

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Setiap organisasi apapun bentuknya, baik organisasi bisnis, organisasi pemerintahan maupun organisasi sosial, selalu ingin mencapai beberapa tujuan. Tujuan-tujuan tersebut dapat dicapai dengan menggunakan sumberdaya manusia dan sumberdaya organisasi lainnya seperti dana, bahan dan peralatan secara efektif dan efisien. Salah satu sumberdaya organisasi yang memainkan peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi adalah sumberdaya ini belum dapat digantikan sepenuhnya oleh sumberdaya organisasi lainnya. Sumber daya manusia sangat menentukan bagi keberhasilan dari organisasi (Dessler, 2017:15).

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia didalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial (Marwansyah, 2010:1).

Semua potensi ini mempengaruhi organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk itu dalam mencapai tujuan organisasi dibutuhkan kompetensi sumber daya manusia yang memadai dalam mendorong kinerja karyawan. Setiap perusahaan dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu, dan apabila tercapai dapat dikatakan berhasil (Marwansyah, 2010:3).

Menurut Mangkunegara (2017:66) untuk menghasilkan kinerja yang optimal dalam perusahaan dapat diukur dari hasil pekerjaan yang telah dilakukannya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, karena keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017: 67).

Menurut Ammar (2011:29) untuk mewujudkan kinerja dan keberhasilan kerja karyawan dalam jangka panjang disamping adanya kebijakan perusahaan tersebut, karyawan juga harus memiliki kemampuan ataupun kompetensi yang tepat di dalam melakukan pekerjaannya. Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan. Adapun faktor yang dapat meningkatkan kemampuan kinerja dapat diukur dari kompetensi (Mangkunegara, 2017:70).

Kompetensi yang harus dikuasai oleh sumber daya manusia perlu dinyatakan sedemikian rupa agar dapat dinilai, sebagai wujud hasil pelaksanaan tugas yang mengacu pada pengalaman langsung (Sutrisno, 2019:204)

Kompetensi mempunyai pengaruh atau kontribusi terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian Ainanur dan Tirtayasa (2018:12) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan” menyatakan bahwa ada pengaruh antara variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Dikutip dari *website* resmi Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa yaitu [ptpn2.com](http://ptpn2.com), Direktur Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa menyatakan: *“Dalam upaya meningkatkan kompetensi dan kapabilitas karyawan di lingkungan kerja, Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa, menyiapkan dana pelatihan dan pendidikan sebesar Rp. 19 Milyar tahun 2022. Dana yang cukup besar ini diharapkan mampu dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya, untuk menghasilkan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan”*.

Pada penelitian Gultom dkk (2019:5) menyatakan bahwa dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi secara parsial tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa.

Menurut Siagian (2020:41) selain kompetensi, faktor lain yang mampu meningkatkan kinerja adalah di promosi jabatan. Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dan meningkatkan prestasi kerjanya. Dalam lingkungan organisasi atau perusahaan, dengan adanya promosi jabatan setiap karyawan, maka akan merasakan bahwa dirinya benar diperhatikan oleh perusahaan (Siagian, 2020:43).

Dikutip dari *website* resmi PT Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) yaitu [ptpn4.com](http://ptpn4.com). PT Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) melakukan mutasi dan promosi terhadap empat Pemangku Jabatan Puncak (PJP). Surat Keputusan ini

diserahkan langsung oleh Direktur PTPN IV Sucipto Prayitno pada Senin (6/11/2023). Menurut Kepala Bagian Sekretariat Perusahaan PT Perkebunan Nusantara IV Muliando menyatakan : *“Kinerja positif yang dibukukan perusahaan sejak beberapa tahun terakhir tak lepas dari keberhasilan PT Perkebunan Nusantara IV dalam menerapkan prinsip right man in right place. Oleh karena itu, keputusan ini juga merupakan bagian dari strategi perusahaan untuk menempatkan SDM yang tepat”*.

Namun menurut penelitian R.G.Tindi. dkk (2017:3) menyatakan hasil pengujian parsial untuk promosi jabatan menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) Sam Ratulangi International Airport Manado.

Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan, dan pemasaran hasil perkebunan. Kegiatan usaha perseroan mencakup budidaya dan pengolahan tanaman kelapa sawit, tebu dan tembakau. Sebagai perusahaan yang memberikan jasa pada masyarakat, perusahaan berupaya mengelola manajemen dengan cara-cara profesional demi tercapainya tujuan perusahaan, salah satunya adalah peningkatan kinerja.

Dikutip dari *website* resmi Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa yaitu [ptpn2.com](http://ptpn2.com) kinerja karyawan Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa dapat dilihat dari laporan laba rugi pada periode 2018-2022 dalam bentuk tabel berikut:

**Table 1.1**  
**Laba (Rugi) Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung**  
**Morawa 2019-2022 (Dalam Jutaan)**

NO	Tahun	Laba (rugi)	Persentase
1	2018	(104.836)	-
2	2019	(337.200)	<b>(68,9%)</b>
3	2020	228.425	<b>167,74%</b>
4	2021	212.345	<b>-7,03%</b>
5	2022	45.270	<b>-78,68%</b>

Sumber: Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa, 2024

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa pencapaian kinerja tahun 2018-2022 mengalami fluktuasi, dimana pada tahun 2018-2019 terjadi penurunan sangat signifikan yaitu mengalami kerugian sebesar 68,9%, pada tahun 2019-2020 mendapatkan laba sebesar 167,74%, pada tahun 2020-2021 terjadi penurunan sebesar 7,03%, sedangkan pada tahun 2021-2022 terjadi penurunan laba sebesar 78,68%. Dari data tersebut menyatakan bahwa hanya terjadi sekali mengalami laba dalam 5 tahun terakhir.

Berdasarkan data diatas saya tertarik untuk mengambil judul “**Pengaruh Kompetensi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa**”. Penelitian tersebut diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengambil kebijakan yang tepat dan sesuai agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, yang disebabkan adanya penurunan laba/rugi perusahaan maka dapat diidentifikasi masalah yang berkaitan dengan kompetensi dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tingkat kompetensi yang kecil seperti adanya keterampilan yang belum cukup, pengetahuan yang sedikit dan sikap kerja yang tidak disiplin.
2. Adanya promosi jabatan pegawai yang tidak sesuai dengan harapan pegawai seperti, penempatan yang tidak sesuai dengan keahlian.
3. Promosi jabatan yang tidak sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan bagi pegawai seperti : kejujuran, disiplin, prestasi kerja dan mampu bekerjasama.

## **1.3. Batasan dan Rumusan Masalah**

### **1.3.1. Batasan Masalah**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka yang menjadi batasan dalam penelitian ini adalah:

1. Fokus pada kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan yang dimiliki karyawan serta relevan dengan pekerjaan mereka pada Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa..
2. Melibatkan perpindahan karyawan ke posisi yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi sebagai pengakuan terhadap kinerja dan kemampuan mereka di Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa..

3. Menilai sejauh mana karyawan mencapai tujuan mereka, memberikan kontribusi kepada organisasi, dan memenuhi standar kinerja yang ditetapkan oleh Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa.”.

### **1.3.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa.
2. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa.
3. Bagaimana pengaruh kompetensi dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa.

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa

### **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, Promosi Jabatan dan kinerja karyawan, kemudian membandingkan dengan prakteknya sehingga dapat menambah wawasan dan pengetahuan.
2. Bagi Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa 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 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**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Uraian 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 Djumadi (2015:131) 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 (2017:60) 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 (2016:7) 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 (2016:9) 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, 2020:17). 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 Promosi Jabatan 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 pekerjaan 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 prilaku, 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 (2018:81) 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 (2018:48) 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 peranannya 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 (2018:71), 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 (2017:56) 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 (2016:49) 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 (2019:44) 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 (2019:46) 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, 2019:49).

Nuraini (2020:71) 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, 2019:55).

### **2.1.2.3. Karakteristik Kompetensi**

Sutrisno (2019:60) 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 (2019:61) 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 (2019:62) 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 *programer* komputer membuat suatu program yang berkaitan dengan SIM SDM.

#### **2.1.2.4. Ciri Pengembangan Kompetensi**

Menurut Sutrisno (2019:65), 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.

Rivai (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 (2016:91) 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 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 (2019:70) 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 (2019:92) 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 (2019:80) 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. Promosi Jabatan**

#### **2.1.3.1. Pengertian Promosi Jabatan**

Promosi merupakan jenjang kenaikan karir karyawan yang dapat menimbulkan kepuasan pribadi, kebanggaan, memberi harapan dalam penghasilan, menambah pengalaman dan pengetahuan baru bagi karyawan yang bersangkutan sekaligus akan menjadi daya dorong bagi karyawan lain. Kesempatan promosi akan

membangkitkan kemauan untuk maju bagi setiap karyawan serta menimbulkan kesungguhan dalam setiap pekerjaan yang dilakukan.

Menurut Moekijat (2015:168), sebuah promosi terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke posisi lain yang lebih tinggi dalam hal pembayarana gaji, tanggung jawab, dan atau tingkat status keorganisasiannya yang diberikan sebagai pengakuan dari kinerja masa lalu dan hal yang menjanjikan di masa depan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2015:108), promosi adalah perpindahan yang memperbesar wewenang (*authority*) dan tanggung jawab (*responsibility*) karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

Menurut Rachmawati (2018:152), promosi adalah suatu kenaikan jabatan yang dialami oleh seorang karyawan disertai dengan kekuasaan yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar pula. Berdasarkan pengertian tersebut, promosi merupakan perubahan kedudukan seorang karyawan dalam rangkaian susunan kepangkatan atau jabatan yang lebih tinggi dari keadaan semula baik ditinjau dari segi tanggung jawab, syarat kerja atau penghasilan.

Menurut Siagian (2020:169), promosi ialah apabila seseorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaannya ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Umumnya promosi diberikan sebagai pengakuan terhadap hasil kerja karyawan sebelumnya.

### 2.1.3.2. Tujuan Promosi Jabatan

Adapun tujuan dalam promosi jabatan menurut Hasibuan (2015:113), yaitu::

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang karyawan agar lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan jabatan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.

10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

### **2.1.3.3. Manfaat Promosi Jabatan**

Manfaat promosi jabatan menurut Mangkunegara (2017:168) bagi perusahaan dan karyawan yaitu:

1. Dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.
2. Dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik.
3. Terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.

Sedangkan manfaat promosi menurut Wursanto (2007:154) sebagai berikut :

1. Promosi merupakan motivasi bagi karyawan untuk lebih maju dan lebih mengembangkan bakat dan karirnya.
2. Promosi merupakan usaha meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan.
3. Promosi merupakan usaha mengisi formasi jabatan dengan mempergunakan sumber tenaga kerja dari dalam.
4. Bagi karyawan, promosi lebih penting daripada kenaikan gaji, meskipun pada umumnya promosi disertai pemberian gaji yang lebih tinggi.
5. Promosi dapat menjamin keyakinan para karyawan, bahwa setiap karyawan selalu diberi kesempatan untuk maju dan mengembangkan karir.

6. Promosi merupakan salah satu usaha menciptakan persaingan yang sehat diantara para karyawan.

Sebagai salah satu usaha dalam pengembangan karyawan, promosi jabatan sangat diharapkan oleh setiap karyawan, karena melalui promosi, karyawan yang dipromosikan dapat memperoleh hak-hak yang lebih baik dari yang diperoleh sebelumnya.

#### **2.1.3.4. Indikator Promosi Jabatan**

Indikator-indikator yang digunakan dalam melakukan promosi jabatan menurut Hasibuan (2015:111) adalah sebagai berikut:

1. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

2. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

3. Prestasi kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini

menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

4. Kerja sama
5. Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesamakaryawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian, akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik diantara semua karyawan.
6. Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

## 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 (2021)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kecamatan Tagulandang Kabupaten Sitaro.	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 = 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 (2021)	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Holcim Indonesia Cabang Perawang Kabupaten Siak	Variabel Independen: Promosi Jabatan Variabel Dependen : Kinerja Pegawai	Dari hasil perbandingan nilai r dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara variabel Promosi Jabatan dengan variabel kinerja dimana nilai r hitung > rtabel, 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. (2020)	Pengaruh kompetensi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) di Kantor DAOP IV Semarang	Variabel Independen: 1. Kompetensi 2. Promosi Jabatan Variabel Dependen : Kinerja Pegawai	Ada pengaruh kompetensi dan Promosi Jabatan 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

Sumber : Diolah dari Berbagai Jurnal

Beberapa penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi dan promosi jabatan mempunyai peran penting dalam mendorong kinerja karyawan. Walaupun penelitian sebelumnya sudah menunjukkan bahwa kompetensi dan promosi jabatan 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 (2021) 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 nilai  $F_{tabel}$  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 Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan**

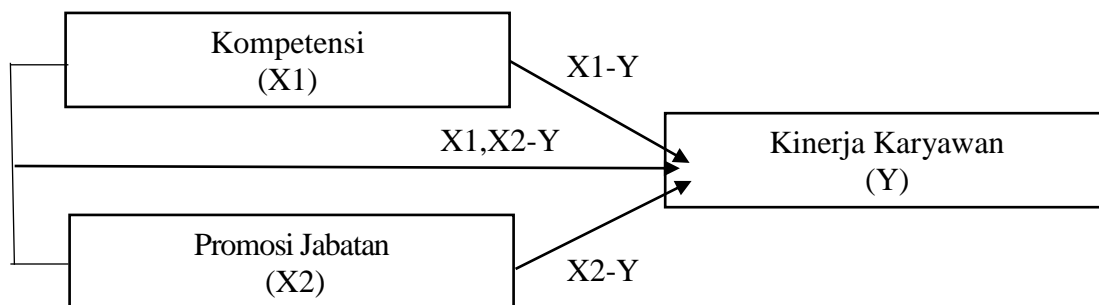
Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja para karyawan adalah dengan melakukan promosi jabatan bagi karyawan yang mampu memberikan prestasi kerja lebih di satu pihak dan memberikan tindakan disiplin sesuai dengan ketentuan yang berlaku bagi mereka yang tidak mampu melaksanakan kewajibannya sesuai dengan tanggung jawabnya di lain pihak.

Menurut Nitisemito (2015:177), promosi jabatan adalah proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Adanya promosi jabatan akan membuat karyawan termotivasi untuk bekerja lebih giat, bersemangat, disiplin, dan meningkatkan prestasi kerja, sehingga mencapai tujuan perusahaan secara optimal. Hal ini didukung oleh penelitian Dodi Herdino (2018) yang berjudul “Pengaruh Promosi Jabatan 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 Promosi Jabatan 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 Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi dan promosi jabatan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan oleh karyawan ditempat kerja memiliki berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan. Adanya promosi jabatan juga dilaksanakan dengan benar-benar sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Dari hasil penelitian oleh Estu Aprilian N.W. (2020) dengan judul Pengaruh kompetensi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) di Kantor DAOP IV Semarang yang berkesimpulan bahwa ada pengaruh kompetensi dan Promosi Jabatan 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**

#### 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 Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa.
2. Ada pengaruh Promosi Jabatan terhadap kinerja karyawan di Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa.
3. Ada pengaruh kompetensi dan Promosi Jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Regional I PT. Perkebunan Nusantara I Tanjung Morawa.