

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian yang berkaitan dengan pengalaman kerja, kemampuan kerja dan kinerja pegawai beserta uraian yang menyangkut pengalaman kerja, kemampuan kerja dan kinerja pegawai.

##### **2.1.1 Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja dapat diperoleh dari tempat kerja sebelumnya yang memiliki bidang pekerjaan yang sama dengan yang sedang dihadapi. Pengalaman kerja dapat mempengaruhi tingkah laku dan dapat dianggap sebagai kesempatan belajar. Hasil belajar dari pengalaman kerja akan membuat kerja orang tersebut lebih efektif dan efisien. Pengalaman kerja dapat membentuk pengetahuan dan keterampilan serta sikap yang lebih menyatu dengan diri seseorang, jika bidang pekerjaan yang ditangani selama masih bekerja merupakan bidang yang sejenis pada akhirnya akan membentuk karakter.

##### **2.1.1.1 Pengertian Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja adalah suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik (Foster dalam Sasongko, 2018:15). Pegawai yang memiliki banyak pengalaman kerja akan dengan sangat mudah beradaptasi

dengan pekerjaan yang ada. Pengalaman bekerja merupakan modal utama seseorang untuk terjun dalam bidang tertentu.

“Orang yang berpengalaman merupakan calon pegawai yang telah siap pakai. Pengalaman kerja seorang pelamar kerja, hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi” (Hasibuan, 2016: 55).

“Dengan pengalaman kerja seseorang dapat mengembangkan kemampuan sehingga pegawai tetap betah bekerja pada suatu organisasi dengan harapan sewaktu ia akan dipromosikan, hal ini pegawai yang memiliki kemampuan terbatas karena sudah lama bekerja tetap bisa di promosikan” (Hasibuan, 2016: 108).

“Pengalaman kerja merupakan suatu hal yang penting dalam setiap organisasi, baik itu dalam organisasi tersebut maupun dalam sektor informal. Karena dengan pengalaman kerja, maka pekerjaan akan dapat berjalan dengan lancar. Semakin lancar suatu usaha mengakibatkan usaha tersebut mengalami kemajuan dan perkembangan. Maka seorang pegawai yang mempunyai pengalaman kerja yang tinggi dapat meningkatkan prestasi kerja atau kinerja organisasi sehingga semua pekerjaan dapat berjalan lancar”. (Isa dalam jurnalnya, 2017:2)

Menurut beberapa pengertian para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan dalam kemampuan seseorang untuk belajar dari pengalamannya, baik pengalaman manis maupun pahit. Maka pada hakikatnya pengalaman kerja merupakan pemahaman

terhadap sesuatu yang dirasakan dengan penghayatan serta mengalami sesuatu yang diperoleh pengalaman, keterampilan ataupun nilai yang menyatu pada potensi diri. Karena dalam pengalaman kerja perusahaan yang besar omset keluaran produksinya, lebih mempertimbangkan pengalaman bekerja daripada pendidikan yang telah diselesaikannya. Pengalaman kerja mempunyai pengaruh yang positif dan juga signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang mendukung lainnya bahwa variabel pengalaman kerja secara keseluruhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dari penelitian terdahulu yaitu variabel pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan kinerja pegawai (Leatemia, 2018:13).

#### **2.1.1.2 Manfaat Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja yang dimiliki oleh seseorang didalam dunia kerja kadang-kadang lebih dibutuhkan daripada tingkat pendidikan yang tinggi. Maka manfaat pengalaman kerja (Pitriyani & Halim, 2020: 62) antara lain:

1. Pengalaman kerja dapat berpengaruh terhadap kecermatan individu dalam memberikan suatu persepsi.
2. Melalui pengalaman kerja yang dimiliki, kualitas teknik dan keterampilan pegawai semakin meningkat, maka pegawai tersebut dapat menyelesaikan tugas yang diberikan secara efektif dan efisien, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

### 2.1.1.3 Indikator Pengalaman Kerja

Indikator pengalaman kerja digunakan untuk melihat pengaruh sejauh mana seorang pekerja berpengalaman menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Banyak indikator yang dapat digunakan untuk melihat sejauh mana seorang pekerja berpengalaman atau tidak dalam pekerjaannya.

Indikator pengalaman kerja (Foster dalam Leatemala, 2018:6) antara lain:

1. Lama Waktu/Masa Kerja

Ukuran tentang masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

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

3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

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

Pengalaman yang dimiliki seseorang, berkaitan dengan pekerjaannya baik masa kerja, pengetahuan dan keterampilan, dan kemampuan melaksanakan pekerjaan (Ratulangi, 2016:327).

Dari uraian diatas dapat didefinisikan bahwa indikator dari pengalaman kerja adalah masa kerja, pengetahuan dan keterampilan, dan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.

#### **2.1.1.4 Faktor yang Memengaruhi Pengalaman Kerja**

Ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja pegawai. Beberapa faktor lain mungkin dapat berpengaruh dalam kondisi-kondisi tertentu.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja (Handoko dalam Leatemia, 2018:6) antara lain:

1. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, dan bekerja.  
Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang diwaktu yang lalu.
2. Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang.
3. Sikap dan kebutuhan (*attitudes and needs*) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
4. Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif, untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan.
5. Keterampilan dan kemampuan teknik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan.

#### **2.1.1.5 Pengukuran Pengalaman Kerja**

Pengukuran pengalaman dilakukan untuk melihat kecakapan pegawai dalam bekerja dan menyelesaikan permasalahan yang timbul. Semakin tinggi pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai maka akan semakin tinggi pula

kemampuan menyelesaikan masalahnya yang didasari atas pengalaman kerja yang tinggi pula.

Beberapa hal yang digunakan untuk mengukur pengalaman kerja seseorang (Asri dalam Sofian, 2019:144-145) antara lain:

1. Gerakannya mantap dan lancar

Setiap pegawai yang berpengalaman akan melakukan gerakan yang mantap dalam bekerja tanpa disertai keraguan.

2. Gerakannya berirama

Artinya terciptanya dari kebiasaan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.

3. Lebih cepat menanggapi tanda-tanda

Artinya peka terhadap tanda-tanda seperti akan terjadinya kecelakaan kerja.

4. Dapat menduga akan timbulnya kesulitan

Karena didukung oleh pengalaman kerja yang dimilikinya maka seorang pegawai yang berpengalaman dapat menduga akan adanya kesulitan dan lebih siap menghadapinya.

5. Bekerja dengan tenang

Seorang pegawai yang berpengalaman akan memiliki rasa percaya diri yang cukup besar.

### **2.1.2 Kemampuan Kerja**

Kemampuan kerja merupakan salah satu unsur dalam kematangan yang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan, dan suatu kemampuan. Dengan adanya kemampuan akan

memudahkan seseorang untuk bisa mengerjakan suatu pekerjaan dengan sesuai potensi yang dimilikinya sehingga memberikan hasil yang baik bagi kepuasan pribadi maupun organisasi tempat ia bekerja.

#### **2.1.2.1 Pengertian Kemampuan Kerja**

Kemampuan kerja merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan hasilnya (Thoha dalam Muazansyah, 2018:51).

Hal ini selaras dengan pendapat yang menyatakan bahwa kemampuan sama dengan pengetahuan dan keterampilan karena setiap pekerjaan dalam organisasi menuntut pengetahuan dan keterampilan (Mangkunegara dalam Hanani et al. 2018:59).

Kemampuan ialah bakat yang melekat pada seseorang untuk melakukan suatu kegiatan secara fisik atau mental yang ia peroleh sejak lahir, belajar dan dari pengalaman (Sochardi dalam Saputra et al. 2018:7).

Dari berbagai pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja merupakan salah satu hal yang sangat penting agar pegawai dapat bekerja sebaik dan seoptimal mungkin dilihat dari faktor-faktor seperti pengetahuan dan keterampilannya sehingga bisa menghasilkan kinerja yang baik bagi suatu organisasi sesuai kapasitasnya.

#### **2.1.2.2 Macam-macam Kemampuan Kerja**

Macam-macam kemampuan (Robbins dalam Muazansyah, 2018:51) antara lain:

1. Kemampuan Konseptual.

Keahlian kospestual menyangkut kemampuan individu dalam organisasi dalam berbagai fungsi manajerial seperti pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, penyusunan strategi dan kebijakan. Kemampuan ini memerlukan dukungan pengetahuan yang harus selalu bisa diperbaharui.

2. Kemampuan Bersifat Manusiawi.

Pada diri individu pada level jabatan apapun, harus memiliki kemampuan ini yang terlihat pada kemampuan bekerja sama, interrelationship, komunikasi dalam kelompok, kemampuan-kemampuan seperti itu harus dimiliki oleh semua manajer pada setiap tingkat manajemen.

3. Kemampuan Teknis.

Keahlian yang bersifat tehnikal ini adalah kemampuan individu yang bersifat keahlian khusus tehnik operasional seperti mengoperasikan alat-alat dan kegiatan-kegiatan yang bersifat administratif lainnya. Kemampuan dan keahlian itu bagi peningkatan efektivitas organisasi di berbagai level harus selalu di tingkatkan guna mencapai tujuan yang diharapkan sejalan dengan perubahan yang dihadapi.

### **2.1.2.3 Penilaian Kemampuan Kerja**

Ada beberapa penilaian kemampuan kerja (Panggabean dalam Wardani, 2017:28) antara lain:

1. Identifikasi

Identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan



analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penialain.

## 2. Observasi

Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan secara seksama dan periodik. Semua unsur yang dinilai harus diamati secara seksama agar dapat dibuat penilaian yang wajar dan tepat. Observasi yang jarang dilakukan dan tidak berkaitan dengan prestasi kerja akan menghasilkan hasil penelitian sesaat dan tidak akurat.

## 3. Pengukuran

Dalam pengukuran para penilaian akan memberikan penilaian terhadap tingkat kemampuan pegawai yang didasarkan pada hasil pengamatan pada tahap observasi.

## 4. Pengembangan

Pihak penilaian selain memberikan penilaian terhadap kemampuan kerja karyawan juga melakukan pengembangan apabila ternyata terdapat perbedaan antara yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil kerja karyawan.

### **2.1.2.4 Tujuan Penilaian Kemampuan Kerja**

Tujuan adanya penilaian kemampuan kerja harus dapat bermanfaat bagi organisasi maupun bagi karyawan. Tujuan adanya penilaian kemampuan kerja (Handoko dalam Wardani, 2017:29) antara lain:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penempatan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana karyawan bisa sukses pekerjaannya.

3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam organisasi.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga tercapai tujuan untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan atasan dalam mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
9. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

#### **2.1.2.5 Faktor yang Memengaruhi Kemampuan Kerja**

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan (Davis dalam Wardani, 2017:33) antara lain:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan yaitu informasi yang telah diproses dan diorganisasikan untuk memperoleh pemahaman, pembelajaran dan pengalaman yang terakumulasi, sehingga bisa diaplikasikan ke dalam pekerjaan pegawai itu sendiri.

## 2. Keterampilan (*Skill*)

Keterampilan (*Skill*) adalah kemampuan pegawai menyesuaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien secara teknik pelaksanaan kerja tertentu yang berkaitan dengan tugas individu dalam suatu organisasi.

### 2.1.2.6 Indikator Kemampuan Kerja

Indikator kemampuan kerja (Raharjo dalam Muazansyah, 2018:52) antara lain:

#### 1. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan merupakan fondasi yang mana akan membangun keterampilan dan kemampuan. pengetahuan terorganisasi dari informasi, fakta, prinsip atau prosedur yang jika diterapkan membuat kinerja yang memadai dari pekerjaan.

#### 2. Pelatihan (*Training*)

Proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.

#### 3. Kesanggupan Kerja

Kondisi dimana seorang pegawai merasa bahwa dia mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya pada organisasi.

### 2.1.3 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai dalam pekerjaan sesuai dengan kriteria yang berlaku dalam organisasi tersebut. Kinerja yang baik

yaitu kinerja yang mengikuti aturan atau prosedur sesuai standar dari organisasi yang telah ditetapkan. Pimpinan harus meningkatkan kinerja pegawai, karena dengan pegawai yang berkinerja tinggi organisasi mampu menghasilkan laba yang optimal (Kasmir, 2016: 9).

### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan sebuah performa atau hasil kerja (keluaran) baik dari segi keunggulan maupun angka yang diraih oleh sumber daya manusia dalam suatu waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan kewajiban dan tanggung jawab yang diamanatkan pada dirinya (Mangkunegara, 2019: 9).

Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau kelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur kriteria dan ukuran yang telah diterapkan dalam organisasi (Tjibarata, 2017: 1572).

Kinerja adalah suatu hasil atas keberhasilan dan kesuksesan seseorang secara utuh dalam suatu periode dengan melaksanakan tugas atau pekerjaan dibandingkan dengan berbagai peluang, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang sudah ditentukan dan disepakati sebelumnya (Bintoro & Daryanto, 2017: 106).

“Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya” (Edison, 2016: 190).

Dari berbagai pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan keberhasilan atau hasil kerja seorang pegawai dalam menjalankan tugas secara keseluruhan pada periode sesuai target atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya dan atas dasar tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja**

Pencapaian kinerja dapat dipengaruhi oleh dua faktor (Keith Davis dalam Mangkunegara, 2017: 67) yaitu:

#### **1. Faktor Kemampuan**

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*knowledge+skill*). Yang berarti pegawai yang IQ nya diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang cukup untuk jabatannya dan terampil dalam menjalankan tugas sehari-hari, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

#### **2. Faktor Motivasi**

Sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja akan membentuk motivasi. Motivasi merupakan kondisi yang mampu menggerakkan diri seorang karyawan untuk mengarah pada pencapaian tujuan kerja. Sikap mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. Yang berarti seorang karyawan sudah paham betul apa yang menjadi target dan tujuan utama yang harus dicapai dengan situasi kerja.

### **2.1.3.3 Penilaian Kinerja**

Setiap organisasi harus dapat menyediakan suatu sarana untuk menilai kinerja dan hasil penilaian dapat dipergunakan sebagai informasi pengambilan keputusan manajemen tentang kenaikan gaji/upah, penguasaan lebih lanjut, peningkatan kesejahteraan karyawan dan berbagai hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam organisasi (Young dalam Mangkunegara, 2016:42). Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana dan apa yang diperlukan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian

Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan guna mewujudkan visi dan misi pemerintahan. Pengukuran kinerja merupakan hasil dari penelitian yang sistematis. Sesuai dengan suatu rencana yang telah ditetapkan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian.

Pada umumnya, dalam membangun kinerja pegawai, organisasi akan memberi bonus pada setiap pegawainya jika mereka mendapat nilai yang baik dalam melakukan tugasnya. Bonus tersebut dapat menjadi motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja akan membawa dampak yang positif dan membawa manfaat yang banyak bagi

organisasi karena dengan dilakukannya, kinerja pegawai organisasi akan dapat melakukan evaluasi dan melakukan berbagai kegiatan pengembangan pegawai sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan.

#### **2.1.3.4 Tujuan Kinerja**

Tujuan kinerja (Suparyadi, 2016: 304) antara lain:

##### **1. Tujuan Organisasi**

###### **a. Mendukung strategi**

Setiap organisasi dalam upayanya dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, biasanya menggunakan strategi tertentu. Misalnya, organisasi menetapkan strategi kepuasan pelanggan, yang mana organisasi akan berupaya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan baik tentang kualitas produksi maupun layanan.

###### **b. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan**

Evaluasi yang dilakukan terhadap kinerja karyawan antara lain akan menghasilkan kesimpulan apakah kinerja karyawan saat ini telah sesuai dengan apa yang diharapkan untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan atau belum, atau apakah kinerja karyawan saat ini masih memenuhi syarat untuk mencapai sasaran-sasaran baru yang akan dikembangkan oleh organisasi.

###### **c. Administratif**

Penilaian kinerja karyawan akan menghasilkan kesimpulan tentang prestasi yang dicapai oleh karyawan dan potensi manajerial mereka. Karyawan yang berprestasi perlu mendapatkan penghargaan agar lebih

memotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, misalnya dengan memberikan bonus atau promosi jabatan bagi mereka yang memiliki potensi untuk dapat lebih berkembang.

## 2. Tujuan Individu Karyawan

### a. Karir yang tinggi

Setiap individu pada umumnya mengharapkan untuk dapat menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya. Dengan posisi jabatan yang lebih tinggi, maka tidak hanya memiliki peluang untuk terus mengembangkan kemampuannya, tetapi juga memiliki peluang untuk terus mengembangkan kemampuannya, tetapi memiliki wewenang dan tanggung jawab besar sehingga dapat terlibat dalam pengambilan keputusan strategis bagi organisasi.

### b. Hidup sejahtera

Dengan posisi jabatan yang semakin tinggi, karyawan akan memperoleh kompensasi yang lebih baik dari pada sebelumnya sehingga hal ini dapat meningkatkan kesejahteraan diri dan keluarganya.

### c. Status

Dengan status sosial yang tinggi, ia akan menjadi orang yang dihormati, disegani dan dijadikan tokoh panutan oleh komunitasnya.

#### **2.1.3.5 Indikator Kinerja**

Ada beberapa hal untuk menentukan kinerja seseorang pegawai sekaligus sebagai indikator-indikator kinerja (Wibowo, 2017:8-10) antara lain:



### 1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan keinginan. Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan

### 2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena pemberitahuan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang ingin dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan. Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

### 3. Umpan Balik

Umpan balik merupakan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kerja , dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “*real goal*” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah

tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas.

#### 4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencaian tujuan (kinerja). Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagai mana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan. Maka didalam hal ini suatu organisasi harus dapat memperhatikan alat atau sarana ini supaya menambah semangat kerja.

#### 5. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan pemberian penghargaan, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

#### 6. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan

untuk memenuhi syarat-syarat yang dibutuhkan oleh organisasi. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapatkan perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas dan kemampuan dari para karyawan itu sendiri, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

Berdasarkan hasil penelitian terdapat enam (6) indikator dalam standar penilaian kinerja.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk menguatkan bahwa adanya pengaruh antara pengalaman kerja, kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai bisa dilihat dari tabel penelitian terdahulu pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3. 2**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>No.</b>	<b>Peneliti,Tahun Tempat penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Sumber Referensi</b>
<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>	<b>(6)</b>
1.	S. Nurfitriani Yasin, Gunawan, Muh. Nur Fattah dan Adrianus Parenden 2021 Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan dan Pelatihan (diklat), dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Soppeng	Variabel X: Pengalaman Kerja Variabel Y: Kinerja Pegawai	Variabel X: Pendidikan dan Pelatihan (diklat), dan Tingkat Pendidikan	Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan dan Pelatihan (diklat), dan Tingkat Pendidikan Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai	Bata Ilyas Educational Management Review, Volume 1, Nomor 1, Tahun 2021

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2.	Senda Yunita Leatemia 2018 Pengaruh Pengalaman Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Badan Pusat Statistik di Maluku)	Variabel X: Pengalaman Kerja dan Kemampuan Kerja Variabel Y: Kinerja Pegawai		Pengalaman Kerja dan Kemampuan Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai	Jurnal Manis, Volume 2, Nomor 1, Tahun 2018
3.	Jafar Basalamah 2018 Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan	Variabel X: Pengalaman Kerja Variabel Y: Kinerja Pegawai	Variabel X: Pendidikan dan Pelatihan	Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai	JEMMA, Volume 1, Nomor 1, Tahun 2018
4.	Rahel Mutiara Ratu, Victor P. K. Lengkong dan Yantje Uhing 2018 Pengaruh Pengalaman Kerja dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Manado	Variabel X: Pengalaman Kerja Variabel Y: Kinerja Pegawai	Variabel X: Tingkat Pendidikan	Pengalaman Kerja dan Tingkat Pendidikan secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Jurnal EMBA Vol.6, No.1, Tahun 2018
5.	Rosmaini dan Hasrudy Tanjung 2019 Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang	Variabel X: Kemampuan Kerja Variabel Y: Kinerja Pegawai	Variabel X: Kompetensi dan Motivasi	Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 2, No. 1, Tahun 2019

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6.	Aminah, Jajuk Herawati dan Epsilandri Septyarini 2021 Pengaruh Pengendalian Internal, Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Dompu	Variabel X: Pengalaman Kerja Variabel Y: Kinerja Pegawai	Variabel X: Pengendalian Internal, Pemanfaatan Teknologi Informasi	Pengendalian internal, pemanfaatan teknologi informasi dan pengalaman kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitasi dan Pelayanan Publik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bina Taruna Gorontalo Vol. 7, Nomor 2, Tahun 2021
7.	Yarni Herawati 2019 Pengaruh Pengalaman Kerja dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah Tahun 2018	Variabel X: Pengalaman Kerja Variabel Y: Kinerja Pegawai	Variabel X: Kompetensi Pegawai	Terdapat pengaruh positif pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai dan Tidak terdapat pengaruh positif kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai	Jurnal Simplex Volume 2, Nomor 1, Tahun 2019
8.	Vellya Agustin, Neri Susanti dan Eska Prima Monique Damarsiwi 2023 Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Ketenagakerjaan Dan Transmigrasi Provinsi Bengkulu	Variabel X: Kemampuan Kerja Variabel Y: Kinerja pegawai	Variabel X: Motivasi Kerja	Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa Kemampuan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Jurnal Ekombis Review, Vol. 11 No. 1 Januari 2023
9.	Dewi Puspitasari dan Wulandari 2022 Pengaruh Kemampuan Kerja dan Sikap Kerja Terhadap kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bima	Variabel X: Kemampuan Kerja Variabel Y: Kinerja Pegawai	Variabel X: Sikap Kerja	Kemampuan Kerja dan Sikap Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Jurnal Jurrie Vol.1, No.1, Tahun 2022

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10.	Febriansyah, Saptaningsih Sumarmi dan Siswoyo Haryono 2020 Pengaruh Kepemimpinan dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sumsel Dimediasi Motivasi Kerja	Variabel X: Kemampuan Kerja Variabel Y: Kinerja Pegawai	Variabel X: Kepemimpinan Variabel Z: Motivasi Kerja	Hasil penelitian diperoleh bahwa variable kepemimpinan, kemampuan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu variable kepemimpinan, kemampuan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai	Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya Volume 22, Nomor 1, Tahun 2020
11.	Cik Marya, Nur'aeni dan Bovie Kawulusan 2022 Pengaruh Penghargaan dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung	Variabel X: Kemampuan Kerja Variabel Y: Kinerja Pegawai	Variabel X: Penghargaan	Penghargaan dan Kemampuan Kerja berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai	Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis ke-II Tahun 2022
12.	Iman Muazansyah 2018 Pengaruh Kemampuan Kerja dan Kualitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Bangkalan	Variabel X: Kemampuan Kerja Variabel Y: Kinerja Pegawai	Variabel X: Kualitas Kerja	Kemampuan Kerja dan Kualitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Bangkalan	Jurnal Aplikasi dan Administrasi Universitas Kaltara Vol. 21, No. 1, Tahun 2018

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
13.	Suziana Wirmayanis 2018 Pengaruh Kemampuan Kerja, Komitmen Organisasi dan Motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Jambi	Variabel X: Kemampuan Kerja Variabel Y: Kinerja Pegawai	Variabel X: Komitmen Organisasi dan Motivasi	Kemampuan kerja, komitmen organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Dinamika Manajemen Vol. 2 No. 3 Tahun 2018
14.	Yuliarman Mahmuddin 2018 Pengaruh Pengalaman, Komitmen, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Padang	Variabel X: Pengalaman Kerja Variabel Y: Kinerja Pegawai	Variabel X: Komitmen dan Motivasi Kerja	Pengalaman, Komitmen, dan Motivasi Kerja secara bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Jurnal EKOBISTEK Fakultas Ekonomi, Vol.7, No. 2, Tahun 2018
15.	Megawati Enggal Diaz Putri dan Teguh Purwanto 2020 Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Pengalaman Kerja dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya	Variabel X: Pengalaman Kerja Variabel Y: Kinerja Pegawai	Variabel X: Kepemimpin an Situasional, dan Tingkat Pendidikan	Kepemimpin an Situasional, Pengalaman Kerja dan Tingkat Pendidikan berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Pegawai	Journal of Sustainability Business Research Vol. 1 No. 1 Tahun 2020

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam organisasi peran sumber daya manusia merupakan faktor penting untuk dapat mencapai suatu tujuan organisasi. Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi dapat mencapai tujuan organisasi melalui pegawai atau anggota organisasi lainnya.

Sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau bagaimana cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama (Bintoro & Daryanto, 2017:15). Organisasi dalam perannya dapat memberikan sistem dan upaya menilai kinerja pegawai. Kinerja pegawai dapat ditunjang dengan pengalaman kerja yang cukup serta kemampuan kerja yang baik. Faktor-faktor tersebut diharapkan dapat mendorong organisasi dalam mencapai sasaran tujuan.

Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan, pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur berdasarkan masa kerja dan tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. pegawai yang memiliki banyak pengalaman kerja akan dengan sangat mudah beradaptasi dengan pekerjaan yang ada. Pengalaman bekerja merupakan modal utama seseorang untuk terjun dalam bidang tertentu.

Pengalaman kerja adalah suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik (Foster dalam Sasongko, 2018:15). Ada beberapa indikator pengalaman kerja yaitu lama waktu/masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan, penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan (Foster dalam Leatemia, 2018:6).

Semakin seseorang berpengalaman kerja maka akan semakin baik pula keahlian dan kinerja yang diberikan. Pendapat ini sejalan dengan penelitian



terdahulu yaitu hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Yasin, N., Gunawan, Fattah, M. N., & Parenden, A. 2021). Artinya semakin semakin tinggi pengalaman kerja maka kinerja pegawai akan semakin baik. Dengan demikian, adanya pengalaman kerja merupakan hal yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di dalam organisasi.

Selain pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai, kemampuan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kemampuan kerja merupakan kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Dengan adanya kemampuan akan memudahkan seseorang untuk bisa mengerjakan suatu pekerjaan sesuai dengan potensi yang dimilikinya sehingga memberikan hasil yang baik bagi kepuasan pribadi maupun organisasi.

Kemampuan kerja merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan hasilnya (Thoha dalam Muazansyah, 2018:51). Adapun indikator kemampuan kerja adalah sebagai berikut: Pengetahuan (*knowledge*), Pelatihan (*Training*) dan Kesanggupan Kerja (Raharjo dalam Muazansyah, 2018:52).

Kemampuan didasarkan pada apa yang dilakukan pegawai, dan perilaku mereka yang dapat diamati. Kemampuan kerja yang ada dalam lingkup organisasi merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Tujuan suatu organisasi dapat diraih

semaksimal mungkin apabila didukung dengan kinerja yang baik dari para pegawai. Pendapat ini sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Febriansyah, Sumarmi, S., & Haryono, S. 2020). Artinya Semakin tinggi kemampuan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, maka kinerja pegawai akan semakin baik.

Setiap organisasi selalu berusaha agar pegawainya dapat mencapai kinerja yang optimal. Pegawai yang mampu bekerja secara optimal maka akan mampu mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai dapat dikatakan berupa hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang telah dicapai oleh seorang pegawai atas apa yang telah dikerjakannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi.

“Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya” (Edison, 2016: 190). Adapun indikator kinerja diantaranya: Tujuan, Standar, Umpan Balik, Alat atau Sarana, Motif dan Peluang (Wibowo, 2017:8-10). Menyadari akan pentingnya pengelolaan organisasi yang didukung dengan kualitas sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi, maka pimpinan atau manajer harus bisa memberikan perhatiannya dan juga menilai terhadap aktivitas kinerja pegawai dalam organisasi.

Pengalaman kerja dan kemampuan kerja merupakan sesuatu yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pendapat ini sejalan dengan penelitian terdahulu

yaitu hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Leatemala, 2018). Keberlangsungan organisasi dipengaruhi kinerja pegawai, dan kinerja baik pegawai dimulai dengan penyusunan perencanaan sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa apabila pengalaman kerja yang dimiliki oleh setiap pegawai dalam sebuah organisasi telah diterapkan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pengalaman tersebut ditempatkan sesuai dengan bidang yang dibutuhkan maka kinerja pegawai akan meningkat. Kemampuan kerja juga dapat merubah naik turunnya kinerja, karena apabila kemampuan kerja yang dimiliki pegawai dilakukan secara maksimal dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya maka akan berdampak pada kinerja pegawai yang meningkat. Maka dari itu baik pengalaman kerja maupun kemampuan kerja memiliki peranan yang penting terhadap keberlangsungan organisasi yang berakibat pada hasil kerja atau kinerja.

#### **2.4 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut: **“Terdapat pengaruh pengalaman kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kota Tasikmalaya”**.