Ini bermakna bahwa hubungan fungsional pengaruh peran kompetensi terhadap kinerja pegawai ialah positif dan meyakinkan.

2. Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasibuan (2014:28) menyebutkan bahwa pengalaman kerja merupakan hal yang pernah dilakukan seseorang sebelum bekerja pada suatu lembaga atau seseorang yang telah bekerja cukup lama pada suatu lembaga. Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin berpengalaman maka hasil yang dicapai akan semakin optimal, sehingga dapat dinyatakan bahwa pengalaman kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian Dodi Herdino (2018) yang berjudul “Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Holcim Indonesia Cabang Perawang Kabupaten Siak” yang membuat kesimpulan bahwa Dari hasil perbandingan nilai r dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara variabel pengalaman kerja dengan variabel kinerja dimana nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, yaitu $0,982 > 0,561$ pada tingkat signifikansi 0,01 untuk $n = 20$, dengan demikian maka kedua variabel mempunyai tingkat hubungan yang sangat kuat..

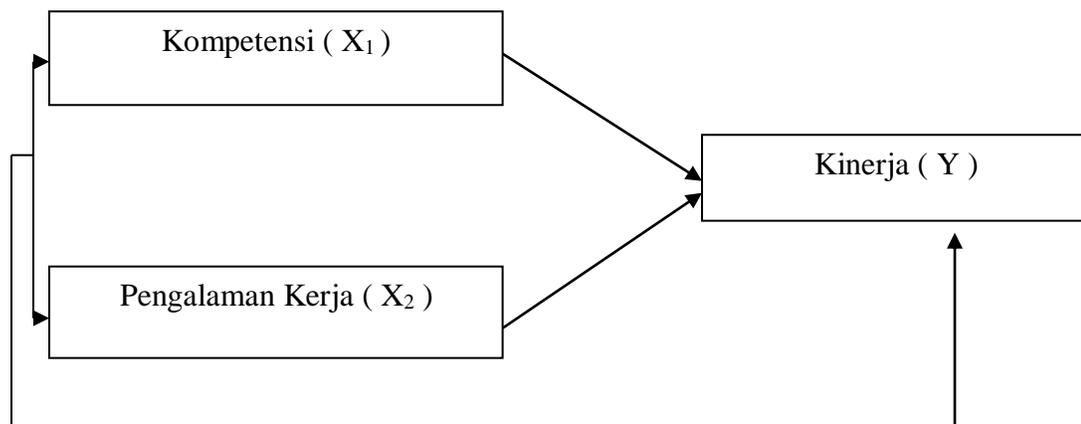
3. Pengaruh Kompetensi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk bekerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi mewujudkan tujuan sebagian besar

ditentukan oleh kompetensi dan tigginya kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sedangkan pengalaman kerja sangatlah penting karena pengalaman kerja akan dapat menunjang pekerjaan yang ditugaskan sehingga dilakukan dengan penuh semangat dan gairah yang nantinya akan dicapai hasil yang optimal yang tentunya kan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan dengan efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Estu Aprilian N.W. (2015) yang berjudul “Pengaruh kompetensi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) di Kantor DAOP IV Semarang” yang berkesimpulan bahwa ada pengaruh kompetensi dan pengalaman kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal ini berdasarkan analisis variansi regresilinier ganda (uji F) diketahui bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$, yaitu $11,914 > 3,150$ dan nilai signifikansi $< 0,05$, yaitu $0,000$.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1.
Kerangka konseptual



Sumber : Hasil Pengolahan Data

2.4. Hipotesis

Hipotesa adalah rumusan jawaban sementara terhadap suatu masalah yang dimaksudkan sebagai tuntutan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya. Berdasarkan uraian teoritis dan kerangka konseptual di atas, maka dapat ditarik hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

1. Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Garbus Pagar Merbau.
2. Ada pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Garbus Pagar Merbau.
3. Ada pengaruh kompetensi dan pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawandi PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Garbus Pagar Merbau.