

**PENGARUH PENGETAHUAN,  
KETERAMPILAN, DAN KEMAMPUAN  
KARYAWAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN**

(Studi pada Karyawan PT. Mirambi Energi, Semarang)



**SKRIPSI**

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

Disusun oleh:

**ARSARI PRIMADANTI**

**NIM. 12010113140230**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2017**

## HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Arsari Primadanti  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010113140230  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen  
Judul Skripsi : **PENGARUH PENGETAHUAN,  
KETERAMPILAN, DAN KEMAMPUAN  
KARYAWAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN (Studi pada Karyawan PT.  
Mirambi Energi, Semarang)**  
Dosen Pembimbing : Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si.

Semarang, 3 Oktober 2017

Dosen Pembimbing,



(Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si)

NIP. 19700425 199702 1001

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Arsari Primadanti  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010113140230  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen  
Judul Skripsi : **PENGARUH PENGETAHUAN,  
KETERAMPILAN, DAN KEMAMPUAN  
KARYAWAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN (Studi pada Karyawan PT.  
Mirambi Energi, Semarang)**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 17 Oktober 2017**

Tim Penguji

1. Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si.

(.....)

2. Dra. Hj. Intan Ratnawati, M.Si

(.....)

3. Dr. Mahfudz, S.E., M.T.

(.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Arsari Primadanti menyatakan bahwa skripsi dengan judul '**PENGARUH PENGETAHUAN, KETERAMPILAN, DAN KEMAMPUAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT. Mirambi Energi, Semarang)**' adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa di dalam skripsi ini tidak terdapat sebagian atau keseluruhan tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara meniru atau menyalin dalam bentuk apapun baik rangkaian kalimat maupun simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat serta pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

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

Semarang, 3 Oktober 2017

Pembuat Pernyataan,



Arsari Primadanti

NIM. 12010113140230

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

Motto:

“Sebaik-baiknya manusia adalah orang yang paling bermanfaat bagi manusia.”

(HR. Thabrani dan Daruquthni)

“A journey of a thousand miles begins with a single step.”

(Lao Tzu)

Skripsi ini dipersembahkan untuk orang tua dan keluarga yang telah memberikan doa dan dukungan kepada penulis

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. Mirambi Energi, Semarang, yang bekerja di PLTU Sektor Ombilin, Sawahlunto. Latar belakang penelitian ini didukung dengan fenomena tingkat kinerja karyawan di PT Mirambi Energi yang bekerja di PLTU Sektor Ombilin, Sawahlunto pada tahun 2015 dan 2016 berfluktuatif. Penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yakni pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan.

Penelitian dilakukan secara kuantitatif dengan mengumpulkan data melalui kuesioner. Teknik sampling yang digunakan adalah metode sensus dengan responden yang berjumlah 42 karyawan. Pengujian data menggunakan SPSS dan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yakni uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji regresi linear berganda, uji F, dan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Mirambi Energi, Semarang. Kinerja karyawan di PT. Mirambi Energi dipengaruhi oleh pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan sebesar 54%, sedangkan sisanya 46% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

*Kata kunci: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kinerja karyawan*

## ABSTRACT

This research aims to examine and analyze the influence of employee's competencies on employee's performance in PT. Mirambi Energi, Semarang who work in PLTU Site Ombilin, Sawahlunto. The background of this research is a phenomenon of employee's performance rate in PT. Mirambi Energi who work in PLTU Site Ombilin, Sawahlunto in the year of 2015 and 2016 has a fluctuation. This research used three independent variables, including knowledge, skills, and employee's abilities.

The research was conducted quantitatively by collecting data through questionnaires. The sampling technique used census sample with 42 employees as the respondents. This research used SPSS for data testing and also use analytical method including validity test, reliability test, classical assumption test, multiple linear regression test, F test, and coefficient of determination test ( $R^2$ ).

The results showed that the variables of knowledge, skills, and abilities have a significant positive effect on employee's performance in PT. Mirambi Energi, Semarang. The employee's performance in PT. Mirambi Energi is influenced by knowledge, skills, and ability of employees equal to 54%, while the rest 46% influenced by other variable which are not use in this research.

*Keyword: knowledge, skills, ability, employee's performance*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena atas rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan, dan Kemampuan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Mirambi Energi, Semarang)”**. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi syarat untuk memperoleh gelar sarjana Srata-1 pada Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari tanpa adanya bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, proses penyelesaian skripsi ini tidak akan berjalan dengan baik. Untuk itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Orang tua tercinta, Almh. Ibu Krisnawati Sapta Nugrahani, Bapak Parmanto, dan Ibu Sri Minarsih, atas doa, dukungan, dan motivasi yang diberikan kepada penulis.
2. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E., selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
4. Bapak Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan ilmu pengetahuan, bimbingan, dan arahan kepada penulis selama proses pengerjaan penelitian ini.



5. Bapak Drs. Prasetiono, M.Si., selaku Dosen Wali yang telah memberikan ilmu pengetahuan, motivasi dan membantu penulis selama menempuh perkuliahan.
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan serta motivasi kepada penulis dan seluruh jajaran staff Fakultas Ekonomika dan Bisnis di Universitas Diponegoro yang telah ikut membantu kelancaran proses belajar mengajar.
7. Bapak Hartono, S.H., selaku *HRD Manager* di PT. Mirambi Energi, Semarang yang telah membantu penulis dan memberikan arahan dalam penelitian serta karyawan PT. Mirambi Energi di PLTU Sektor Ombilin yang telah menjadi responden dan meluangkan waktunya untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam proses penyelesaian penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan dan keterbatasan. Namun, penulis berharap skripsi ini bisa bermanfaat bagi berbagai pihak.

Semarang, 3 Oktober 2017

Penulis,

Arsari Primadanti

NIM. 12010113140230

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	12
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	13
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	13
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	13
1.4 Sistematika Penelitian .....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	16
2.1 Kinerja Karyawan.....	16
2.1.1 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan.....	17
2.2 Pengetahuan.....	18
2.3 Keterampilan .....	19
2.3.1 Faktor-faktor yang Memengaruhi Keterampilan.....	20
2.4 Kemampuan.....	21
2.4.1 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kemampuan.....	22
2.5 Penelitian Terdahulu .....	23
2.6 Hubungan Antar Variabel .....	34
2.6.1 Hubungan antara Pengetahuan dengan Kinerja Karyawan .....	34
2.6.2 Hubungan antara Keterampilan dengan Kinerja Karyawan .....	36
2.6.3 Hubungan antara Kemampuan dengan Kinerja Karyawan .....	38
2.7 Kerangka Pemikiran .....	40
2.8 Hipotesis.....	41
BAB III METODE PENELITIAN .....	42
3.1 Variabel Penelitian .....	42
3.2 Definisi Operasional Variabel .....	43
3.3 Populasi dan Sampel .....	50
3.3.1 Populasi .....	50
3.3.2 Sampel.....	50

3.4	Jenis dan Sumber Data .....	50
3.5	Metode Pengumpulan Data .....	52
3.6	Metode Analisis Data .....	53
3.6.1	Analisis Deskriptif.....	53
3.6.2	Uji Reliabilitas dan Uji Validitas .....	54
3.6.2.1	Uji Reliabilitas .....	54
3.6.2.2	Uji Validitas.....	54
3.6.3	Uji Asumsi Klasik .....	55
3.6.3.1	Uji Normalitas.....	55
3.6.3.2	Uji Multikolonieritas.....	55
3.6.3.3	Uji Heterokedastisitas .....	56
3.6.4	Uji <i>Goodness of Fit</i> .....	56
3.6.4.1	Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	56
3.6.4.2	Uji F .....	57
3.6.5	Analisis Regresi Linear Berganda.....	58
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN .....	59
4.1	Gambaran Umum Perusahaan .....	59
4.1.1	Sejarah PT. Mirambi Energi.....	59
4.1.2	Logo dan Visi Misi PT. Mirambi Energi .....	60
4.1.3	Struktur Organisasi Perusahaan .....	61
4.2	Deskripsi Objek Penelitian.....	62
4.2.1	Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Usia .....	63
4.2.2	Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan .....	64
4.3	Analisis Deskriptif.....	64
4.3.1	Analisis Indeks Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	66
4.3.2	Analisis Indeks Variabel Pengetahuan (X1) .....	68
4.3.3	Analisis Indeks Variabel Keterampilan (X2) .....	70
4.3.4	Analisis Indeks Variabel Kemampuan (X3) .....	71
4.4	Uji Reliabilitas dan Uji Validitas .....	73
4.4.1	Uji Reliabilitas.....	73
4.4.2	Uji Validitas .....	74
4.5	Uji Asumsi Klasik .....	76
4.5.1	Uji Normalitas .....	78
4.5.2	Uji Multikolonieritas .....	78
4.5.3	Uji Heterokedastisitas .....	79
4.6	Analisis Regresi Linear Berganda.....	80
4.7	Uji <i>Goodness of Fit</i> .....	82
4.7.1	Uji F.....	82
4.7.2	Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	83
4.8	Pembahasan .....	84
4.8.1	Pengaruh Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan .....	84
4.8.2	Pengaruh Keterampilan terhadap Kinerja Karyawan.....	86
4.8.3	Pengaruh Kemampuan terhadap Kinerja Karyawan .....	87

BAB V	PENUTUP .....	90
5.1	Kesimpulan.....	90
5.2	Keterbatasan Penelitian .....	91
5.3	Saran.....	92
5.3.1	Implikasi Manajerial .....	92
5.3.2	Agenda Penelitian Mendatang .....	95
DAFTAR PUSTAKA	.....	97
LAMPIRAN-LAMPIRAN	.....	99

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Presentase Karyawan PT. Mirambi Energi yang Memperoleh Nilai Kinerja dibawah Nilai Minimum di PLTU Sektor Ombilin .....	3
Tabel 1.2 Jumlah Karyawan PT. Mirambi Energi yang Memperoleh Nilai Kinerja dibawah Nilai Minimum per Aspek Penilaian Kinerja di PLTU Sektor Ombilin .....	4
Tabel 1.3 <i>Research Gap</i> .....	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	29
Tabel 3.1 Indikator Variabel Penelitian .....	45
Tabel 4.1 Rincian Tingkat Pendistribusian dan Pengembalian Kuesioner .....	62
Tabel 4.2 Jenis Kelamin dan Usia Responden .....	63
Tabel 4.3 Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan Responden .....	64
Tabel 4.4 Angka Indeks Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	67
Tabel 4.5 Angka Indeks Variabel Pengetahuan (X1) .....	69
Tabel 4.6 Angka Indeks Variabel Keterampilan (X2) .....	70
Tabel 4.7 Angka Indeks Variabel Kemampuan (X3) .....	72
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas .....	73
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas .....	74
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas <i>One-Sample</i> Kolmogorov Smirnov .....	78
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolonieritas .....	79
Tabel 4.12 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	81
Tabel 4.13 Hasil Uji F.....	82
Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	83

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian .....	40
Gambar 4.1 Logo PT. Mirambi Energi .....	60
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Mirambi Energi <i>Site</i> PLTU Ombilin.....	61
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas (P-Plot) .....	76
Gambar 4.4 Hasil Uji Normalitas (Histogram) .....	77
Gambar 4.5 Hasil Uji Heterokedastisitas ( <i>Scatterplot</i> ) .....	80

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A Surat Izin Penelitian .....	100
LAMPIRAN B Hasil Pra Survei .....	103
LAMPIRAN C Kuesioner Penelitian .....	106
LAMPIRAN D Tabulasi Data .....	118
LAMPIRAN E Uji Validitas .....	127
LAMPIRAN F Uji Reliabilitas .....	139
LAMPIRAN G Uji Asumsi Klasik .....	141
LAMPIRAN H Uji <i>Goodness of Fit</i> .....	145
LAMPIRAN I Hasil Pertanyaan Terbuka.....	147

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Manusia menjadi kunci utama dalam sebuah perusahaan. Tanpa adanya manusia, tidak mungkin sebuah perusahaan bisa dibentuk dan dijalankan untuk mencapai tujuannya. Dalam sebuah perusahaan akan dibentuk beberapa departemen dan tiap-tiap departemen memiliki tanggung jawab yang berbeda. Dalam manajemen, fungsi sumber daya manusia adalah merekrut, melatih dan mengembangkan, serta memotivasi pekerja sehingga karyawan memiliki kinerja yang baik. Departemen sumber daya manusia memiliki tanggung jawab untuk merekrut calon karyawan yang memiliki kompetensi sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. Kompetensi karyawan ini akan menjadi acuan bagi para manajer untuk menempatkan mereka pada sebuah posisi pekerjaan tertentu. Tidak hanya merekrut, departemen SDM juga bertanggung jawab untuk mempertahankan dan mengembangkan karyawan yang memiliki kompetensi yang baik karena kompetensi dapat memprediksi perilaku dan kinerja seseorang. Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang dan menunjukkan cara berperilaku atau berpikir, menggeneralisasi situasi, dan bertahan dalam jangka waktu yang lama. Karakter kompetensi ini menyangkut motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Kompetensi juga dapat diartikan sebagai karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan



peningkatan kinerja baik secara individu maupun tim, yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (Mathis dan Jackson, 2001). Menurut Bernardin dan Russell (2013), kompetensi disebut dengan istilah KASOCs, yakni *knowledge, skills, and other competencies*. Seringkali masih ditemukan permasalahan dalam sumber daya manusia, salah satunya adalah masalah penurunan kinerja karyawan yang turut dipengaruhi karena ketidaksesuaian kompetensi yang dimiliki karyawan. Saat kinerja karyawan menurun, maka tingkat produktivitas dan efektivitas dalam perusahaan juga akan menurun.

PT. Mirambi Energi adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang listrik mekanis serta minyak dan gas. Perusahaan ini berfokus pada pemeliharaan pembangkit listrik dan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja untuk pembangkit listrik. PT. Mirambi Energi berpusat di Semarang dan beroperasi di seluruh Indonesia bekerja sama dengan PT. PLN (Persero). Salah satu kerjasama ini dilakukan di PLTU Sektor Ombilin di Sawahlunto, Sumatera Barat. Sebagai perusahaan yang bertanggung jawab dalam melatih dan mengembangkan tenaga kerja dalam PLTU Sektor Ombilin, PT. Mirambi Energi juga melakukan penilaian kinerja karyawan. Dalam satu tahun, PT. Mirambi Energi melakukan penilaian kinerja karyawan sebanyak dua kali yakni pada setiap semester. Penilaian kinerja ini dilakukan untuk mengevaluasi apakah karyawan telah melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Di bawah ini adalah data penilaian kinerja karyawan di PT. Mirambi Energi cabang PLTU sektor Ombilin.

**Tabel 1.1**  
**Presentase Karyawan PT. Mirambi Energi yang Memperoleh Nilai Kinerja di**  
**bawah Nilai Minimum di PLTU Sektor Ombilin**

<b>Tahun</b>	<b>Semester</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Jumlah Karyawan yang Memiliki Nilai Kinerja Rendah</b>	<b>Presentase Karyawan yang Memiliki Nilai Kinerja Rendah</b>
2015	I	91 orang	18 orang	19,8 %
2015	II	91 orang	4 orang	4 %
2016	I	91 orang	43 orang	47,2 %
2016	II	91 orang	20 orang	30 %

Sumber: data departemen SDM PT. Mirambi Energi

Data tersebut merupakan data penilaian kinerja 91 orang karyawan PT. Mirambi Energi cabang PLTU sektor Ombilin, periode tahun 2015-2016. Penilaian kinerja dalam PT. Mirambi Energi meliputi sembilan aspek kompetensi. Perusahaan menetapkan nilai minimum yang harus dicapai setiap individu karyawan sebesar 60 dengan skala 10 s.d 100. Jika karyawan memperoleh nilai < 60 di salah satu aspek atau lebih, maka kinerja dianggap bermasalah. Dari data tersebut, diketahui bahwa terjadi masalah dalam kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan di setiap semester ganjil lebih rendah dibandingkan di semester genap. Selain itu, juga terjadi penurunan kinerja karyawan dari semester dua tahun 2015 ke semester satu tahun 2016. Hal tersebut dapat dilihat dari presentase karyawan yang memiliki kinerja rendah di semester ganjil lebih tinggi dibandingkan presentase karyawan di semester genap. Dalam penilaian kinerja di PT. Mirambi Energi, ada sembilan aspek kompetensi yang turut dinilai. Penurunan kinerja berdasarkan aspek-aspek tersebut dapat dilihat dalam tabel 1.2.

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Karyawan PT. Mirambi Energi yang Memperoleh Nilai Kinerja di bawah Nilai Minimum per Aspek Penilaian Kinerja di PLTU Sektor Ombilin**

Aspek Penilaian Kinerja	Tahun (Semester)			
	2015 (Semester I)	2015 (Semester II)	2016 (Semester I)	2016 (Semester II)
Absensi	1 orang	-	-	-
Kemampuan	11 orang	2 orang	14 orang	7 orang
Komunikasi	4 orang	-	14 orang	4 orang
Perilaku	1 orang	-	8 orang	-
Kerjasama	2 orang	2 orang	8 orang	3 orang
Kejujuran	1 orang	-	5 orang	3 orang
Kedisiplinan	-	-	-	-
Inisiatif	1 orang	-	6 orang	4 orang
Kerapihan	-	-	7 orang	2 orang

Sumber: data departemen SDM PT. Mirambi Energi

Dari data tersebut diketahui bahwa penilaian kinerja di PT. Mirambi Energi meliputi sembilan aspek, yakni absensi, kemampuan, komunikasi, perilaku, kerjasama, kejujuran, kedisiplinan, inisiatif, dan kerapihan. Dilihat dari data tersebut, diketahui bahwa puncak penurunan nilai karyawan terjadi pada semester satu di tahun 2016. Beberapa karyawan memiliki nilai dibawah nilai minimum yang ditetapkan perusahaan, yakni sebanyak 14 orang karyawan mengalami penurunan pada aspek kemampuan dan komunikasi, delapan orang karyawan mengalami penurunan pada aspek perilaku dan kerjasama, lima orang mengalami penurunan pada aspek kejujuran, dan enam orang mengalami penurunan pada aspek inisiatif. Dalam aspek kemampuan, penurunan nilai terjadi karena ketidakmampuan karyawan dalam menerima instruksi, mengatasi permasalahan dalam pekerjaannya dengan mencari solusi, berpikir secara teratur dan terarah, memahami instruksi yang diberikan atasan, mengendalikan emosinya ketika bekerja, dan ketidakmampuan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan

waktu yang telah diberikan. Dalam aspek komunikasi, penurunan nilai terjadi karena beberapa karyawan kesulitan dalam berkomunikasi baik dengan atasan maupun rekan kerja, selain itu mereka kesulitan dalam mengemukakan ide atau gagasannya dalam tim. Dalam aspek perilaku, penurunan nilai terjadi karena kurangnya interaksi dan nilai sopan santun karyawan tersebut baik dengan atasan maupun rekan kerjanya. Dalam aspek kerjasama, beberapa karyawan mengalami kesulitan dalam bekerja secara tim. Hal ini juga turut dipengaruhi oleh kurangnya interaksi sesama karyawan. Dalam aspek kejujuran, kinerja dilihat dari kejujuran karyawan dalam melakukan absensi dan melaksanakan waktu kerja serta jujur ketika karyawan diberikan kewenangan dan tugas oleh perusahaan. Sedangkan dalam aspek inisiatif, beberapa karyawan dinilai kurang dapat mengemukakan ide-ide baru dan saran dalam pengambilan keputusan.

Dari data yang diperoleh dari PT. Mirambi Energi, sembilan aspek penilaian merupakan kompetensi yang diharapkan perusahaan dapat dimiliki oleh tiap-tiap individu karyawannya. Beberapa aspek penilaian kinerja ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Mathis dan Jackson (2001) bahwa secara konseptual, kompetensi dapat dilihat dari KSA, yakni *knowledge* (pengetahuan), *skills* (keterampilan), dan *abilities* (kemampuan). Pengetahuan mengacu pada faktual atau prosedur informasi yang dibutuhkan untuk keberhasilan melaksanakan sebuah tugas (Noe, et al., 2012). Pengetahuan mencakup latar belakang pendidikan dan didukung dengan pengalaman kerja, serta pengetahuan mengenai manajemen organisasi/perusahaan. Keterampilan adalah sebuah kompetensi untuk melakukan pembelajaran, tindakan psikomotor dan dapat

mencangkup manual, verbal, atau manipulasi mental data, orang, maupun benda (Mathis dan Jackson, 2011). Menurut Rue dan Byars (2005), ada tiga keterampilan manajemen yang diperlukan untuk bisa melakukan pekerjaan, yakni keterampilan konseptual, keterampilan hubungan antar manusia, dan keterampilan teknis. Dua aspek penilaian kinerja masuk ke dalam keterampilan hubungan antar manusia yakni komunikasi dan kerjasama. Kemampuan mengacu pada kapabilitas secara umum yang bersifat jangka panjang yang dikuasai secara individu (Noe, et al, 2012). Menurut Robbins dan Judge (2015), kemampuan dapat dilihat berdasarkan dua hal, yakni kemampuan fisik sebagai kapasitas yang untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, ketangkasan, kekuatan, dan karakteristik yang sama dan kemampuan intelektual sebagai kapasitas seseorang dalam melakukan aktivitas mental. Menurut Payaman (2011), perbedaan keterampilan dan kemampuan dibedakan dari pengetahuan yang didapat. Keterampilan bisa didapat dari pendidikan dan pelatihan yang merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia. Sedangkan pengalaman seseorang dalam bekerja dapat memperdalam kemampuannya saat bekerja.

Dalam beberapa penelitian terdahulu, kompetensi memiliki pengaruh dalam kinerja karyawan. Namun, setiap penelitian menunjukkan hasil yang berbeda. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan penggunaan variabel, populasi dan sampel, dan uji penelitian yang digunakan dalam setiap penelitian. Perbedaan tersebut menjadi *research gap* yang menjadi dasar penelitian ini. *Gap* pertama, adanya perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh Asri, et al (2013), Satria, et al (2013), Yati (2015) yang menyatakan bahwa pengetahuan yang dimiliki

karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Bahkan dalam penelitian Wahyu, et al (2014), pengetahuan karyawan menjadi variabel yang paling berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga diperoleh dalam penelitian yang dilakukan Christine, et al (2004) bahwa pengetahuan dalam manajemen finansial menjadi indikator yang kuat dalam kesuksesan manajer level atas. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan Ardiana, et al (2010) yang menyatakan bahwa pengetahuan tidak berpengaruh secara signifikan pada kinerja SDM UKM dan Chres, et al (2016) yang menyatakan bahwa pengetahuan yang dimiliki karyawan tidak berpengaruh pada kinerja karyawan.

*Gap* kedua, yakni ditemukan perbedaan hasil dalam penelitian yang dilakukan oleh Asri, et al (2013), Yovita, et al (2014), Ardiana, et al (2010), dan Yati (2015) yang menyatakan bahwa kemampuan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Bahkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Asri, et al (2013), Yovita, et al (2014), Ardiana, et al (2010), kemampuan adalah variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibanding variabel lainnya seperti pengetahuan dan keterampilan. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Wahyu, et al (2014), kemampuan seorang karyawan dianggap tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka *research gap* dalam beberapa penelitian terdahulu adalah sebagai berikut.

**Tabel 1.3**  
**Research Gap**

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil
1	Asri Nur Fadilah, Abdul Hakim, Siswidiyanto (2013)	Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)	Ketiga variabel bebas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang paling berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja adalah kesesuaian kemampuan, sedangkan kesesuaian keahlian memberikan pengaruh paling kecil terhadap kinerja.
2	Satria Nuri Sandi, Mochammad Al Musadieg, Moehammad Soe'oad Hakam (2013)	Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Telkom Kandatel Malang)	Variabel yang paling berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja adalah kesesuaian sikap dengan koefisien regresi tertinggi sebesar 0,496.
3	Wahyu Adi Surya, Endang Siti Astuti, Heru Susilo (2014)	Pengaruh Employee Knowledge, skill, dan Ability (KSA) terhadap Penggunaan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia dan Kinerja Karyawan	Variabel yang paling berpengaruh secara langsung tanpa melalui variabel intervening terhadap kinerja karyawan adalah pengetahuan karyawan, yakni sebesar 58,2%.
4	Yovita Aldilaningsari, Mochammad Al Musadieg, Moch. Soe'oad Hakam (2014)	Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang)	Ketiga variabel bebas yakni kesesuaian pengetahuan (X1), kesesuaian kemampuan (X2), kesesuaian keterampilan (X3) berpengaruh positif terhadap kinerja. Dari ketiga variabel bebas tersebut, kesesuaian kemampuan (X2) nilai koefisien terbesar yakni 0,420
5	Yati Suhartini (2015)	Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan, dan Kemampuan Karyawan Terhadap	Ketiga variabel bebas yakni pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan berpengaruh

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil
		Kinerja Karyawan (Studi pada Industri Kerajinan Kulit di Manding, Bantul, Yogyakarta)	secara signifikan pada kinerja karyawan. Dari ketiga variabel bebas, variabel keterampilan adalah variabel yang paling berpengaruh pada kinerja karyawan.
6	I.D.K.R. Ardiana, I.A. Brahmayanti, Subaedi (2010)	Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya	Variabel bebas yakni pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, hanya dua variabel yakni keterampilan dan kemampuan yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja UKM. Sedangkan pengetahuan menjadi variabel yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM. Dari ketiga variabel bebas, kemampuan adalah variabel yang paling berpengaruh pada kinerja UKM.
7	Chres F. P. Laoh, Bernhard Tewal, Sem G. Oroh (2016)	Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Keterampilan, dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada PT. National Nobu Bank Area Manado)	Variabel keterampilan (X2) dan sikap kerja (X3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan manajemen pengetahuan (X1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat yakni kinerja karyawan.
8	Yunita Lidya Kandou, Victor P. K. Lengkong, Greis Sendow (2016)	Pengaruh <i>Knowledge Management, Skill, dan Attitude</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat di Manado)	Manajemen pengetahuan, keterampilan, sikap berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Christine Kay dan Elisa Moncarz (2004)	<i>Knowledge, Skills, and Abilities for Lodging Management Success</i>	Pengetahuan dalam manajemen finansial menjadi indikator yang kuat dalam kesuksesan manajer level atas dan memiliki hubungan yang



No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil
			positif terhadap kenaikan kompensasi.
10	William Wooten (1993)	<i>Using Knowledge, Skill, and Ability (KSA) Data to Identify Career Pathing Opportunities</i>	68% dari KSA teridentifikasi penting dalam kinerja pada pekerjaan administratif/manajerial dan kesekretariatan. Selain itu, metodologi analisis pekerjaan dapat digunakan untuk jenjang karier, dimana jenjang karier bisa dibangun diantara pekerjaan kesekretariatan dan level rendah pada pekerjaan administratif/manajerial.
11	Sunil J. Ramlall, Wafaa A. Al Yafi, Nayef Ghamri (2014)	<i>HR Competencies: Understanding the Impact on HR and Organizational Performance in Saudi Arabia</i>	Kompetensi yang paling penting yang dimiliki profesional SDM adalah <i>interpersonal skills</i> dan yang paling menjadi pertimbangan bagi perusahaan ketika melakukan seleksi, memberikan penghargaan, dan mempromosikan profesional SDM untuk bekerja sebagai rekan strategis pada manajemen eksekutif di perusahaan adalah kompetensi pengetahuan.
12	Halil Zaim, Mehmet Fatih Yasar, Omer Faruk Unal (2013)	<i>Analyzing The Effects of Individual Competencies on Performance: A Field Study in Services Industries in Turkey</i>	<i>Core competencies, managerial competencies, task competencies</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja individu dan kinerja organisasi. Dalam kinerja individu, yang paling berpengaruh adalah <i>core competencies</i> , sedangkan dalam kinerja organisasi yang paling berpengaruh adalah <i>managerial competencies</i> .
13	Gurel Cetin, Tevfik Demirciftci, Anil Bilgihan (2016)	<i>Meeting Revenue Management Challenges: Knowledge, Skills, and Abilities</i>	Dalam <i>revenue management</i> , ada beberapa <i>challenges</i> yang dikelompokkan menjadi <i>personal, internal, organizational, industrial,</i>

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil
			<i>external</i> . Untuk dapat menghadapi <i>challenges</i> tersebut, maka dibutuhkan KSAs yang dikelompokkan menjadi <i>analytical, technical, social, generic</i> , dan <i>ethical</i> .
14	Ahmadreza Fazel Anvari, Iraj Soltani, Mojtaba Rafiee (2016)	<i>Providing the Applicable Model of Performance Management with Competencies Oriented</i>	Pengetahuan memiliki nilai mean terendah dibandingkan variabel lain seperti keterampilan, sikap dan gaya bekerja, dan hasil kerja terhadap performa organisasi.

Sumber: penelitian terdahulu

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, penelitian ini didasarkan pada *research gap* dari penelitian terdahulu dan fenomena bisnis yang terjadi pada PT. Mirambi Energi. *Research gap* ditemukan dalam penelitian terdahulu mengenai pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan, masih banyak perbedaan hasil penelitian yang telah diuraikan dalam tabel 1.3 yang turut dipengaruhi oleh perbedaan variabel yang digunakan, sampel, instrumen, dan sumber data yang digunakan dalam tiap-tiap penelitian. Sedangkan fenomena yang terjadi adalah kinerja karyawan pada PT. Mirambi Energi cabang PLTU Sektor Ombilin, Sawahlunto, yang mengalami penurunan di semester dua tahun 2015 ke semester satu tahun 2016.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka dapat diuraikan masalah penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah pengetahuan yang dimiliki karyawan berpengaruh positif dalam kinerja karyawan?
- b. Apakah keterampilan yang dimiliki karyawan berpengaruh positif dalam kinerja karyawan?
- c. Apakah kemampuan yang dimiliki karyawan berpengaruh positif dalam kinerja karyawan?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mencari jawaban atas permasalahan mengenai pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan. Tujuan tersebut diantaranya:

- a. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengetahuan terhadap kinerja karyawan.
- b. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keterampilan terhadap kinerja karyawan.
- c. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kemampuan terhadap kinerja karyawan.

#### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Dalam penelitian ini, diharapkan penelitian dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

##### **1.3.2.1 Manfaat Teoritis**

Dapat menjadi tambahan bahan teori mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dan sebagai bahan perbandingan untuk peneliti lain dalam melakukan penelitian serupa mengenai pengaruh kompetensi yakni pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan terhadap kinerja karyawan di masa yang akan datang.

### 1.3.2.2 Manfaat Praktis

1. Bagi pihak organisasi

Memberikan referensi dan rekomendasi yang bisa dijadikan panduan bagi perusahaan untuk meningkatkan efektivitas kinerja pegawai dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut, khususnya dalam hal kompetensi karyawan.

2. Bagi pihak akademisi

Hasil penelitian dapat memberikan data faktual mengenai pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan dan menjadi pembelajaran dalam ilmu manajemen sumber daya manusia.

## 1.4 Sistematika Penulisan

Dalam usulan penelitian ini, terdapat lima bab yang saling berkaitan satu sama lain, yakni:

### **Bab I: Pendahuluan**

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah yang didalamnya termasuk *research gap* dan fenomena bisnis, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penelitian.

**Bab II: Tinjauan Pustaka**

Dalam bab ini, terdapat landasan teori untuk masing-masing variabel dan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis yang didukung dengan hubungan antar variabel.

**Bab III: Metode Penelitian**

Bab ini menjelaskan mengenai variabel penelitian dan definisi operasional, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, metode analisis, dan tahapan pelaksanaan kegiatan penelitian.

**Bab IV: Hasil dan Pembahasan**

Dalam bab ini, terdapat dekripsi singkat mengenai hasil data yang diperoleh melalui responden dan hasil uji data, dan hasil intepretasi dari data yang telah diuji.

**Bab V: Penutup**

Dalam bab ini, terdapat kesimpulan dari hasil intepetasi data yang telah diuji dan saran untuk perusahaan atas penelitian yang telah dilakukan.