

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Perusahaan Umum Daerah Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara senantiasa meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur, meningkatkan kemampuan, keterampilan dan sikap aparatur pemerintah dalam memberikan pelayanan prima serta melakukan inovasi-inovasi guna meningkatkan kualitas layanan yang pada akhirnya meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat Sumatera Utara.

Untuk mencapai kinerja yang baik pada pegawai Perusahaan Umum Daerah Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara tidak lepas dari pengaruh kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Kualitas Sumber Daya Manusia adalah kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan bekal pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang cukup memadai.

Faktor kedua yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perusahaan Umum Daerah Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara dalam pengelolaan keuangan daerah adalah pengalaman kerja. Pengalaman kerja pegawai dapat diperoleh langsung lewat pengalaman atau praktek atau bisa juga secara langsung, seperti dari membaca. Selain itu kinerja masa lalu pada pekerjaan serupa dapat menjadi indikator terbaik dari kinerja dimasa akan datang.

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 pegawai akan meningkat. Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang, kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi.

Pengalaman kerja pegawai 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 pegawai tersebut. Kurangnya pengalaman kerja sehingga banyak pegawai yang kurang mengerti tanggung jawab serta pengetahuan tentang pekerjaan masing-masing.

Tingkat keberhasilan suatu instansi dapat dilihat dari kinerja instansi dalam mengelolah sumber daya yang dimiliki. Instansi dengan kinerja yang baik, mempunyai efektivitas dalam menangani sumber daya manusinya, menentukan sasaran yang harus dicapai baik secara individu maupun organisasinya.

Kinerja pegawai Perusahaan Umum Daerah Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara masih kurang maksimal, maka sebagai salah satu instansi pemerintah yang memberkan pelayanan kepada masyarakat diharapkan pegawainya memiliki kinerja yang baik tentunya pegawai harus memahami budaya organisasi yang berlaku di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Pimpinan harus mengorientasikan budaya/kultur organisasi dalam memberdayakan SDM, pimpinan harus responsif terhadap tantangan yang semakin kompleks dan semakin berperan dalam peningkatan SDM yang sekaligus meningkatkan kinerja. Dengan demikian peran pimpinan dalam menciptakan perilaku yang khas dari suatu organisasi sangat penting artinya bagi konsep keunggulan kompetitif

melalui SDM, dan harus diberi pengawasan sebagai daya pendorong yang merangsang pegawai untuk mau bekerja dengan giatnya, sehingga kinerja pegawai juga meningkat.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti terdorong untuk mengangkat permasalahan ini dalam bentuk penelitian dengan judul : Pengaruh Kualitas SDM dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Umum Daerah Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

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

1. Kurangnya kualitas SDM yang memiliki keahlian dan keterampilan pada pegawai Perusahaan Umum Daerah Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
2. Pegawai yang masih belum punya pengalaman bekerja dan pengetahuan serta keterampilan dibidang pekerjaan yang akan ditekuninya pada pegawai Perusahaan Umum Daerah Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara
3. Belum efektifnya kinerja pegawai pada pegawai Perusahaan Umum Daerah Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

## **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 kualitas SDM, pengalaman kerja dan kinerja pegawai”.

### **1.3.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah, maka rumusan masalahnya adalah :

1. Bagaimana pengaruh kualitas SDM terhadap kinerja pegawai Perusahaan Umum Daerah Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
2. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai Perusahaan Umum Daerah Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
3. Bagaimana pengaruh kualitas SDM dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai Perusahaan Umum Daerah Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kualitas SDM terhadap kinerja pegawai Perusahaan Umum Daerah Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai Perusahaan Umum Daerah Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kualitas SDM dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai Perusahaan Umum Daerah Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

### **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 sumber daya manusia khususnya mengenai kualitas SDM, pengalaman kerja dan kinerja pegawai, kemudian membandingkan dengan prakteknya sehingga dapat menambah wawasan dan pengetahuan.
2. Bagi Perusahaan Umum Daerah Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara sebagai bahan masukan dalam tindakan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawainya.
3. Bagi akademik sebagai bahan studi kepustakaan dan memperkaya penelitian di Fakultas Ekonomi dan Bisnis 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**

### **URAIAN TEORITIS**

#### **2.1. Landasan Teoretis.**

##### **2.1.1. Kualitas SDM.**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kualitas SDM**

Gandapradja (2014:18) menjelaskan pengertian kualitas Sumber Daya Manusia yaitu kualitas sumber daya manusia itu hanya ditentukan oleh aspek keterampilan atau kekuatan tenaga fisiknya saja, akan tetapi juga ditentukan oleh pendidikan atau kadar pengetahuannya pengalaman atau kematangannya dan sikapnya serta nilai-nilai yang dimilikinya. Sumber daya manusia memainkan peran penting baik dalam skala mikro (organisasi) maupun dalam skala makro (negara). Pada setiap organisasi, besar atau kecil, bertaraf internasional, regional ataupun domestik, kunci keberhasilan utama bagi organisasi tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang mengendalikan dan menjalankannya.

Sumber daya manusia menurut Rivai (2014:42) merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa). Tanpa adanya unsur manusia dalam perusahaan, tidak mungkin perusahaan tersebut dapat bergerak dan berjalan menuju yang diinginkan. SDM perlu dikelola secara baik dan professional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan SDM dengan tuntutan serta kemajuan bisnis perusahaan.

Rachmawati (2018:15) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah

kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Airlangga (2018:28) adalah sumber daya manusia yang menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energy tertinggi seperti: *intelligence, creativity dan imagination*; tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan air, tenaga, otot dan sebagainya.

Menurut Siagian (2015:65), kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan professional. Gomes (2015:114), sependapat bahwa kualitas sumber daya manusia selalu tidak akan terlepas dari sebuah kerja professional. Sehingga sebuah kualitas kerja, haruslah dilibatkan dalam konteks kerja yang merupakan profesi seseorang. Karenanya, tidak mengherankan apabila kualitas sumber daya manusia yang tinggi diharapkan muncul pada kaum professional, hal ini tidak mengherankan karena kaum profesionallah yang memiliki keahlian, organisasi dan kode etik yang memudahkan mereka untuk mengembangkan konsep, tolak ukur, bahkan ukuran yang bisa mereka gunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. Oleh sebab itu, perhatian yang lebih besar harus diberikan pada Manajemen SDM itu sendiri.

Menurut Nuraini (2013:79), istilah kualitas sumber daya manusia adalah tingkat kemampuan dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya

manusia. Tingkat itu dibandingkan dengan tingkat yang dibutuhkan dari waktu ke waktu oleh organisasi yang memiliki sumber daya manusia tersebut.

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Airlangga (2018:32) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intelligence*, *creativity*, dan *imagination*: tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, dan sebagainya. Dengan berpegang pada definisi diatas, kita harus memahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Istilah sumber daya manusia adalah manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan (*power*). Pendapat ini relevan dalam kerangka berpikir bahwa sumber daya harus ditingkatkan kualitas dan kompetensi agar menjadi sebuah kekuatan.

Menurut Matutina (2010:205), kualitas sumber daya manusia mengacu pada :

1. Pengetahuan (*Knowledge*) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya fikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
2. Keterampilan (*Skill*), kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan.
3. *Abilities* yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.



### **2.1.2.2. Pengembangan SDM**

Mangkunegara (2011:148) bahwa sumber daya manusia merupakan investasi sangat berharga bagi sebuah organisasi yang perlu dijaga. Setiap organisasi harus mempersiapkan program yang berisi kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme SDM supaya organisasi bisa bertahan dan berkembang sesuai dengan lingkungan organisasi. Untuk mencapai produktivitas yang maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya tenaga kerja yang tepat dengan pekerjaan serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal.

Ciri-ciri sumber daya manusia yang produktif menurut Umar (2014:24) adalah tampak tindakannya konstruktif, percaya diri, mempunyai rasa tanggungjawab, memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya, mempunyai pandangan jauh kedepan, dan mampu menyelesaikan persoalan. Ciri-ciri sumber daya manusia yang produktif adalah cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat, kompeten secara profesional, kreatif dan inovatif, memahami pekerjaan, belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan, selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti, dianggap bernilai oleh atasannya, memiliki catatan prestasi yang baik, selalu meningkatkan diri.

Menurut Umar (2014:30) bahwa pengembangan kualitas sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, kemampuan teoritis, kemampuan konseptual, peningkatan moral, dan peningkatan keterampilan teknik manusia melalui pendidikan dan pelatihan. Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program kerja

organisasi yang telah ditetapkan. Pendidikan bermanfaat untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan sikap/moral manusia, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan standar. Dengan demikian dapat diartikan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan faktor penentu kualitas SDM.

Menurut Siagian (2013:183) bahwa manfaat dari adanya pengembangan SDM, yaitu:

1. Peningkatan produktifitas kerja.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
3. Tersedianya proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
4. Meningkatnya semangat kerja seluruh anggota dalam organisasi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen.
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional.

Konsep SDM menurut Siagian (2013:153) memiliki tiga pengertian, yaitu:

1. SDM adalah personil, tenaga kerja, karyawan yang bekerja dilingkungan organisasi.
2. SDM adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. SDM adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non-material dan non-finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dalam mewujudkan eksestensi organisasi.

### **2.1.2.3. Peningkatan SDM**

Menurut Ruky (2016:112) bahwa peningkatan SDM adalah kegiatan yang harus dilakukan oleh perusahaan, agar pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Peningkatan sumber daya manusia jangka panjang yang berbeda dengan pelatihan untuk suatu jabatan khusus makin bertambah penting bagi bagian personalia.

Peningkatan sumber daya manusia bagi pegawai adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang. Melalui peningkatan kualitas karyawan sekarang, bagian personalia mengurangi ketergantungan perusahaan pada penyewa pegawai-pegawai baru. Apabila para pegawai dikembangkan sebaik-baiknya, maka lowongan-lowongan jabatan yang ditemukan melalui perencanaan sumber daya manusia mungkin lebih banyak diisi dari dalam.

Promosi dan pemindahan menurut Moekijat (2015:46) menunjukkan kepada para pegawai bahwa mereka mempunyai karier, tidak sekedar suatu jabatan. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu cara yang efektif untuk mengatasi beberapa tantangan yang dihadapi oleh kebanyakan organisasi yang besar. Peningkatan sumber daya manusia saat ini, dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa-apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan. Saat ini mewakili usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai untuk menangani berbagai jenis penugasan.

Menurut Jackson (2012:47) bahwa para pegawai dan para manajer dengan pengalaman dan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan yang

layak akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif. Tujuan Peningkatan adalah memperbaiki tingkat efektivitas kinerja pegawai dalam mencapai hasil yang ditetapkan. Sifat peningkatan adalah peningkatan pengetahuan, pengembangan keterampilan, perubahan sikap.

Peningkatan SDM tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan meningkatkan kecakapan pegawai dimaksudkan sebagai setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap pegawai sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu terus melakukan pengembangan SDM, karena investasi di dalam peningkatan SDM merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia.

Menurut Manullang (2011:49) tujuan peningkatan pegawai sebenarnya sama tujuan latihan pegawai. Sesungguhnya tujuan latihan atau tujuan peningkatan pegawai yang efektif, adalah untuk memperoleh tiga hal yaitu :

1. Menambah pengetahuan.
2. Menambah keterampilan
3. Merubah sikap.

#### **2.1.1.4. Indikator Kualitas SDM**

Menurut Gandapradja (2014:23) mengatakan bahwa indikator dari kualitas sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan) yang meliputi:
  - a. Memiliki pengetahuan dan keterampilan dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntunan industrialisasi.

- b. Memiliki pengetahuan bahasa, meliputi bahasa nasional, bahasa daerah dan sekurang-kurangnya satu bahasa asing.

2. Pendidikan :

- a. Memiliki kemampuan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.
- b. Memiliki tingkat ragam dan kualitas pendidikan serta keterampilan yang relevan dengan memperhatikan dinamika lapangan kerja baik yang di tingkat lokal, nasional maupun internasional.

### **2.1.2. Pengalaman Kerja**

#### **2.1.2.1. Pengertian Pengalaman Kerja**

Menurut Hasibuan (2011:28) 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. *Length 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.

#### **2.1.2.2. 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 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. 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.

#### **2.1.2.3. Indikator Pengalaman Kerja**

Menurut Hasibuan (2011:35), indikator pengalaman kerja yang juga menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yaitu:

1. Lamanya waktu masa kerja

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

2. Pengetahuan

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.

3. Kerampilan

Ketrampilan biasanya merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

#### 4. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan merupakan tingkat penguasaan seseorang (karyawan) dalam melaksanakan aspek-aspek teknik peralatan dan pekerjaan.

### 2.1.3. Kinerja

#### 2.1.3.1. 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, Dharma (2011:1) 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 (2011: 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.

### **2.1.3.2. 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.

#### **2.1.3.3. Metode Penilaian Kinerja**

Menurut Djumadi (2015:25) 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 kesehatan, tingkat kesehatan, 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 Handoko (2014:241) 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. Kesehatan, tenaga, dan stamina, untuk melihat kemampuan fisik seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2011:62) 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.

#### **2.1.3.4. Indikator Kinerja**

Adapun indikator-indikator kinerja menurut menurut Dharma (2011:90) adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti :

  - 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 dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

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



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

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Hanung Rifqi Kurniawan (2019))	Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mondrian Garment Manufacture Klaten	Dari perhitungan dengan korelasi Product Moment diperoleh r hitung sebesar 0,41. Sedangkan r tabel dan N = 42 pada taraf signifikansi 5% diperoleh r tabel 0,304 sehingga r hitung lebih besar daripada r tabel ( $0,41 > 0,304$ ). Sehingga terdapat korelasi positif antara kualitas SDM terhadap kinerja karyawan PT. Mondrian Garment Manufacture Klaten
2	Bachtiar Arifudin Husain (2018))	Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (PT Bank Negara Indonesia Tbk Kantor Cabang Bumi Serpong Damai)	Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk Kantor Cabang Bumi Serpong Damai. Hasil uji regresi sederhana menunjukkan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan koefisien korelasi sebesar 0,224 dan nilai koefisien determinasi 0,072, serta diperoleh persamaan regresi $Y = 42,489 + 0,224 X$ . Nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel sebesar $3,943 > 1,653$ dan taraf signifikansi t lebih kecil sebesar $0,000 < 0,05$ . dengan ini Pengalaman Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja PT Bank Negara Indonesia kantor Cabang Bumi Serpong Damai.
3	Yuliana Br Berutu (2019)	Pengaruh Kualitas SDM dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Laot Bangko Kec. Penanggalan Kota Subulussalam”	Kualitas SDM dan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan kinerja karyawan PT. Laot Bangko Kec. Penanggalan Kota Subulussalam.

Penelitian sebelumnya sudah menunjukkan bahwa kualitas SDM dan pengalaman kerja berpengaruh pada kinerja 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.**

Kerangka konseptual dan kerangka berfikir merupakan gambaran tentang hubungan antar variabel yang akan diteliti, yang akan disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan (Sugiyono, 2012:44). Kerangka konseptual menggambarkan hubungan dari variable independen, dalam hal ini adalah Kualitas SDM ( $X_1$ ), Pengalaman Kerja ( $X_2$ ), terhadap variabel dependen yaitu Kinerja ( $Y$ ) yang dilakukan oleh karyawan.

#### **1. Pengaruh Kualitas SDM Terhadap Kinerja**

Menurut Hasibuan (2011:28) bahwa pengalaman kerja merupakan hal yang pernah dilakukan seseorang sebelum bekerja pada suatu lembaga atau seseorang yang telah bekerja cukup lama pada suatu lembaga. Kualitas SDM merupakan sesuatu yang ada pada para pegawai dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebarkannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hanung Rifqi Kurniawan (2019) yang berjudul “Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mondrian Garment Manufacture Klaten”, yang mengatakan bahwa kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## **2. Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja**

Dengan adanya pengalaman kerja terdahulu dibidang yang sama maka tingkat kekeliruan yang dihasilkan tentunya akan lebih kecil atau sedikit dibandingkan dengan yang tidak mempunyai pengalaman kerja sebelumnya. Semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki seseorang maka akan semakin banyak manfaat yang berdampak pada luasnya wawasan pengetahuan dibidang pekerjaannya serta semakin meningkatkan ketrampilan seseorang. Selain itu dilihat dari lamanya masa kerja yang pernah diperoleh sebelumnya, maka seorang pegawai tentunya dapat dengan mudah melaksanakan kinerja dan tugas pada pekerjaan yang diperoleh saat ini.

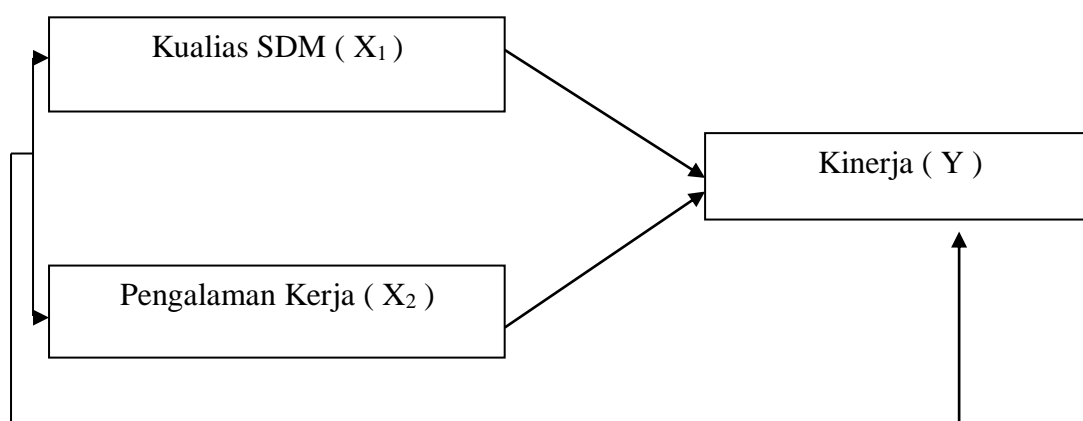
Menurut Hasibuan (2011:28) bahwa pengalaman kerja merupakan hal yang pernah dilakukan seseorang sebelum bekerja pada suatu lembaga atau seseorang yang telah bekerja cukup lama pada suatu lembaga. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Bachtiar Arifudin Husain (2018) dengan judul “Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (PT Bank Negara Indonesia Tbk Kantor Cabang Bumi Serpong Damai)”, yang berkesimpulan bahwa bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk Kantor Cabang Bumi Serpong Damai.

## **3. Pengaruh Kualiatas SDM dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja**

Kinerja pegawai sangat menentukan tercapainya tujuan suatu organisasi/peerusahaan. Tercapainya kinerja pegawai yang baik, maka kualitas SDM dan pengalaman kerja mengambil peran besar di dalamnya. Terlebih lagi untuk berhasil tidaknya suatu perusahaan, sebagian besar ditentukan oleh perilaku-perilaku manusia yang melaksanakan atau memegang pekerjaan.

Mengingat begitu besarnya peran dan kedudukan sumber daya manusia sebagai pegawai dalam kegiatan usaha perusahaan, maka diperlukan kualitas SDM dan pengalaman kerja sehingga dapat dijaga mekanisme kerja yang baik. Hal ini sejalan dengan penelitian ini sejalan dengan Yuliana Br Berutu (2019) dengan judul “Pengaruh Kualitas SDM dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Laot Bangko Kec. Penanggalan Kota Subulussalam” yang berkesimpulan bahwa kualitas SDM dan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan kinerja karyawan PT. Laot Bangko Kec. Penanggalan Kota Subulussalam.

**Gambar 2.1 : Kerangka Konsep**



#### **2.4. Hipotesis**

Hipotesa adalah rumusan jawaban sementara terhadap suatu masalah yang dimaksudkan sebagai tuntutan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya. Adapun hipotesis yang dapat diambil dari rumusan masalah yang telah diuraikan di atas adalah :

1. Kualitas SDM mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perusahaan Umum Daerah Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

2. Pengalaman kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perusahaan Umum Daerah Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
3. Kualitas SDM dan pengalaman kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perusahaan Umum Daerah Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.