

## Pengaruh Faktor Kompetensi Terhadap Kinerja Individu di Perusahaan Agroindustri Go Public

The Influence Factors of Competencies on The Individual Performance of  
Employee at Go Public Agroindustry

Yosef Rizal<sup>\*1</sup>, Musa Hubeis<sup>2</sup>, Sjafrri Mangkuprawira<sup>3</sup>, dan Agus Maulana<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Departemen Keuangan

Jl. Lapangan Banteng Timur No. 2-4, Jakarta 10710

<sup>2</sup>Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

Jl. Kamper, Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

<sup>3</sup>Program Manajemen dan Bisnis, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor

Jl. Raya Pajajaran, Bogor 16151

### ABSTRAK

Tantangan perusahaan dalam menghadapi era globalisasi ditandai dengan terjadinya perdagangan bebas. Dalam penelitian ini dijelaskan strategi penentuan kompetensi agar mampu menciptakan daya saing perusahaan melalui kinerja individu. Studi ini menjelaskan kompetensi untuk menciptakan kinerja individu agar perusahaan dapat tumbuh dan berkembang dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kompetensi individu pada perusahaan agroindustri *go public*. Pengumpulan data dilakukan sesuai dengan peubah dalam penelitian ini terhadap 202 responden yang ditetapkan dengan *stratified random sampling*. Responden meliputi karyawan pada tingkatan *general manager*, *manager*, *superintendent* dan *supervisor*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi kompetensi, yaitu komitmen, pemikiran konseptual, operasional, pencapaian hasil dan mempengaruhi. Agar pencapaian kinerja individu optimal di perusahaan agroindustri, maka perlu ditunjang karakteristik lainnya, yaitu motivasi, kepuasan kerja dan keterikatan. Temuan dari penelitian ini diharapkan berguna dalam penilaian kompetensi SDM khususnya di perusahaan agroindustri dalam proses penerimaan, penempatan, promosi dan pemberian kompensasi kepada karyawan secara adil dan efektif guna mendukung strategi perusahaan.

Kata kunci : agroindustri, kinerja individu, kompetensi, sumber daya manusia

### ABSTRACT

Challenges facing companies in the era of globalization characterized by the occurrence of free trade. This study describes the competencies to create individual performance for the company to grow and to develop by using SEM to investigate the factors influencing the individual competencies at go public agroindustry. Data collection was performed according to the variables in this study by the number of 202 respondents in the sample with stratified random sampling. Respondents include employees at the level of general manager, manager, superintendent and supervisor. The results showed that there are five factors effecting competency, namely commitment, conceptual thinking, operational, achievement and influence. In order for optimal achievement of individual performance in the company's agroindustry, it is to be supported other characteristics, namely motivation, job satisfaction and engagement. The findings from this study are expected to be useful in the assessment of competencies of human resources, especially in the agroindustry companies to be used in the process of recruitment, placement, promotion and compensation to employees in a fair, effective way to support the corporate strategy.

Key words: agroindustry, competencies, human resource, individual performance

### PENDAHULUAN

Tantangan perusahaan dalam menghadapi era globalisasi ditandai dengan terjadinya perdagangan bebas, di mana selalu terjadi perubahan dan kondisi bisnis turbulen (Naisbit,

2009). Salah satu upaya agar perusahaan dapat tumbuh dan berkembang, maka perlu meningkatkan daya saing efektif melalui penyiapan SDM sesuai dengan standarisasi kompetensi disyaratkan, karena perbedaan kompetensi akan terjadi perbedaan pencapaian hasil/kinerja (Taylor, 2007). Oleh karena itu kemampuan pelaku bisnis sangat tergantung dengan kemampuan SDM,

<sup>\*</sup>) Korespondensi:

Jl. Lapangan Banteng Timur No. 2-4, Jakarta 10710  
e-mail: yosefrizal@yahoo.co.id

karena SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif utama dan pengelolaan sumber keunggulan lainnya (Moran, 2000). Perubahan lingkungan bisnis mengarah pada pengakuan pentingnya SDM sebagai aset kritis organisasi perlu diikuti sertakan dalam filosofi perusahaan dan juga dalam proses perencanaan strategik, karena SDM menjadi bagian pengembangan kebijakan organisasi dan perencanaan perluasan lini organisasi.

Untuk itu perlunya melaksanakan identifikasi kompetensi yang relevan bertujuan untuk meningkatkan kinerja SDM, agar memungkinkan kelangsungan hidup organisasi mencapai keberhasilan kompetitif (Brophy dan Kiely, 2002). Menurut Spencer & Spencer (1993), kinerja merupakan karakteristik melekat yang dimiliki seseorang yang berhubungan sebab akibat dengan kinerjanya pada situasi atau standar kinerja tertentu. Kompetensi merupakan karakteristik individu yang berhubungan dengan acuan kriteria perilaku yang diharapkan dan kinerja terbaik dalam sebuah pekerjaan atau situasi yang diharapkan untuk dipenuhi, yang dapat membawa pada kinerja yang lebih tinggi (McClelland, 1997). Hasil penelitian Winanti (2011), menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara positif dan nyata dari kompetensi terhadap kinerja karyawan, namun kompetensi secara kolektif tidak ada hubungan dengan kinerja (Shin, 2010).

Penelitian ini difokuskan pada tingkat kinerja individu (Moeheriono, 2009) menurut kompetensi pekerjaan sesuai *person-job fit* (Goodstein dan Prien, 2006). Hasil penelitian Quek (2005) tentang dampak kompetensi generik pada keberhasilan kinerja kerja merupakan faktor yang memberikan kontribusi terhadap keberhasilan kinerja kerja.

Model kompetensi penting dibangun, karena pembentukan pemodelan kompetensi diidentifikasi sesuai kebutuhan dari suatu temuan melalui eksplorasi kompetensi yang terkait dengan aspirasi organisasi (Bogner dan Thomas, 2012) dan penentu keberhasilan dalam melakukan pekerjaan dan hal tersebut terbukti secara nyata pada industri di Jepang (Schoemaker, 2012).

Suatu organisasi, atau perusahaan memerlukan SDM untuk melaksanakan proses kegiatan untuk mencapai hasil yang diharapkan dengan pengelolaan SDM secara profesional. Peran SDM dalam suatu organisasi terdiri dari berbagai aktivitas fungsi manajemen, termasuk perusahaan agroindustri. Menurut Sa'id dan Intan (2001), fungsi manajemen agroindustri terdiri dari: (a) perencanaan, (b) pengorganisasian, (c) pelaksanaan, (d) pengawasan, (e) evaluasi, dan (f) pengendalian. Tingkat tugas dan tanggungjawab adalah: (a) manajemen tingkat puncak berperan dalam menentukan dan menetapkan kebijakan strategik, (b) manajemen madya berperan mengembangkan prosedur-prosedur manajerial sebagai implementasi dari kebijakan strategik

ditetapkan manajemen puncak, dan (c) manajemen rendah berperan mengembangkan perangkat tentang proses pelaksanaan kerja. MSDM merupakan pendekatan SDM, di mana secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai, yaitu (a) tujuan untuk perusahaan dan (b) untuk karyawan (Mangkuprawira, 2011). Kompetensi disyaratkan agar karyawan dapat melakukan proses kerja dengan lancar secara efektif dan efisien dalam mencapai kinerja optimal. Kinerja adalah hasil, atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan (Mangkuprawira, 2009).

Faktor yang mempengaruhi kinerja individu terdiri dari faktor intrinsik, yaitu faktor yang berasal dari individu sendiri dan faktor ekstrinsik, yaitu faktor di luar yang bersangkutan. Faktor yang memengaruhi kinerja bersifat intrinsik adalah (a) kompetensi terdiri dari pemikiran konseptual, orientasi berprestasi, kepedulian terhadap keteraturan, pengarahan, pemahaman keorganisasian, dampak pengaruh dan komitmen; (b) motivasi, (c) kepuasan kerja, dan (d) keterikatan. Faktor yang bersifat ekstrinsik adalah (a) kepemimpinan, (b) struktur tim, (c) peran tim, (d) norma, (e) lingkungan, (f) struktur organisasi, (g) strategi, (h) teknologi, serta (i) teknologi dan informasi (Moeheriono, 2009). Penelitian ini terdiri dari beberapa perusahaan agroindustri, maka lingkup pembahasannya terbatas pada faktor intrinsik.

Penelitian dilakukan pada perusahaan agroindustri, karena merupakan industri pertanian kompleks. Karakteristik perusahaan agroindustri paling menonjol adalah adanya ketergantungan antar unsur-unsur agroindustri dari pengadaan bahan baku, pengolahan dan pemasaran produk. Perusahaan agroindustri harus dipandang sebagai suatu sistem yang terdiri dari empat (4) keterkaitan, yaitu (a) keterkaitan mata rantai produksi adalah keterkaitan antara tahapan-tahapan operasional mulai dari arus bahan baku pertanian sampai pengolahan dan kemudian ke konsumen; (b) keterkaitan kebijaksanaan makro-mikro adalah keterkaitan berupa pengaruh kebijakan makro pemerintah terhadap kinerja agroindustri; (c) keterkaitan kelembagaan adalah hubungan antar berbagai jenis organisasi yang beroperasi dan berinteraksi dengan mata rantai produksi agroindustri; (d) keterkaitan internasional adalah saling ketergantungan antara pasar nasional dan pasar internasional dimana agroindustri berfungsi (Soekartawi, 1991).

Perusahaan agroindustri merupakan suatu proses kerja yang saling berhubungan (interlasi) produksi, pengolahan, pengangkutan, penyimpanan, pendanaan, pemasaran dan distribusi produk pertanian (Dominguez and Adriono, 2012). Sifat pengelolaan agroindustri dapat dikatakan unik, karena bahan bakunya berasal dari pertanian dengan tiga karakteristik, yaitu musiman

(*seasonality*), mudah rusak (*perishability*), dan beragam (*variability*). Karakteristik lainnya adalah (a) komponen biaya bahan baku umumnya merupakan komponen terbesar dalam agroindustri, penyediaan bahan baku sangat menentukan operasi perusahaan. Ketidakpastian produksi pertanian dapat menyebabkan ketidakstabilan harga bahan yang berdampak pada pendanaan dan pengelolaan modal kerja; (b) pada umumnya produk-produk agroindustri merupakan komoditas penting bagi perekonomian suatu negara, sehingga keterlibatan pemerintah dalam kegiatan agroindustri sering terlalu tinggi; (c) suatu produk agroindustri mungkin diproduksi oleh beberapa negara, maka agroindustri lokal melihat pasar internasional sebagai pasar alternatif untuk bahan baku, impor bersaing dan peluang ekspor. Fluktuasi harga komoditas yang tinggi di pasar internasional memperbesar ketidakpastian finansial baik dilihat dari disisi *input* maupun *output* (Soekartawi, 1991).

Salah satu permasalahan yang timbul akibat sifat karakteristik bahan baku agroindustri dari pertanian adalah tidak kontinyunya pasokan bahan baku, sehingga seringkali terjadi kesenjangan antara ketersediaan bahan baku dengan produksi dalam kegiatan agroindustri (*idle investment*) (Soekartawi, 1991). Teknis pengolahan agroindustri hasil pertanian memerlukan pemahaman tentang komponen-komponen pengolahan dan fungsi-fungsinya. Dari segi teknis terdapat tiga tujuan pengolahan agroindustri adalah merubah bahan baku menjadi mudah diangkut, diterima konsumen dan tahan lama. Fungsi pengolahan harus dipahami sebagai kegiatan strategis yang dapat menambah nilai dalam rantai produksi dan menciptakan keunggulan kompetitif. Sasaran tersebut akan dapat dicapai dengan merancang dan mengoperasikan kegiatan pengolahan hemat biaya atau dengan produk beragam yang dilihat dari perspektif strategis. Dengan demikian manfaat agroindustri adalah merubah bentuk dari satu jenis produk menjadi bentuk yang lain sesuai dengan keinginan konsumen, terjadinya perubahan fungsi waktu dari komoditas pertanian yang *perishable* menjadi produk yang tahan disimpan lebih lama dan meningkatkan mutu produk, sehingga meningkatkan harga dan nilai tambah. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Soekartawi (1991), bahwa agroindustri dapat meningkatkan nilai tambah, meningkatkan kualitas hasil, meningkatkan penyerapan tenaga kerja, meningkatkan ketrampilan produsen, dan meningkatkan pendapatan. Agroindustri pengolahan hasil pertanian merupakan aktivitas yang merubah bentuk produk pertanian segar dan asli menjadi bentuk yang berbeda sama sekali. Pada umumnya proses pengolahan menggunakan instalasi mesin, atau pabrik yang terintegrasi mulai dari penanganan *input*, atau produk pertanian mentah hingga bentuk siap konsumsi berupa barang yang telah dikemas.

Perusahaan agroindustri masih belum sepenuhnya memiliki keunggulan bersaing baik kuantitas maupun mutunya, karena rendahnya mutu SDM dalam menghadapi persaingan ekonomi global (Suharto, 2010) dan kurang handalnya teknologi yang digunakan (Mangku-prawira, 2009), maka perlu dilakukan identifikasi kompetensi untuk mendapatkan gambaran profil kompetensi karyawan yang memengaruhi kinerja.

Tujuan penelitian ini adalah memahami pengaruh faktor kompetensi terhadap kinerja, agar perusahaan memiliki daya saing dengan tujuan khusus, yaitu (a) Mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi pembentuk kompetensi individu di perusahaan agroindustri; (b) Menganalisis faktor-faktor yang membentuk kompetensi karyawan dalam mencapai kinerja individu optimal di perusahaan agroindustri; (c) Merumuskan profil kompetensi karyawan di perusahaan agroindustri berdasarkan model yang menjelaskan hubungan kompetensi dengan kinerja individu optimal.

## METODELOGI

Penelitian ini merupakan analisis deskriptif kuantitatif dengan alat analisis *Structural Equation Method* (SEM). Pengumpulan data dilakukan sesuai dengan peubah dalam penelitian ini melalui laporan kinerja karyawan pada enam (6) perusahaan agroindustri *go public* dengan jumlah contoh 202 responden yang ditetapkan dengan *stratified random sampling* (Malhotra, 2007). Responden meliputi karyawan pada tingkatan *general manager, manager, superintendent* dan *supervisor*. Pengambilan contoh secara *disproportional sampling*, dikarenakan jumlah dari masing-masing kelompok responden yang tidak proporsional, sehingga untuk mengetahui keterwakilan dari masing-masing tingkat jabatan digunakan *disproportional sampling*.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan SEM dengan teknik pengolahan data diawali dengan statistik deskriptif untuk memperoleh karakteristik data, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas konstruk model pengukuran dan uji kecocokan model (pendugaan koefisien model), serta uji koefisien. Analisis data, deskripsi model struktural dan model pengukuran diuji menggunakan *Linear Structural Relations* (Lisrel) 8.72.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Perusahaan sebagai obyek penelitian adalah perusahaan agroindustri *go public* terdaftar pada *Indonesia Stock Exchange* di Jakarta. Perusahaan bergerak dalam bidang pertanian (*on farm*) dan pengolahan (*off farm*) dari pembibitan, perkebunan, pengolahan dan pemasaran. Pemilihan perusahaan agroindustri sebagai obyek penelitian, karena perusahaan agroindustri merupakan suatu proses kerja yang saling berhubungan (interlasi) produksi, pengolahan,

pengangkutan, penyimpanan, pendanaan, pemasaran dan distribusi produk pertanian (Dominguez and Adriono, 2012). Sifat pengelolaan agroindustri dapat dikatakan unik, karena bahan bakunya berasal dari pertanian dengan tiga karakteristik, yaitu musiman (*seasonality*), mudah rusak (*perishability*), dan beragam (*variability*).

Perusahaan agroindustri di Indonesia terbukti mampu membentuk pertumbuhan ekonomi nasional. Di tengah krisis ekonomi melanda Indonesia pada tahun 1997-1998, agroindustri ternyata menjadi sebuah aktivitas ekonomi mampu berkontribusi secara positif terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Selama masa krisis, walaupun sektor lain mengalami kemunduran, atau pertumbuhan negatif, agroindustri mampu bertahan dalam jumlah unit usaha beroperasi. Kelompok agroindustri ini dapat berkembang dalam keadaan krisis, karena tidak bergantung pada bahan baku dan bahan tambahan impor, serta peluang pasar ekspor besar. Agroindustri merupakan langkah strategik untuk meningkatkan nilai tambah hasil pertanian melalui pemanfaatan dan penerapan teknologi, memperluas lapangan pekerjaan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Apriyanto, 2005).

Penelitian ini dilakukan pada enam perusahaan agroindustri go public dengan melibatkan 202 responden terdiri dari supervisor (39,60%), manager (28,71%), superintendent (28,22%) dan general manager (3,47%). Penelitian ini menggunakan data primer melalui pengisian kuesioner dan data sekunder dari perusahaan.

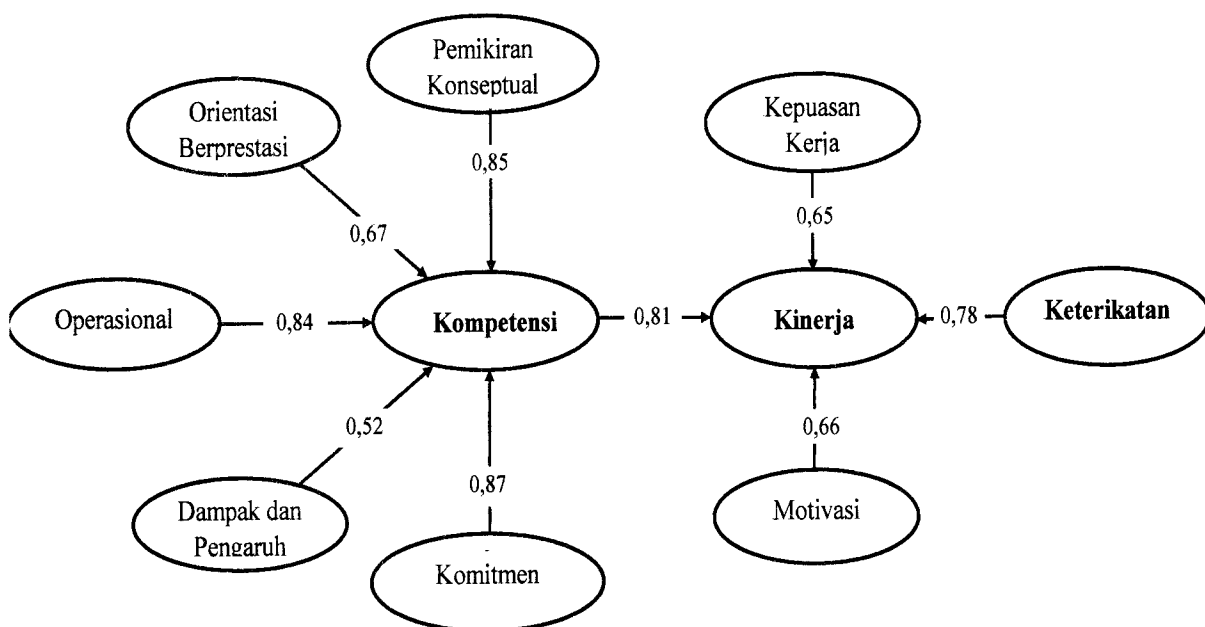
Berdasarkan hasil analisis setelah dilakukan pengujian hubungan kompetensi dengan kinerja didapatkan bahwa model secara keseluruhan seperti yang disajikan pada Gambar 1. Dari Gambar 1, terlihat bahwa kompetensi merupakan faktor utama mempengaruhi kinerja (koefisien jalur 0,81), faktor penguat keterikatan

(koefisien jalur 0,78) dan faktor pendukung motivasi (0,66) dan kepuasan kerja (koefisien jalur 0,65).

Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa agar perusahaan agroindustri dapat meningkatkan daya saing, maka perusahaan harus dapat mengembangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi SDMnya, yaitu komitmen, pemikiran konseptual dan operasional, disamping pencapaian hasil dan mempengaruhi. Dalam hal ini kompetensi dipengaruhi oleh faktor utama komitmen (koefisien jalur 0,87), pemikiran konseptual (koefisien jalur 0,85) dan operasional (koefisien jalur 0,84). Faktor penguat adalah orientasi berprestasi (koefisien jalur 0,67) dan faktor pendukung adalah dampak dan mempengaruhi (koefisien jalur 0,52).

Berdasarkan uraian tersebut, faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi, disamping keterikatan, motivasi dan kepuasan kerja. Untuk itu, agar perusahaan memiliki daya saing, maka faktor tersebut dijadikan faktor prioritas yang perlu diperhatikan baik dalam penerimaan, penempatan, promosi dan pemberian kompensasi karyawan. Faktor lain adalah tingkat pendidikan dan penempatan sesuai dengan disyaratkan.

Perusahaan agroindustri memiliki karakteristik spesifik, karena sifat pengelolaannya unik, maka kompetensi SDM perusahaan agroindustri sesuai dengan karakteristik industrinya agar memiliki keunggulan bersaing. Prioritas fungsi manajemennya adalah perencanaan dan pengendalian, karena terkait dengan manajemen inventori, yaitu pengaturan penyediaan bahan baku karena bersifat musiman dan mudah rusak, serta pengendalian baik dalam proses pertanian dan pengolahan. Oleh karena itu proses kerja dilakukan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan agar mutu produk sesuai dengan disyaratkan.



Gambar 1. Model konstruk pengaruh kompetensi terhadap kinerja individu

Kompetensi merupakan prasyarat yang harus dimiliki karyawan agar proses kerja berjalan lancar untuk mencapai kinerja optimal khususnya di perusahaan agroindustri, di mana proses industrinya saling berintegrasi dan mudah rusak. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rosa (2010) menyatakan bahwa peubah yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi, begitu juga hasil penelitian Denni (2010) dan Bani-Hani & Al-Hawary (2009). Kinerja adalah hasil, atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama satu periode (Mangkuprawira, 2009). Kinerja individu optimal akan tercapai, apabila dalam melaksanakan proses kerja karyawan memiliki kompetensi tinggi didukung oleh karakteristik lainnya, yaitu keterikatan, motivasi dan kepuasan kerja sesuai hasil penelitian Robbins (2004), Tobing (2009), Rosa (2010) dan Winanti (2011).

### Implikasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memberikan implikasi terhadap faktor-faktor kompetensi yang memengaruhi kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor utama kompetensi, sehingga dapat memberikan gambaran agar perusahaan memiliki daya saing tinggi harus memiliki SDM berkompentensi tinggi yang sesuai dengan sasaran perusahaan. Kompetensi antar satu perusahaan berbeda sesuai dengan jenis industrinya, maka dari itu tiap perusahaan harus memiliki kompetensi yang memenuhi syarat-syarat untuk sukses di pasar (Mangkuprawira, 2009) dengan menentukan strategi yang berbeda dengan perusahaan lainnya agar memiliki keunggulan.

Faktor penguat kinerja adalah keterikatan dan apabila karyawan dengan tingkat keterikatan-nya tinggi pada suatu organisasi akan memberikan kontribusi melebihi karyawan pada tingkat puas, atau sekedar berkomitmen. Keterikatan menyiratkan tingkat keterhubungan yang paling tinggi terhadap organisasi, yaitu menunjukkan peran karyawan untuk bersedia melampaui persyaratan minimal dari perannya untuk memberikan kontribusi tambahan, atau mendorong organisasinya terhadap perusahaan lain sebagai tempat yang baik untuk bekerja atau berinvestasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Shin (2010) yang menemukan bahwa kompetensi individu dapat digunakan untuk memprediksi kinerja individu, namun kompetensi secara kolektif tidak ada hubungan dengan kinerja. Kinerja dipengaruhi oleh karakteristik karyawannya, yaitu keterikatan, motivasi dan kepuasan kerja. Keterikatan dalam praktiknya dilihat sebagai penciptaan yang menghubungkan antara sasaran organisasi dengan *brand* perusahaan (McBain, 2008). Karyawan dengan keterikatan melebihi dari karyawan dengan tingkat puas atau sekedar berkomitmen kepada suatu organisasi, karena keterikatan tersebut melihat seberapa jauh karyawan bersedia melampaui

persyaratan minimal dari perannya (Schielman, 2011). Semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan, maka semakin tinggi kinerja akan tercapai. Karyawan bekerja tidak hanya untuk meraih kompensasi finansial, namun juga nonfinansial seperti penghargaan personal dan karir. Karena itu tidak mungkin membangun keterikatan hanya dengan pendekatan bersifat struktural (Mangkuprawira, 2011).

Motivasi dapat memengaruhi efektifitas, produktivitas dan efisiensi, serta kinerja sesuai dengan hasil penelitian Kamery (2004). Beberapa cara untuk memotivasi mungkin efektif pada perusahaan tertentu, tetapi tidak efektif pada perusahaan lainnya, maka suatu teori dengan teori lain dapat dikombinasikan untuk memberikan cara yang sesuai dalam memotivasi karyawan. Meskipun tidak ada suatu teori yang sesuai secara utuh untuk setiap situasi, namun terdapat dua cara yang selalu digunakan pada semua teorimotivasi yaitu dihargai (*respect*) dan diberdayakan (*participation*). Dalam penelitian ini, motivasi memengaruhi kinerja secara nyata, maka dapat dikatakan bahwa motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu (Mangkuprawira, 2011).

Kinerja selain dipengaruhi oleh kompetensi, keterikatan dan motivasi, juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja dalam melaksanakan proses kerja pada suatu perusahaan merupakan faktor penunjang dan nyata dalam membentuk kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Tobing (2009) yang menemukan kepuasan kerja dan sikap karyawan merupakan suatu hal yang penting dalam menentukan perilaku dan respon terhadap pekerjaan dan dengan perilaku tersebut, sehingga organisasi efektif akan tercapai.

Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja biasanya terjadi pada tingkatan tertentu, atau pada keadaan dan posisi tertentu dimana pada orang-orang yang berada pada level manajer sesuai dengan hasil penelitian Organ (2000) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memengaruhi kinerja dengan asumsi karyawan akan memberikan yang terbaik bagi organisasi bila memperoleh yang terbaik dari organisasi dimana bekerja. Untuk itu dalam suatu organisasi perlunya menetapkan standar penilaian kinerja berdasarkan hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan, serta organisasi bersangkutan, karena pengukuran kinerja harus berdasarkan sesuatu yang terukur sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Mangkuprawira, 2009).

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu proses kerja, dimana dipengaruhi oleh kompetensi sebagai faktor utama dengan keterikatan sebagai faktor penguat dan motivasi dan kepuasan kerja

merupakan faktor penunjang. Untuk dapat tumbuh dan berkembangnya suatu perusahaan, maka faktor tersebut merupakan kunci untuk mencapai keberhasilan tersebut. Faktor tersebut merupakan hal yang sangat penting untuk dikembangkan, karena kondisi ekonomi saat ini masuk dalam era globalisasi, dimana perusahaan akan tampil apabila memiliki daya saing dengan menggunakan teknologi lebih baik membutuhkan kompetensi karyawan yang lebih tinggi dalam proses transformasi pengetahuan dan keterampilan. Disamping itu perjanya ditingkatkan karakteristik perilaku karyawan yang menunjang proses kerja melalui penciptaan rasa memilikinya yang tinggi, sehingga akan memunculkan keterikatan pada perusahaan dan motivasi yang tinggi untuk menciptakan inovasi-inovasi baru dalam proses kerja, maupun hasil kerja.

Untuk mengembangkan agroindustri, para pelaku bisnis di Indonesia hendaknya memiliki wawasan yang lebih baik, karena dunia agroindustri global sudah betul-betul terkait erat dengan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga para pihak yang enggan menambah wawasannya sudah pasti akan tertinggal (Damanhuri, 2011). Perusahaan agroindustri perlu peningkatan SDM secara terintegrasi antara karyawan tingkat atas, menengah dan bawah secara bersamaan, karena tuntutan dunia usaha semakin tinggi dalam menghadapi persaingan saat ini pada era globalisasi. Jadi perusahaan tidak cukup hanya mengembangkan berbagai sistem SDM, namun juga implementasinya dapat berjalan lancar apabila kemampuan SDM-nya sesuai denganuntutannya. Bila kompetensi SDM tinggi, maka proses transformasi pengetahuan dan keterampilan akan berjalan dengan baik (Baldwin dan Ford, 2006). Kalau kompetensinya masih rendah maka membutuhkan waktu yang lama dalam proses transformasi yang dapat berdampak pada daya saing perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui kompetensi memengaruhi kinerja nyata. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum faktor kompetensi dari karyawan masih belum optimal, karena tingkat pendidikan karyawan belum optimal. Disisi lain kegiatan pengolahan hasil (agroindustri) umumnya akan banyak tergantung kepada tingkat penguasaan teknologi pengolahan, baik dalam bidang *handling* dan proses penciptaan nilai tambah (*added value process*) dan seterusnya. Selain itu yang lebih menentukan bahwa kegiatan agroindustri yang lebih ideal haruslah berorientasi kepada potensial *demand/market*. Dengan demikian dalam era kompetisi global yang keras dewasa ini harus menghindari prinsip *supply create its own demand*, atau orientasi yang hanya mengejar target produksi (*production approach*) (Damanhuri, 2011).

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam menghadapi era globalisasi saat ini, perusahaan agroindustri perlu mengalami perkembangan secara nyata dimulai

dari ketersediaan SDM bermutu disatu sisi, yaitu memiliki kompetensi sesuai tuntutan agar cepat dapat melakukan transformasi baik teknologi, proses kerja maupun hasil kerja yang menuntut kemampuan dalam membuat rencana dan strategi dalam menghadapi persaingan dengan pihak eksternal. Dari sisi lain perlunya mengembangkan manajemen SDM perusahaan yang berorientasi pada karyawan yang berdampak pada peningkatan kompetensi dan keterikatan, sehingga dapat mengurangi hambatan dan meningkatkan motivasi kerja yang diharapkan dapat menciptakan inovasi-inovasi baru.

Oleh karena itu pentingnya SDM berdasarkan hasil penelitian pada perusahaan agroindustri sesuai dengan konsep Moran (2000) yang menyatakan bahwa SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif utama dan pengelolaan sumber keunggulan lainnya. Kemampuan pelaku bisnis sangat tergantung dengan kemampuan SDM (Naisbit, 2009), karena agroindustri merupakan langkah strategik untuk meningkatkan nilai tambah hasil pertanian melalui pemanfaatan dan penerapan teknologi, memperluas lapangan pekerjaan, meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Apriyanto, 2005).

## KESIMPULAN

Faktor kompetensi memiliki pengaruh positif untuk meningkatkan kinerja. Dalam hal ini faktor utama yang memengaruhi kompetensi adalah komitmen, pemikiran konseptual dan operasional. Agar pencapaian kinerja optimal, maka perlu ditunjang faktor lainnya, yaitu keterikatan, motivasi dan kepuasan kerja. Keterikatan merupakan faktor penguat yang memengaruhi kinerja. Dalam hal ini, keterikatan memiliki pengaruh positif terhadap pencapaian kinerja individu dan sebagai indikator yang paling merefleksikan.

Profil kompetensi karyawan di perusahaan agroindustri adalah karyawan yang memiliki kompetensi, keterikatan, motivasi dan kepuasan kerja, agar mampu melaksanakan proses kerja, karena perusahaan agroindustri merupakan bagian dari industri pertanian kompleks, terintegrasi dan mudah rusak, maka fokus pengelolaannya harus terintegrasi dari perencanaan sampai pengendalian untuk pencapaian mutu produk yang memiliki daya saing.

## DAFTAR PUSTAKA

- Apriyanto, A., 2005. Seminar Nasional Teknologi Inovatif Pascapanen untuk pengembangan Industri Berbasis Pertanian. *Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Pascapanen*, Bogor.
- Baldwin, T. T., dan J. K. Ford, 2006. Transfer of Training: A Review and Direction for Future Research. *Personnel Psychology*, (41):63-105.

- Bani-Hani, J. S., F. Al-Hawary, 2009. The Impact of Core Competences on Competitive Advantage: Strategic Challenge. *International Bulletin of Business Administration*, (6):93-104.
- Bogner and Thomas, 2012. *Core Competence and Advantage*. Publisher Elsevier Inc., New York.
- Brockbank, W., D. Ulrich, & R. Beatty, 2006. HR professional development: Creating the future creators at the University of Michigan Business School. *Human Resources Management*, 38(2):111-118.
- Brophy, M. & T. Kiely, 2002. Competencies: A new sector. *Journal of European Industrial Training*, 26(2-4):165-176.
- Damanhuri, D. S., 2011. Lingkungan Makro dan Internal dalam Meningkatkan Daya Saing Agribisnis dan Agroindustri di Indonesia. *AgriMedia*, 16 (1):14- 17.
- Denni, A., I. Jamaran, A. Hermawan dan Y. Arkeman, 2010. Pemodelan Kompetensi Jabatan Pada Perusahaan, Agroindustri Menggunakan Mutirater AHP. *Jurnal Teknologi Industri Pertanian*, 20(2):80-88.
- Dominguez, P.G. and L. S. Adriono, 2012. BIMP-EAGA Agroindustrial Cooperation: A Proposed Framework and Plan of Action. *USM*.
- Goodstein, L. D. and E. P. Prien, 2006. *Using Individual Assessments in the workplace*. Published by Pfeifer an Imprint of Wiley 989 Market Street, San Fransisco.
- Kamery, R. H., 2004. Employee Motivation as it Relates to Effectiveness, Efficiency, Productivity and Performance. *Proceeding of The Academy of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 8(2):91-96.
- Malhotra N. K., 2007. *Marketing Research an Applied Orientation*. Prentice Hall International, Inc., New Yersey.
- Mangkuprawira T. S., 2009. *Horizon Bisnis, Manajemen, dan Sumber Daya Manusia*. Penerbit IPB Press, Bogor.
- \_\_\_\_\_, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.
- McBain, A., 2008. Molassiotis, B. Wilson, L. Brunton, H. Chaudhary, R. Gattamaneni, Catherine. Symptom experience in patients with primary brain tumours: A longitudinal exploratory study. *European Journal of Oncology Nursing*, 14 (5): 410-416.
- McClelland, D. C., 1997. Testing for competence rather than "intelligence." *American Psychologist*, (28):1-14.
- Moehariono, 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Penerbit Ghalia Indonesia.
- Moran, J. W., B. K. Brightman, 2000. Leading Organizational Change, *Journal of Workplace Learning*, 12(2):66-74.
- Naisbitt, J. and Aburdene, 2009. *Mega Trend 2010, Ten New Directions for the 2005's*. William Morrow and Company, New York.
- Organ, D. W., J. B. Paine, 2000. The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations. *Human Resource Management Review*, 10 (1):45-59.
- Quek, A., 2005, Learning for The Workplace: A Case Study in Graduate Employees' Generic Competencies. *Journal of Workplace Learning*, 17(4):231-242.
- Robbins, P. S., 2004. *Organizational Behavior-Concepts, Controversies*. Mc.Graw-Hill, London.
- Rosa, D. M., 2010. Pengaruh *Soft Competency* Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada karyawan PT. Taspem Cabang Malang). Perpustakaan Digital, Universitas Negeri, Malang.
- Sa'id, E. G., 2011. Perubahan Lingkungan Bisnis Global dan Dampaknya bagi Pengembangan Agribisnis dan Agroindustri di Indonesia, *AgriMedia*, 1, (1): 4-11.
- \_\_\_\_\_, Intan, A. H., 2001. *Manajemen Agribisnis*. Ghalia Indonesia.
- Schoemaker, P. J. H., 2012. *Its Conceptual and Behavioral Foundation*, *Strategic Management* 14(3):1993-2013
- Schiemann, W. A., 2011. Alignment Capability. *Pendekatan Baru Talent Management untuk mendongkrak Kinerja Organisasi*. (Terjemahan). Penerbit PPM Management, Jakarta.
- Shin, S. Y., 2010. Moderating Effects of Group Cohesiveness in Competency-Performance Relationships: A Multi-Level Study. *Journal of Behavioral Studies in Business*, Vol. 27 (8):741 – 763.
- Soekartawi, 2000. *Agribisnis. Teori dan Aplikasinya*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Spencer, L. M. and S. M. Spencer, 1993, *Competence Work: Model for Superior Performance*, John Wiley and Sons. Inc., New York.
- Suharto, I., 2010. *SDM Indonesia dalam Persaingan Global*. Kementerian Pendidikan Nasional. 29 November 2010. <http://kopertis11.net/media.php?module=detailartikel&id.> [23 November 2011].

Taylor, I, 2007. *Measuring Competency for Recruitment and Development. Panduan Assessment Center & Motode Seleksi.* Penerbit PPM, Jakarta.

Tobing, D. S., 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap

Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(1):31-27.

Winanti, M. B., 2011. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. *Majalah Ilmiah Unikom*, 7(2):249-267.