

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Indonesia merupakan Negara berkembang di dunia menurut informasi dari *CIA World Factbook* (Data Tahun 2016), *The World Factbook* adalah sebuah publikasi tahunan dari *Central Intelligence Agency* (CIA). Badan intelijen Amerika Serikat yang berisi data-data mengenai negara-negara di dunia tentang demografi, geografi, komunikasi, pemerintahan, ekonomi dan militer dari masing-masing Negara. Istilah Negara maju diperuntukkan bagi Negara yang memiliki pendapatan menengah ke atas terdapat beberapa Negara maju di dunia diantaranya yaitu Amerika Serikat, Kanada, Swedia, Jepang, sementara yang termasuk Negara berkembang diantaranya adalah Malaysia, Thailand, Indonesia, India.

Negara Indonesia masuk ke dalam kategori Negara berkembang karena pendapatan per kapita masyarakat Indonesia yang masih masuk kategori menengah ke bawah. Pada tahun 2017 Indonesia dari segi ekonomi termasuk terbesar di Asia Tenggara menurut data dari Produk Domestik Bruto Indonesia masuk ke dalam 10 Negara-Negara Anggota ASEAN (2017) dengan perekonomian terbesar di kawasan Asia Tenggara (ASEAN) dan data terlampir. Indonesia dari segi ekonomi termasuk terbesar di Asia Tenggara dengan memiliki sejumlah karakteristik dan menempatkan Negara ini dalam posisi yang bagus untuk mengalami perkembangan ekonomi yang pesat.

Indonesia mendapat dukungan kuat dari pemerintah pusat untuk meningkatkan peran industri manufaktur dalam perekonomian karena pembangunan infrastruktur juga merupakan tujuan utama pemerintah untuk kemajuan perekonomian Indonesia. Dalam meningkatkan perkembangan ekonomi di Indonesia salah satunya melalui pengembangan perusahaan milik Negara yang disebut Badan Usaha Milik Negara (BUMN) karena perusahaan (BUMN) dapat mengisi kas Negara yang memiliki tujuan untuk memajukan dan mengembangkan perekonomian Negara.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dapat dikelompokkan menjadi tiga belas (13) sektor yang bersumber dari Kementerian BUMN tahun 2017 dan diantaranya adalah: (a) pertanian, kehutanan dan perikanan, (b) pertambangan dan penggalan, (c) industri pengolahan (manufaktur), (d) pengadaan listrik, gas, uap/air panas dan udara dingin, (e) pengadaan air, pengelolaan sampah dan daur ulang, pembuangan pembersihan limbah dan sampah, (f) kontruksi, (g) perdagangan besar dan eceran: reparasi dan perawatan mobil dan motor, (h) transportasi dan pergudangan, (i) penyediaan akomodasi dan makan minum, (j) informasi dan komunikasi, (k) jasa keuangan dan asuransi, (l) *real estate*, (m) jasa profesional, ilmiah dan teknis.

Dapat diketahui dari data diatas mengenai daftar perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), berdasarkan informasi dari kementerian BUMN tahun 2017 untuk kelompok sektor ada 13 (tiga belas) dan jumlah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tercatat sebanyak 138 (seratus tiga puluh delapan) perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia, untuk mengetahui 138 (seratus tiga puluh delapan) perusahaan Badan Usaha Milik terlampir pada

halaman lampiran penelitian. Banyaknya perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ada di Indonesia diharapkan dalam fungsi dan peranannya memiliki manfaat yang diberikan kepada Negara dan rakyat Indonesia dan salah satunya membuka kuantitas maupun kualitas ekspor berupa penambah devisa baik migas dan non migas yang dapat mengisi kas Negara untuk tujuan memajukan serta mengembangkan perekonomian Negara.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam kegiatan perusahaan dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia salah satunya dari segi kompetensi agar dapat memenuhi pencapaian target perusahaan. Dari 138 (seratus tiga puluh delapan) Badan Usaha Milik Negera salah satunya PT. Pertamina merupakan perusahaan Badan Usaha Milik yang memiliki tujuan sebagai lokomotif perekonomian bangsa. Pertamina merupakan perusahaan milik Negara yang bergerak di bidang energi meliputi minyak, gas serta energi baru dan terbarukan, PT. Pertamina lahir pada 10 Desember 1957 saat itu bernama PT. Perusahaan Minyak Nasional (PERMINA), pada tanggal 1960 PT. Pertamina berubah status menjadi Perusahaan Negara (PN) Permina, kemudian PN Permina bergabung dengan PN Pertamina menjadi PN Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara (Pertamina) pada 20 Agustus 1968 hingga saat ini, dengan pengalaman lebih dari 62 tahun, PT. Pertamina semakin berkomitmen menjalankan kegiatan bisnisnya secara profesional dan penguasaan teknis yang tinggi dengan berorientasi pada kepentingan agar dapat berperan dalam memberikan nilai tambah bagi kemajuan dan kesejahteraan bangsa Indonesia.

PT. Pertamina bergerak maju dengan mewujudkan visi perusahaan menjadi perusahaan energi nasional kelas dunia dengan upaya perbaikan dan inovasi sesuai

tuntutan kondisi global merupakan salah satu komitmen perusahaan dalam setiap menjalankan peran strategis dalam perekonomian nasional. Hal yang dicanangkan saat ini merupakan salah satu bukti komitmen perusahaan dalam menciptakan alternatif baru dalam penyediaan sumber *Energy* yang lebih efisien dan berkelanjutan serta berwawasan lingkungan, pernyataan tersebut bersumber dari (sumber: [www.pertamina.com](http://www.pertamina.com)).

PT. Pertamina merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang energi meliputi minyak, gas serta *Energy* listrik dengan 22 (dua puluh dua) anak perusahaan Pertamina. Salah satu anak perusahaannya adalah Pertamina Geothermal *Energy* yang berdiri tahun 2006 dan bergerak dalam bidang pengelolaan dan pengembangan sumber daya panas bumi meliputi kegiatan eksplorasi dan eksploitasi, produksi uap dan pembangkitan listrik dan jasa konsultasi, kontruksi, operasi dan pemeliharaan serta pengembangan teknologi dibidang panas bumi, yang beralamat di Jakarta untuk kantor pusat sedangkan Area dari PT. Pertamina Geothermal *Energy* yaitu Area Kamojang Jawa Barat, Area Karaha Jawa Barat, Area Lahendong Sulawesi Utara, Area Sibayak Sumatra Utara dan Area Ulubeli Lampung, untuk perusahaan yang baru berdiri selama 13 tahun dan memiliki visi menjadi perusahaan pembangkit *Energy* terbaik di Indonesia membutuhkan kompetensi sumber daya manusia yang mampu menunjang dalam kegiatan perusahaan agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Dalam penyusunan tesis ini peneliti memilih melakukan penelitian disalah satu Area PT. Pertamina Geothermal *Energy* yaitu PT. Pertamina Geothermal

*Energy Area Kamojang Kabupaten Bandung*, dengan topik analisis jabatan dengan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan. Peneliti melakukan observasi pada tanggal 01 Desember 2018 – 08 Maret 2019 untuk memenuhi kebutuhan data dalam penyelesaian tugas akhir tesis. Data jumlah karyawan tetap sampai 28 Februari 2019 PT. Pertamina Geothermal *Energy Area Kamojang* adalah 85 karyawan maka perusahaan harus mengelola manajemen sumber daya manusia dengan sesuai kompetensi yang dimiliki karyawan pada jabatannya sehingga seimbang dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaan selain itu perusahaan dapat meningkatkan daya saing dalam persaingan dengan perusahaan yang bergerak pada bidang yang sama.

Sumber daya manusia dapat menunjang kegiatan dalam perusahaan untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia yang baik, sesuai dengan pendapat **(Mangkunegara, 2013 : 2)** menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Perubahan yang terjadi pada bidang sumber daya manusia diikuti oleh perubahan pada kompetensi dan kemampuan dari seorang karyawan. Perkembangan kompetensi yang semakin luas memastikan bahwa manajemen sumber daya manusia memegang peranan penting dalam kesuksesan organisasi. Kompetensi kini telah menjadi bagian dari bahasa manajemen pengembangan,

standar pekerjaan atau pernyataan kompetensi telah dibuat untuk sebagian besar jabatan sebagai basis penentuan pelatihan dan kualifikasi keterampilan. Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan.

Metode yang digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi dalam mendukung kemampuan dikonsentrasikan pada hasil perilaku, untuk mencapai hasil kerja yang maksimal dan memuaskan diperlukan kompetensi yang dimiliki oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya agar kinerja pegawai dapat meningkat karena menurut **(Spencer dalam Narisem, 2014)**, bahwa sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu perlu memiliki kompetensi dalam dirinya yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Untuk melihat kebutuhan kompetensi karyawan salah satunya dapat melihat data kinerja karyawan karena dalam penelitian ini dibutuhkan data karyawan tetap dengan masa kerja lebih dari 5 tahun maka dari 85 karyawan tetap hanya 59 karyawan tetap yang datanya diperlukan dalam penelitian ini. Berikut merupakan data mengenai hasil kinerja 59 karyawan yang sudah dikumulatikan sesuai dengan fungsi/divisi pekerjaan pada periode tahun 2014 – 2018 adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1**

**Data Penilaian Kinerja (59 Karyawan Tetap dengan Masa Kerja > 5 Tahun)**

**PT. Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang Periode Tahun 2014 – 2018**

<b>Fungsi/Divisi Pekerjaan</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Total Skor Kinerja	47%	50%	50%	52%	49%

*Sumber: Data HR PT. Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang yang telah diolah peneliti 2019.*

Tabel 1.1 merupakan data hasil rekapitulasi penilaian kinerja karyawan yang dikelompokkan berdasarkan pada fungsi/divisi kerja dapat disimpulkan bahwa skor pencapaian nilai kinerja karyawan pada fungsi/divisi tahun 2014 sampai dengan 2018 yaitu pada tahun 2014 skor mencapai nilai kinerja karyawan sebesar 47% mengalami kenaikan sebesar 50% pada tahun 2015 lalu tetap tidak mengalami kenaikan maupun penurunan sebesar 50% di tahun 2016 sedangkan pada tahun 2017 mengalami angka kenaikan kembali sebesar 52% namun pada tahun 2018 mengalami penurunan menjadi sebesar 49% pada pencapaian penilaian kompetensi 59 karyawan. Artinya hal tersebut perlu dianalisis apa yang menyebabkan pencapaian penilaian kinerja menurun sehingga salah satunya dapat menjadi penghambat waktu secara efisiensi maupun efektif dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Idealnya perusahaan dapat mengembangkan kompetensi sumber daya manusia dengan baik karena pengetahuan kompetensi sangat membantu perusahaan untuk mengetahui sejauh mana seorang karyawan dapat bekerja optimal dan memberikan kontribusi yang sesuai dengan keinginan perusahaan, apabila kompetensi seorang karyawan telah diketahui maka perusahaan akan membantu

mengembangkan kompetensi tersebut dengan melakukan pelatihan-pelatihan yang diperlukan oleh karyawan untuk meningkatkan kompetensinya.

Peneliti bermaksud untuk mengetahui kebutuhan kompetensi yang diperlukan oleh karyawan PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang sebagai salah satu dasar yang didapat digunakan untuk analisis jabatan. Sebelum menganalisis kebutuhan kompetensi karyawan dalam penempatan jabatan setiap organisasi perlu membangun sumber daya manusia yang professional dan berkompentensi sesuai pekerjaannya yang akan menjadi pusat keunggulan dan sekaligus sebagai kredibilitas lembaga sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam pekerjaannya atau jabatannya dan hal ini perlu dilakukan observasi.

Observasi yang dilakukan untuk mendapatkan informasi tersebut peneliti mengacu pada teori (Dessler : 2013), bahwa analisa jabatan lebih diterapkan dengan pekerjaan dan memberikan informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi jabatan (daftar pekerjaan dalam suatu jabatan tertentu) dan spesifikasi jabatan (jenis orang yang harus dipekerjakan untuk suatu jabatan tertentu). Mengumpulkan informasi penempatan jabatan langkahnya adalah sebagai berikut:

- a) aktivitas jabatan/pekerjaan: pertama orang tersebut mengumpulkan beberapa informasi mengenai aktivitas pekerjaan tersebut yang sebenarnya, seperti membersihkan, menjual, mengajar atau melukis. Daftar juga dapat meliputi bagaimana, mengapa dan kapan pekerjaan/jabatan itu melakukan aktivitasnya.
- b) Perilaku manusia: mengumpulkan informasi mengenal perilaku manusia merasakan, komunikasi, memutuskan, menulis dan termasuk juga informasi



mengenai tuntutan pekerjaan dalam jabatan seperti mengangkat barang berat atau berjalan jauh.

- c) Mesin perangkat peralatan dalam menunjang pekerjaan: katagori ini termasuk informasi mengenai perangkat yang digunakan. Bahan-bahan yang diproses, pengetahuan yang dipakai atau diterapkan seperti (keuangan dan hukum) atau pelayanan yang diberikan seperti (konseling atau *service*).
- d) Standar kerja: informasi mengenai standar prestasi pekerjaan misalnya dalam konteks level atau mutu untuk setiap kewajiban pekerjaan/jabatan. Manajemen akan menggunakan standar tersebut untuk menilai karyawan.
- e) Konteks pekerjaan: merupakan informasi mengenai hal-hal seperti kondisi fisik kerja pekerjaan atau jabatan, jadwal kerja, dan konteks organisasi dan sosial, misalnya; siapa karyawan yang akan berinteraksi.
- f) Persyaratan manusia: informasi mengenai persyaratan manusia untuk pekerjaan itu, seperti pengetahuan atau keterampilan yang berhubungan dengan jabatan/pekerjaan (pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan atribut pribadi yang dibutuhkan serta bakat, karakteristik fisik, kepribadian dan minat).

Selain itu dalam penempatan jabatan untuk melihat persyaratan mengenai pengetahuan dilihat dari kesesuaian tingkat pendidikan pada suatu jabatan antara persyaratan pendidikan dalam jabatan dan tingkat pendidikan terakhir karyawan pada suatu jabatan tersebut apakah sesuai atau tidak sesuai. Karena salah satu faktor dalam penempatan jabatan karyawan menurut **(Mangkunegara : 2013)** adalah pendidikan karena pendidikan harus dimiliki oleh seorang karyawan minimum yang disyaratkan meliputi pendidikan yang disyaratkan dan pendidikan alternatif.

Untuk mendukung penelitian ini berikut data yang diberikan oleh karyawan fungsi HR PT. Pertamina Geothermal *Energy* Area Kamojang, mengenai data pendidikan karyawan dalam tabel 1.3 dibawah ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.2**

**Data Pendidikan (59 Karyawan Tetap dengan Masa Kerja > 5 Tahun)**

**PT. Pertamina Geothermal *Energy* Area Kamojang**

<b>KESESUAIAN KRITERIA PENDIDIKAN DALAM JABATAN DENGAN PENDIDIKAN TERAKHIR KARYAWAN</b>				
<b>No</b>	<b>FUNGSI/DIVISI</b>	<b>JUMLAH KARYAWAN</b>	<b>SESUAI</b>	<b>TIDAK SESUAI</b>
<b>1</b>	AREA <i>OPERATION</i> DIREKTORAT	3	2	1
<b>2</b>	AREA <i>OPERATION</i>	27	21	6
<b>3</b>	AREA MAINTENANCE	10	5	5
<b>4</b>	AREA <i>PLANNING &amp; ENGINEERING</i>	5	5	0
<b>5</b>	AREA HSSE	4	4	0
<b>6</b>	AREA SCM	3	2	1
<b>7</b>	AREA <i>FINANCE</i>	3	3	0
<b>8</b>	AREA HR	3	2	1
<b>9</b>	AREA ICT	1	1	0
<b>TOTAL</b>			<b>45</b>	<b>14</b>
<b>Presentase</b>			<b>76%</b>	<b>24%</b>

*Sumber: Data HR PT. Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang yang telah diolah peneliti 2019*

Dari tabel 1.2 diatas untuk mengetahui kesesuai pendidikan terakhir pada 59 karyawan tetap yang dijadikan sampel dalam penelitian yaitu untuk kriteria kategori sesuai ada 45 karyawan sedangkan 14 karyawan memiliki kategori belum sesuai dengan kriteria pendidikan dalam jabatannya. Jika dilihat dari data untuk kesesuaian pendidikan jumlah 45 karyawan memasuki kategori sesuai dengan persentase 76% karyawan memiliki kategori pendidikan dalam penempatan jabatan pekerjaan sedangkan 14 karyawan dengan persentase 24% yang tidak memenuhi

kategori kesesuaian pendidikan dalam penempatan jabatan pekerjaan. Dan ini merupakan kategori yang baik karena kesesuaian pendidikan memiliki presentase lebih besar dengan kategori pendidikan tidak sesuai.

Penempatan jabatan akan digunakan untuk menentukan karakteristik apa yang harus dimiliki seseorang yang akan menduduki jabatan, sedangkan hasil dari penempatan jabatan tersebut dapat berupa deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*). Deskripsi jabatan adalah sebuah rangkuman tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggungjawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya, sedangkan spesifikasi jabatan merupakan uraian tertulis yang menunjukkan siapa yang akan melakukan pekerjaan itu dan persyaratan apa dan dukungan apa saja yang diperlukan terutama menyangkut keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu. Selain itu menurut **Yoder** dalam (**Mangkunegara, 2013 : 13**) *Job analysis is the procedur by which the facts with respect to each job are systematically discover and noted, it is sometimes called job study, suggesting the care with wich task, processes responsibilities, and personnel requirement are investigated. Job analysis, which focuses attention on the characteristicts of employess, using physical examinations test, interviews, and other procedures for this purpose.*

Pekerjaan yang dilakukan tidak lepas dari kesesuaian penempatan jabatan dengan analisis jabatan dapat membantu rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Dalam analisis jabatan

memiliki indikator salah satunya mengenai kompetensi, kompetensi merupakan karakteristik mendasar dari perilaku individu secara kausal terkait kemampuan pengetahuan dan keterampilan kerja dengan kriteria yang mencapai hasil efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi organisasi yang diharapkan dapat mencapai kinerja yang optimal pada setiap karyawan PT. Pertamina *Geothermal Energy Area* Kamojang Kabupaten Bandung.

Tujuan dari kompetensi yaitu digunakan untuk merencanakan, membantu dalam mengembangkan kinerja karyawan, untuk itu perusahaan diharapkan dapat mengembangkan kompetensi karyawannya dalam meningkatkan kinerja dengan melihat dari 8 (delapan) jenis kompetensi yang sesuai dengan acuan yang diberikan oleh tim HR PT. Pertamina *Geothermal Energy Area* Kamojang, yaitu *Achievement Orientation* (ACH), *Team Work* (TW), *Organisation Commitment* (OC), *Concern For Order* (CO), *Expertise* (EXP), *Relationship Building* (RB), *Team Leadership* (TL), *Developing Others* (DEV).

Dari 8 (delapan) jenis kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat yang diberikan oleh salah satu karyawan pada fungsi *Analyst HR Development* PT. Pertamina *Geothermal Energy Area* Kamojang, untuk itu peneliti melakukan observasi (*Pra – Survey*) dengan menyebarkan kuesioner kepada 15 karyawan dari 59 karyawan sebagai responden, hal ini dilakukan karena karyawan merupakan karyawan tetap yang sudah bekerja lebih dari 5 tahun di Area Kamojang PT. Pertamina *Geothermal Energy*.

Kriteria dalam penilaian kuesioner pada penelitian ini mengenai analisis kebutuhan kompetensi mengacu pada teori (Sugiyono dalam Sujarweni, 2015 :

**123)** untuk indikator-indikatornya diukur dengan menggunakan skala ordinal berdasarkan teknik skala likert. Bobot penilaian berdasarkan skala likert yaitu, sangat setuju (5), setuju (4), cukup setuju (3), tidak setuju (2) dan sangat tidak setuju (1). Selanjutnya dicari rata-rata dari setiap jawaban responden, untuk memudahkan penilaian dibuat interval dan kelas interval diperoleh: panjang kelas interval ( $5 - 1/5 = 0.80$ ) Maka interval dari kriteria penilaian adalah sebagai berikut: (1.00 – 1.79 = sangat tidak sesuai), (1.80 – 2.59 = tidak sesuai), (2.60 – 3.39 = cukup sesuai), (3.40 – 4.19 = sesuai) dan (4.20 – 5.00 = sangat sesuai). Langkah ini dilakukan untuk mengetahui kebutuhan kompetensi pada karyawan untuk mendapatkan data mengenai hasil kebutuhan kompetensi kinerja karyawan PT. Pertamina *Geothermal Energy Area* Kamojang Kabupaten Bandung. Berikut hasil (Pra - *survey*) akan dipaparkan dalam tabel 1.4 dibawah ini:

**Tabel 1.3**  
**Data Hasil Pra-survey Mengenai Kebutuhan Kompetensi (15 Karyawan Sebagai Sampel Penelitian)**  
**PT. Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang Bandung**

Fungsi/Divisi	Jumlah Karyawan	Jabatan	Pendidikan Terakhir	Jenis Kompetensi							
				(ACH)	(TW)	(OC)	(CO)	(EXP)	(RB)	(TL)	(DEV)
<b>OPERATION DIREKTORAT</b>	2	<i>Sekretaris General Manager</i>	SLTA	4.67	3.33	5	5	4	4.67	4.67	4.67
		<i>Legal Counsel Area Kamojang</i>	S1 - Ilmu Hukum	5	4.67	5	4.5	5	4.67	4.67	4.33
		<i>Area Manager HR</i>	S1 - Hukum	4.33	4.67	4.33	4	4.5	4.33	4.67	4
<b>HR</b>	3	<i>Assintant HR Service</i>	S1 - Ekonomi Manajemen	4.33	5	4.67	4	3	4.67	4.67	4.33
		<i>Analyst HR Development</i>	S1 - Ekonomi Umum	5	4.67	4.67	4.5	4.5	4	4.33	4.67
<b>SCM</b>	2	<i>Manager Area SCM</i>	D3 - Teknik Mesin	4.67	4.33	4.33	3.5	4	4.67	5	4.67
		<i>Junior Analyst Procurment</i>	S1 - Ekonomi Akuntansi	5	5	5	4.5	5	4.67	5	5
<b>HSSE</b>	1	<i>Junior Analyst Environment</i>	S1- Teknik Lingkungan	3.67	4.33	4.67	4.5	4	4.67	4.67	4.33
<b>MAINTENANCE</b>	1	<i>Supervisor Instrument</i>	S1 - Teknik Lingkungan	4.67	4.33	5	3.5	4	4.33	5	5
<b>PLANNING &amp; ENGINEERING</b>	5	<i>Junior Engineer Schedule Control</i>	S1 - Teknik Elektro	3.67	4	4	3.5	3.5	3.67	3.67	3.67
		<i>Supervisor Non-Rotating Equipment</i>	S1 - Teknik Mesin	3.67	4.33	4.33	3.5	4	4.33	4.33	4.33
		<i>Junior Analyst Budget Planning</i>	S1 - Teknik Industri	4.33	3.33	3.67	4	4	4.33	4.67	4.67
		<i>Analyst Budget Evaluation</i>	S1 - Teknik Mesin	5	5	5	4.5	5	4.67	5	4.67
		<i>Senior Engineering Contruction</i>	S2 - Teknik Geothermal	5	5	5	3.5	4	5	5	4.67
<b>ICT</b>	1	<i>Assistant ICT Area</i>	S1 - Ekonomi Sosial	5	5	5	4	4	5	5	4.67
<b>Total</b>	15										
<b>Nilai Rata - Rata Kompetensi Karyawan</b>				<b>4.53</b>	<b>4.47</b>	<b>4.64</b>	<b>4.07</b>	<b>4.17</b>	<b>4.51</b>	<b>4.69</b>	<b>4.51</b>
<b>Nilai Terendah Kompetensi Karyawan = CO ( 4.07)</b>											
<b>Nilai Tertinggi Kompetensi Karyawan = TL ( 4.69)</b>											

*Sumber: Data HR PT. Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang yang telah diolah peneliti 2019*

Hasil dari tabel diatas menunjukkan bawah untuk kriteria jenis kompetensi ACH (*Achievement orientation*) memiliki nilai skor 4.53 artinya sangat sesuai, kompetensi TW (*Team Work*) memiliki nilai skor 4.4.7 artinya sangat sesuai, kompetensi OC (*Organitational commitment*) memiliki nilai skor 4.64 artinya sangat sesuai, kompetensi CO (*Concern for Order*) memiliki nilai skor 4.07 artinya sesuai, kompetensi EXP (*Expertise*) memiliki nilai skor 4.17 artinya sesuai, kompetensi RB (*Relationship Bulding*) memiliki nilai skor 4.51 artinya sangat sangat sesuai, kompetensi TL (*Team Leadership*) memiliki nilai skor 4.69 artinya sangat sangat sesuai dan kompetensi DEV (*Deceloping Others*) memiliki nilai skor 4.51 artinya sangat sangat sesuai. Sedangkan untuk jenis kompetensi yang memiliki nilai terendah yaitu CO (*Concer For Order*) dengan angka sebesar 4.07 artinya bahwa karyawan membutuhkan dorongan dalam individu untuk memastikan/mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan/ketelitian data dan informasi di tempat kerja, dengan indikator mengawasi & memeriksa informasi, perhatian terhadap kejelasan kepastian dan keinginan untuk mengurangi ketidakpastian.

Jenis kompetensi yang digunakan sebagai penilaian oleh perusahaan dalam penelitian ini yang sudah diuraikan diatas dapat dihubungkan dengan kinerja, menurut (Moeherion, 2014 : 5) “*A competency is an underlying chacarateristic of an individual that is causually related of criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*”. Kompetensi yang diidentifikasi dengan proses pengukuran kompetensi merupakan suatu hal yang sensitif, seleksi

berdasarkan kompetensi akan dapat mendeskripsikan mengenai ras, usia, jenis kelamin dan faktor demografi.

Konsep kompetensi dalam menghasilkan kinerja menurut **Spencer dan Spencer** yang dikutip oleh **Nerisem** dalam penelitiannya tahun 2014 yang berjudul “*Identifikasi Kebutuhan Kompetensi Manajerial Bagi Pegawai Dalam Pencapaian Kinerja Key Performance Indicator (KPI) Studi Di PT. Bank BJB Kantor Wilayah III P*”, menjelaskan bahwa kompetensi merupakan kemampuan manusia yang diwujudkan dengan pengetahuan atau keterampilan, perilaku, sikap motif dan bakatnya ditemukan secara nyata dapat membedakan antara mereka yang sukses dan biasa-biasa saja ditempat kerja dilihat dengan indikator kinerja karyawan teori menurut (**Kasmir, 2016:208**), terbagi menjadi 6 (enam) bagian yaitu diantaranya: Kuantitas merupakan pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat pekerjaan yang dihasilkan melalui proses tertentu sebagai persyaratan standar pekerjaan. Kualitas merupakan mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat kualitas yang dihasilkan oleh seseorang yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Waktu (Jangka Waktu) merupakan jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam penyelesaian pekerjaannya. Penekanan Biaya merupakan biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Pengawasan merupakan hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan dan Hubungan antar Karyawan merupakan penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan atar pimpinan.



Penelitian sebelumnya telah dilakukan untuk dapat melihat bagaimana pengaruh analisis jabatan berbasis kompetensi terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Yurniati, 2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Analisis Jabatan Berbasis Kompetensi dan Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Morowali”, bahwa hasil uji regresi linier berganda menunjukkan analisis jabatan berbasis kompetensi dan struktur organisasi, secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Wilayah Morowali.

Adapula penelitian yang dilakukan oleh (Sidhata, Ignatius Sutan Donny, 2014) dengan judul penelitian “Desain Analisis Jabatan Berbasis Kompetensi untuk PT. Prambanan Dwipaka, Surabaya.”, bahwa hasilnya dari penelitian perlu dilakukan perubahan analisis jabatan. Rekomendasi untuk PT. Prambanan Dwipaka, Surabaya adalah perlu dilakukan sosialisasi adanya perubahan struktur organisasi yang bersifat fungsional, dilakukan pendampingan atau pelatihan dalam menyusun analisis jabatan yang berbasis kompetensi dan terakhir analisis jabatan ini diterapkan dalam PT. Prambanan Dwipaka, Surabaya.

Berdasarkan uraian diatas guna mengetahui kondisi analisis jabatan berbasis kompetensi dan kinerja karyawan pada PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Analisis Jabatan Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang Kabupaten Bandung”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat diuraikan identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi jabatan berbasis kompetensi karyawan dan kinerja karyawan pada PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang Bandung.
2. Bagaimana pengaruh analisis jabatan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang.
3. Faktor apa saja yang paling dominan pada dimensi variabel analisis jabatan berbasis kompetensi yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang Bandung.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Suatu penelitian tentunya memiliki tujuan, dimana tujuan dari penelitian yang dilakukan akan dijelaskan seperti tertera dibawah ini. Tujuan – tujuan penelitian itu meliputi:

1. Untuk mengetahui bagaimana kondisi jabatan berbasis kompetensi karyawan dan kinerja karyawan pada PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang Bandung.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh analisis jabatan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang.
3. Untuk mengetahui faktor paling dominan pada dimensi variabel analisis jabatan berbasis kompetensi yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang Bandung.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan memperhatikan tujuan yang diuraikan di atas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

### **1. Manfaat Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai pemahaman – pemahaman dan pengembangan ilmiah bagi Ilmu Manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia tentang analisis jabatan berbasis kompetensi terhadap kinerja.

### **2. Manfaat Kegunaan Praktis Bagi Peneliti**

Penelitian ini diharapkan dapat memperoleh gambaran yang jelas tentang analisis jabatan berbasis kompetensi terhadap kinerja, sehingga dapat menambah wawasan keilmuan peneliti, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang telah didapat selama masa perkuliahan ke dalam kehidupan nyata dan ilmu manajemen umumnya.

### **3. Manfaat Kegunaan Praktis Bagi Universitas**

Kegunaan penelitian ini adalah sebagai bahan *literature*, referensi maupun pedoman penelitian bagi mahasiswa Universitas Widyatama pada umumnya dan mahasiswa Program Studi Magister Ilmu Manajemen yang melakukan yang melakukan penelitian pada kajian yang serupa berkaitan dengan bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Dengan topik analisis jabatan berbasis kompetensi terhadap kinerja.

#### **4. Manfaat Kegunaan Praktis Bagi Perusahaan**

Diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang mengenai analisis jabatan berbasis kompetensi terhadap kinerja dan mendapatkan alat ukur (kuesioner) yang telah diuji reabilitas dan validitas sehingga dapat digunakan untuk mengukur analisis jabatan berbasis kompetensi dan kinerja karyawan PT. Pertamina Geothermal *Energy Area* Kamojang Kabupaten Bandung.

