

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Pada dasarnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun bagi pengembangan dirinya.

Menurut Siagian (2008:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, yang berdasarkan tiga prinsip dasar, hal ini sebagaimana yang dikatakan oleh Siagian (2008:13), yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
2. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan perencanaan strategis.
3. Kultur dan nilai organisasi, suasana organisasi, dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Karena itu, kultur ini harus ditegakkan, dari upaya yang terus menerus mulai dari puncak, sangat diperlukan agar kultur tersebut dapat diterima dan dipatuhi.

Sedangkan menurut Nawawi (2002:40), mengetengahkan tiga pengertian tentang sumber daya manusia, yaitu:

1. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja dan karyawan)
2. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (*non material/nin financial*) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Siagian (2007:21) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perencanaan ini untuk menetapkan program kepegawaian yang ada dalam perusahaan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasinya, dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan dengan kepemimpinannya, meemrintah bawahan agar mengerjakan semua tugas-tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan perbaikan dan/atau penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pelatihan. Pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan

kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia mungkin akan dijumpai ada beberapa perbedaan. Aspek lain dari manajemen sumber daya manusia adalah peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan pemilik tuntutan masyarakat luas. Peranan manajemen sumber daya manusia adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu perusahaan, karyawan dan masyarakat luas, menuju terciptanya efektifitas, efisiensi, produktifitas dan kinerja perusahaan.

2.1.2. Pemberdayaan

Ada berbagai perbedaan definisi pemberdayaan (*empowerment*) yang dikemukakan para ahli. Menurut Noe et.al (2003:13) pemberdayaan adalah merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk Keefektifan Organisasi Keefektifan Kelompok Keefektifan Individu mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan.

Sedangkan menurut Stewart (2008:18), yang secara etimologis pemberdayaan berasal dari kata *power* yang berarti kekuasaan, yaitu kemampuan untuk mengusahakan agar sesuatu itu terjadi ataupun tidak sama sekali.

Menurut Rob Brown (2004:16), pemberdayaan erat hubungannya dengan profesionalisme yang pada awalnya selalu dimiliki oleh individual. Oleh karena itu,

empowerment terjadi “*When power goes to employees who the experience a sense of ownership and control over*”.

Menurut Sedarmayanti (2013:286), secara harfiah, kata pemberdayaan dapat diartikan lebih berdaya dari sebelumnya, baik dalam hal wewenang tanggung jawab maupun kemampuan individual yang dimilikinya.

Menurut Webster dalam Sedarmayanti (2012:59), pengertian pemberdayaan adalah kata Empower mengandung dua arti. Pengertian pertama adalah *to give power or authority to*, dan pengertian kedua berarti *to give ability to or enable*. Dalam pengertian pertama, diartikan sebagai memberikan kekuasaan, mengalihkan kekuatan atau mendelegasikan otoritas kepada pihak lain. Sedangkan dalam pengertian kedua, diartikan sebagai upaya untuk memberi kemampuan atau keberdayaan. Pemberdayaan merupakan proses yang memerlukan perencanaan menyeluruh, pemikiran mendalam tentang mekanisme pemantauan dan peningkatan secara terus menerus.

Byars dan Rue (2004:251) memberi pengertian *empowerment* merupakan bentuk desentralisasi yang melibatkan para bawahan dalam membuat keputusan. Sedangkan Batliwala (2007:142), mengemukakan bahwa dalam Pemberdayaan pegawai mencakup dua pokok persoalan yang amat penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan yakni konsep pemberdayaan yang berakar komitmen dan kepercayaan pegawai sebagai suatu strategi dalam menjalankan perusahaan.

Dengan demikian pemberdayaan dan pembinaan tidak hanya memulihkan dan mengembangkan nilai tambah bagi perusahaan, tetapi juga nilai tambah bagi para pegawainya, seperti pendapat Batliwala (2007:142), bahwa pemberdayaan pegawai adalah sebuah konsep peningkatan kepuasan kerja yang memadukan nilai-nilai sosial, sehingga pegawai akan lebih senang dalam melakukan pekerjaannya. Fracaro (2006 : 5-6) mengemukakan enam langkah pemberdayaan pegawai yaitu :

1. Analisis kebutuhan pemberdayaan Manajemen tingkat atas memulai dari proses pemberdayaan, yaitu melihat kebutuhan pekerjaan apa yang harus diberdayakan.
2. Memilih pegawai yang akan diberdayakan Memilih siapa pegawai yang bisa diberdayakan yang memungkinkan pegawai bisa melakukan pekerjaan tersebut dan senang dalam mengerjakannya.

3. Menentukan aturan-aturan yang jelas dalam pemberdayaan. Dibuat suatu aturan yang dapat disepakati antara manajemen tingkat atas dengan pegawai dan mendefinisikan tanggungjawab yang seperti apa yang diberikan, otoritas dalam pengambilan keputusan yang bagaimana yang boleh pegawai lakukan, serta kompensasi yang bagaimana yang akan didapatkan pegawai apabila mampu melakukan pekerjaan sesuai yang diharapkan, demikian juga sangsi-sangsinya.
4. Memberikan informasi mengenai perusahaan. Manajemen harus memberikan informasi perusahaan secara transparan kepada pegawai yang diberdayakan, supaya mereka mengetahui kondisi perusahaan yang sebenarnya serta apa yang ingin dicapai oleh perusahaan mencakup transformasi visi, misi, nilai-nilai perusahaan. Manajemen juga harus mengajarkan bagaimana mengambil keputusan pada berbagai situasi yang dialami perusahaan dan meningkatkan kemampuan pegawai dalam memecahkan permasalahan-permasalahan yang terjadi.
5. Memberikan pelatihan pada pegawai yang diberdayakan. Pegawai harus mengetahui bagaimana untuk mencapai visi perusahaan, karena itu diajarkan mengenai penggunaan dana dan pendapatan, bagaimana bernegosiasi dengan klien, dan diajarkan bagaimana cara pengambilan keputusan dan pemecahan masalah pada situasi yang paling sulit sekalipun.
6. Memberikan inspirasi pada pegawai untuk selalu memiliki inisiatif. Memberikan semangat kepada pegawai yang diberdayakan, bangun kedisiplinan, berikan standar prestasi dan standar kesalahan yang diperbolehkan, serta diberikan tantangan, sehingga mereka memiliki kepercayaan diri dan memiliki inisiatif untuk melakukan pekerjaan. Penjelasan Forcaro di atas memperlihatkan bahwa pemberdayaan pegawai dapat dilakukan apabila pegawai benar-benar sudah memahami tanggungjawab mereka atas pekerjaan tersebut dan mampu memecahkan permasalahan serta membuat keputusan sesuai dengan wewenang mereka. Dari penjelasan di atas, pemberdayaan pegawai akan berhasil apabila didukung oleh kompetensi pegawai itu sendiri, serta kepercayaan diri pegawai untuk melakukannya.

Pengertian yang lebih spesifik mengenai pemberdayaan yang dikemukakan oleh Sulistiyani (2004:54), pemberdayaan berasal dari kata dasar “daya” yang berarti kekuatan atau kemampuan. Bertolak dari pengertian tersebut, maka pemberdayaan dapat dimaknai sebagai suatu proses menuju berdaya atau proses pemberian daya (kekuatan/kemampuan) kepada pihak yang belum berdaya.

Menurut Atmosoeparto (2002:64), menjelaskan tentang pemberdayaan sumber daya manusia sebagai berikut :

“Pemberdayaan sumber daya manusia melalui kegiatan pembelajaran harus bermuara pada terwujudnya manusia yang mampu mengaktualisasikan dirinya”. Seorang pemimpin (*manager*) apapun tingkatannya, sesungguhnya mempunyai kemampuan “pemberdayaan” itu, tetapi boleh jadi tidak pernah menggunakannya, mengapa?. Mungkin karena tidak pernah menyadari bahwa sebenarnya bias melakukan hal tersebut.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Adi (2003:70-75), bahwa pemberdayaan menekankan pada *process goal*, yaitu tujuan yang berorientasi pada proses yang mengupayakan integrasi masyarakat dan dikembangkan kapasitasnya guna memecahkan masalah mereka secara kooperatif atas dasar kemauan dan kemampuan menolong diri sendiri (*self help*) sesuai prinsip demokratis. Dengan menekankan pada proses, maka pemberdayaan pun memiliki proses-proses sebagai berikut:

- a) *Penyadaran* Pada tahap ini, dilakukan sosialisasi terhadap komunitas agar mereka mengerti bahwa kegiatan pemberdayaan ini penting bagi peningkatan kualitas hidup mereka, dan dilakukan secara mandiri (*self help*).
- b) *Pengkapasitasan* Sebelum diberdayakan, komunitas perlu diberikan kecakapan dalam mengelolanya. Tahap ini sering disebut sebagai *capacity building*, yang terdiri atas pengkapasitasan manusia, organisasi, dan sistem nilai.
- c) *Pemberdayaan* Pada tahap ini, target diberikan daya, kekuasaan, dan peluang sesuai dengan kecakapan yang sudah diperolehnya. Tahapan program pemberdayaan masyarakat atau pengembangan masyarakat

merupakan sebuah siklus perubahan yang berusaha mencapai taraf kehidupan yang lebih baik.

Menon (2005:16) menjelaskan terdapat tiga faktor yang menjadi kunci keberhasilan pemberdayaan, yaitu *organizational commitment, job involvement, and organizational citizenship behavior*, dan menurut hasil penelitiannya, ternyata perilaku organisasi dan komitmen organisasi dominan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan pemberdayaan. Sehingga menurut Menon, pemberdayaan pegawai yang berhasil lebih ditunjang oleh mental pegawai itu sendiri dalam menerima tanggungjawab dan wewenang, serta komitmen organisasi untuk menerima pegawai tersebut diberdayakan, sehingga akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendorong kebahagiaan dalam melakukan pekerjaannya.

Pemberdayaan menempatkan pekerja bertanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan (Robbins, 2003:19). Sedangkan menurut Greenberg dan Baron (2003:448), Pemberdayaan merupakan proses dimana pekerja diberi peningkatan sejumlah otonomi dan keleluasaan dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka.

Sedangkan Towns (2011:13) mengemukakan kunci keberhasilan pemberdayaan pegawai yaitu : *The key success of employee empowerment, when employees understand the vision, mission and goals; are trained; are given decision-making authority and are provided an environment relatively free of punitive consequences for making a mistake; they will demonstrate more responsibility, accountability, initiative and risk-taking*. Sehingga kunci kesuksesan pemberdayaan pegawai menurut Towns di atas, adalah ketika pegawai memahami benar visi, misi, dan tujuan pemberdayaan itu sendiri, mampu mengambil keputusan sesuai wewenangnya, serta mampu memecahkan permasalahan pada situasi yang sulit sekalipun, mau untuk lebih bertanggung jawab, terbuka serta memiliki inisiatif dan berani mengambil resiko. Dari pernyataan di atas, konsep pemberdayaan itu sendiri dipersepsi relatif hampir sama oleh para pakar sebelumnya, bahwa pemberdayaan menyangkut tanggungjawab, wewenang, komitmen, kepercayaan, pengambilan keputusan, inisiatif, dan pemecahan masalah, serta manajemen resiko. Karena itu pada penelitian ini konsep pemberdayaan yang paling tepat untuk karyawan MOR adalah konsep dari Towns

(2011:13) yang menyatakan pemberdayaan merupakan hubungan antar personal untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen yang diukur melalui dimensi pemberian tanggungjawab dan wewenang, serta hubungan personel dengan indikator sebagai berikut, kesesuaian tanggungjawab dengan kompetensi pegawai, kesesuaian pekerjaan dengan keahlian pegawai, ketepatan keputusan yang dibuat oleh pegawai, kepercayaan manajemen terhadap pegawai, keeratan hubungan kerja antara manajemen dengan pegawai, dan ketepatan pembinaan pegawai.

Konsep pemberdayaan Towns tersebut sesuai dengan kondisi karyawan di PT. Moradi, dimana pembinaan akan berjalan lancar dan tepat sasaran apabila karyawan dan manajemen memiliki hubungan yang baik, yaitu hubungan yang dibangun atas azas kepercayaan dan komitmen diantara manajemen karyawan itu sendiri.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan SDM (*Empowerment of Human Resources*), merupakan suatu aspek manajemen yang sangat strategis, karena SDM merupakan daya yang bersumber dari manusia yang akan memberi daya terhadap sumber-sumber lainnya dalm suatu manajemen. Apabila manusia tidak dapat menunjukkan daya dan memberikan daya terhadap sumber lainnya, maka dapat dipastikan manajemen dalam organisasi tersebut akan tidak tidak efisien.

Sebagaimana diketahui bahwa sumber dari sumber-sumber (*Resources*) yang ada dalam manajemen, keberadaan SDM dalam manajemen sungguh sangat strategis bahkan merupakan kunci untuk keberhasilan manajemen dalam rangka pelaksanaan berbagai aktifitas untuk mencapai tujuan sebagaimana ditetapkan. Hal ini dapat dimaklumi karena betapapun ketersediaan dan kelengkapan sumber-sumber lainnya hanya dapat bermanfaat, apabila sumber-sumber tersebut diberdayakan oleh Sumber Daya Manusia yang tepat dan handal.

Oleh karena itu tidak mustahil bahwa usaha pencapaian tujuan organisasi menjadi tidak efisien dan tidak efektif karena daya dalam Sumber Daya Manusia tidak menunjukkan dan tidak menggambarkan sebagaimana diharapkan. Artinya daya yang bersumber daya manusia berupa tenaga atau kekuatan yang ada pada diri

manusia itu sendiri tidak mampu memberdayakan sumber-sumber lainnya (*Non Human Resources*) sehingga tidak memberi manfaat/hasil dalam suatu organisasi.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka tujuan Pemberdayaan SDM adalah terwujudnya SDM yang mempunyai kemampuan (*competency*) yang kondusif, adanya wewenang (*authority*) yang jelas dan dipercayai serta adanya tanggung jawab (*responsibility*) yang akuntabel dalam rangka pelaksanaan misi organisasi.

2.1.3 Kompetensi

Para ahli perilaku organisasi seperti Kreitner dan Kinicki (2003), konsep kompetensi dipahami sebagai gabungan dari kemampuan dan keterampilan. Dijelaskan oleh Kreitner dan Kinicki (2003:185), bahwa:

Kemampuan dan keterampilan mendapat perhatian yang cukup besar dalam lingkaran manajemen masa kini. Penggunaan istilah kompetensi merupakan istilah yang digunakan untuk menjelaskan hal ini. Kemampuan menunjukkan karakteristik stabil yang berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang. Keterampilan disisi lain adalah kapasitas khusus untuk memanipulasi objek.

Ruky (2006:104-105) menyatakan, komponen-komponen atau elemen yang membentuk sebuah kompetensi adalah:

1. Kemampuan (*abilities*). Kemampuan adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki seseorang, serta harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya.
2. Pengetahuan (*Knowledge*). Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.
3. Keterampilan (*Skill*). Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu. Setiap organisasi memiliki kompetensi yang berbeda, karena belum adanya persyaratan standar untuk menempati suatu posisi, serta penentuan pelatihan bagi sumber daya manusia belum sistematis, maka aplikasi kompetensi diprioritaskan berdasarkan fungsi sumber daya manusia di organisasi.

Konsep kompetensi bahkan menjadi lebih rumit lagi dengan adanya pendapat beberapa orang bahwa kompetensi adalah penguasaan perilaku,

pengetahuan dan ketrampilan. Sementara itu beberapa orang lain berpendapat bahwa kompetensi adalah efektivitas penggunaan pengetahuan dan ketrampilan, bukan pengetahuan dan ketrampilan itu sendiri. Salah satu cara untuk keluar dari rimba bahasa ini adalah dengan mengingat bahwa gaji berkaitan dengan kompetensi harus tergantung pada metode pengukuran kompetensi. Untuk melakukan hal ini penting bagi kita untuk membedakan aspek kinerja input, proses, output, dan penting bagi kita untuk memahami bagaimana kompetensi diukur pada masing-masing aspek kinerja tersebut:

- a. Sebagai input, kompetensi bisa diukur sebagai kapasitas seseorang untuk menjalankan pekerjaannya. Kapasitas disini merujuk pada pengertian apa yang dibawa orang ke dalam pekerjaannya dalam bentuk pengetahuan, ketrampilan dan atribut pribadi.
- b. Sebagai sebuah proses, kompetensi bisa diukur dalam bentuk perilaku yang dipersyaratkan dalam suatu jabatan agar bisa secara efektif mengubah input menjadi *output*.
- c. Sebagai sebuah *output*, kompetensi diukur melalui hasil perilaku orang dalam menggunakan pengetahuan, ketrampilan dan atribut pribadi terbaiknya.

Kompetensi merupakan landasan karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama, Spencer dan Spencer dalam Sedarmayanti (2011:226). Tipe Karakteristik Kompetensi:

- a. Motif (*Motive*) yaitu sesuatu yang secara terus menerus dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan adanya tindakan. Motif ini menggerakkan, mengerahkan dan memiliki perilaku terhadap tindakan tertentu atau tujuan dan perbedaan orang lain.
- b. Sifat (*Trait*) yaitu karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi.
- c. Konsep pribadi (*Self Concept*) yaitu pelaku, nilai – nilai dan kesan pribadi seseorang.
- d. Pengetahuan (*Knowledge*) yaitu informasi mengenai seseorang yang memiliki bidang substansi tertentu.

e. Ketrampilan (*Skill*) yaitu kemampuan untuk melakukan tugas fisik dan mental tertentu.

Menurut Amstrong & Murlis dalam Ramelan dalam Laksana (2013:23), kompetensi itu ada 2 (dua) yaitu kompetensi inti dan kompetensi generik atau kompetensi khusus.

1. Kompetensi Inti.

Kompetensi inti adalah merupakan hal-hal yang harus dilakukan organisasi dan orang yang ada didalamnya agar bisa berhasil. Kompetensi inti ini merupakan hasil dari pembelajaran kolektif dalam organisasi. Mereka mengatakan bahwa kompetensi inti adalah komunikasi, keterlibatan dan komitmen mendalam untuk bekerja dalam organisasi. Kompetensi inti melibatkan banyak orang dari banyak level dan fungsi dalam organisasi. Kompetensi inti dapat dibedakan menjadi 2 (dua) bagian yaitu:

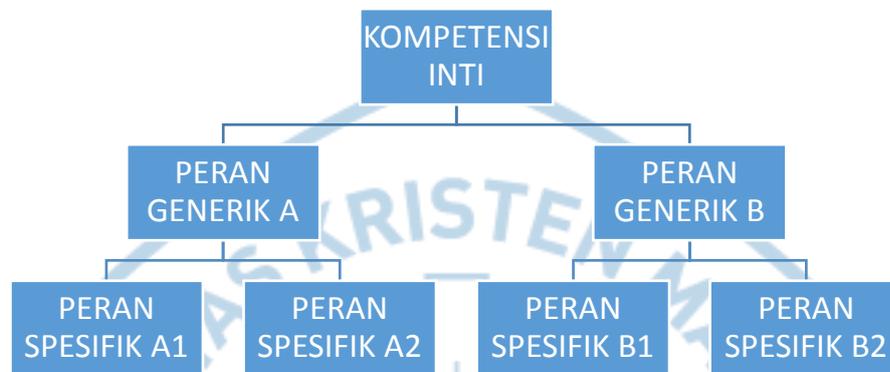
- a) Kompetensi inti bisnis yaitu menetapkan apa yang harus dilakukan bisnis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengkonsolidasikan teknologi yang dimiliki dalam keseluruhan organisasi dan mengubah ketrampilan menjadi kompetensi yang bisa memberdayakan bisnis untuk beradaptasi secara cepat dengan peluang yang terus berubah.
- b) Kompetensi inti perilaku adalah kualitas fundamental yang diterapkan oleh individu dalam organisasi. Kompetensi inti perilaku bisa berdiri sendiri untuk membuat kerangka kompetensi yang berlaku untuk setiap orang dalam organisasi, meskipun dengan tingkatan yang berbeda – beda.

2. Kompetensi Generik

Kompetensi generik adalah kompetensi yang berlaku untuk kategori karyawan tertentu, seperti manajer, pemimpin tim, teknisi desain, manajer cabang, spesialis kepersonaliaan, akuntan, operator mesin, asisten penjualan atau sekretaris. Sebagai contoh, kompetensi generik manajer cabang bisa mencakup kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian, pengembangan bisnis, hubungan pelanggan, keputusan komersial, ketrampilan komunikasi dan hubungan antar pribadi. Kompetensi generik bisa ditetapkan untuk kelompok jabatan yang secara fundamental sifat – sifat tugasnya sama, tetapi level pekerjaan yang ditangani berbeda – beda.

3. Kompetensi Spesifik

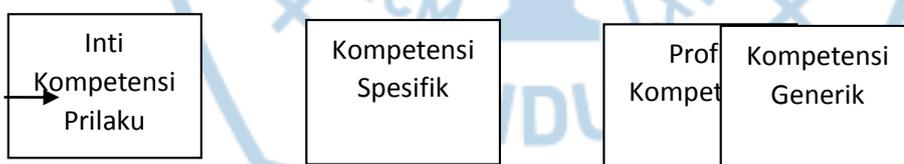
Kompetensi spesifik yaitu kompetensi yang berkaitan dengan tugas khusus / spesifik untuk individu atau sekelompok kecil pemegang peran yang tidak tercakup dalam profil kompetensi generik untuk peran tersebut. Profil kompetensi sebagai basis untuk melakukan kompetensi bisa diturunkan kompetensi inti bisnis, seperti ditunjukkan dalam Gambar 2.1. dibawah ini.



GAMBAR 2

PROFIL KOMPETENSI DARI KOMPETENSI INTI

Meski demikian profil kompetensi bisa terjadi dari kombinasi kompetensi inti perilaku, kompetensi generik dan kompetensi spesifik, seperti diilustrasikan dalam Gambar 2.2. dibawah ini.



GAMBAR 2.2

PEMBENTUK PROFIL KOMPETENSI

Sumber : Amstrong (2003)

Di dalam beberapa organisasi, profil kompetensi dikembangkan sesuai dengan salah satu dari model yang dijelaskan di atas. Beberapa organisasi yang lain menyusun profil kompetensi berdasarkan kombinasi dari dua atau tiga bidang kompetensi inti, generik atau khusus.

Sedarmayanti (2007:125) menyatakan, kompetensi mencakup berbagai faktor teknis dan non teknis, kepribadian dan tingkah laku, *soft skills* dan *hard skills*, kemudian banyak dipergunakan sebagai aspek yang dinilai banyak perusahaan untuk merekrut karyawan ke dalam organisasi. Secara lebih rinci, Sedarmayanti (2007:125-126) memberikan beberapa definisi kompetensi sebagai berikut:

- 1) Konsep luas, memuat kemampuan mentransfer keahlian dan kemampuan kepada situasi baru dalam wilayah kerja. Menyangkut organisasi dan perencanaan pekerjaan, inovasi dan mengatasi aktivitas rutin, kualitas efektivitas personel yang dibutuhkan di tempat berkaitan dengan rekan kerja, manajer serta pelanggan.
- 2) Kemampuan dan kemauan melakukan tugas.
- 3) Dimensi perilaku yang mempengaruhi kinerja.
- 4) Karakteristik individu apapun yang dapat dihitung dan diukur secara konsisten dan dibuktikan untuk membedakan secara signifikan antara kinerja efektif dengan tidak efektif.
- 5) Kemampuan dasar dan kualitas kinerja yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik.
- 6) Bakat, sifat dan keahlian individu apapun yang dapat dibuktikan, dapat dihubungkan dengan kinerja efektif dan baik sekali.

Henry Simamora (2004:442) mendefinisikan “Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi”. Menurut Henry Simamora (2004:445) menyatakan bahwa kompensasi dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya:

- a. Gaji
- b. insentif
- c. Tunjangan
- d. Bonus

Seseorang mungkin akan mempertimbangkan kontribusi yang harus diberikan kepada perusahaan sesuai dengan sistem kompensasi yang diterapkan dalam suatu perusahaan. Sistem kompensasi yang baik dalam suatu perusahaan dapat berdampak positif pada kinerja seorang karyawan.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Konsep Kinerja Karyawan

Pada dasarnya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk menunjukkan suatu performance yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh pegawai tersebut, selain itu performance yang ditunjukkan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi dimana pegawai tersebut bekerja.

Performance atau kinerja ini perlu diukur oleh pimpinan agar dapat diketahui sampai sejauh mana perkembangan kinerja dari seorang pegawai pada khususnya dan organisasi pada umumnya. Veizal Rivai (2004:309), Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Yuli (2005:89) mengemukakan bahwa : ” Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja mempunyai berbagai macam pengertian, diantaranya adalah : Malthis dan Jackson (2006:378) mengemukakan bahwa : “Kinerja karyawan pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.”

Sedangkan menurut Ruky (2006:15) mengemukakan bahwa : “Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. ”Kinerja karyawan

merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi dari ketiga faktor di atas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan bersangkutan.

Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa : “Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa yang disebut kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan yang sesuai dengan standar suatu pekerjaan yang telah ditetapkan bersama. Langkah-langkah melakukan kinerja karyawan menurut Dessler (2008:3) adalah : Mendefinisikan pekerjaan yang berarti Anda dan bawahan Anda sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan, menilai kinerja yang berarti membandingkan kinerja aktual bawahan Anda dengan standar-standar yang telah ditetapkan, dan langkah yang terakhir adalah umpan balik yang maksudnya adalah kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Dari definisi tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan berkaitan dengan mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi dalam mencapai visi dan misi perusahaan, ketepatan dan ketaatan waktu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, memiliki sifat kejujuran yang tinggi dalam bekerja, kecakapan karyawan dalam melaksanakan tugas dari pimpinan, tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan pimpinan serta karyawan dapat melakukan proses kerja dengan baik dan sesuai dengan standar perusahaan dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan mengarahkan sumber daya yang dimilikinya baik berupa kecakapan, keterampilan juga pengalaman dan kesungguhan hatinya hingga diperoleh hasil kerja yang maksimal.

Kinerja karyawan adalah tingkat kemampuan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan salah satu ukuran yang tegas yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam kenaikan pangkat dan jabatan seseorang. Kinerja karyawan

juga mendorong pegawai untuk mempertinggi pengetahuan, kecakapan serta wawasannya dalam rangka mengejar prestasi kerjanya karena dengan memiliki pengetahuan, kecakapan dan wawasan yang semakin luas dan tinggi disertai prestasi kerja yang baik maka akan mendapatkan penghargaan yang layak dari organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti & Judul Penelitian	Tahun	Variabel/Indikator	Kesimpulan
Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan-Studi Pada CV Kecak Denpasar (Ni Made Gunastri)	2009	<ul style="list-style-type: none"> • Karakteristik Individu • Kinerja Karyawan 	Terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan dari karakteristik individu terhadap kinerja karyawan CV. Kecak Denpasar
Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri dipekerjakan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta (Anung Pramudyo)	2011	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi • Kompetensi • Kepemimpinan • Lingkungan kerja • Kinerja 	Kinerja merupakan faktor yang penting bagi para dosen negeri yang dipekerjakan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta. Motivasi, Kompetensi, dan kepemimpinan dalam menjelaskan kinerja ini.

Nama Peneliti & Judul Penelitian	Tahun	Variabel/Indikator	Kesimpulan
Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Novedia Herri)	2011	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi • Kompensasi 	Dari hasil studi tersebut, dapat diungkapkan bahwa terdapat pengaruh antara kompetensi dan kompensasi.
Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Segara Nusantara (Putu Chori Suryadewi ., Drs. I Ketut Dunia, M.Erg. ., Prof. Dr. Naswan Suharsono, M.Pd)	2014	<ul style="list-style-type: none"> • Pemberdayaan • Kinerja • Wewenang • Kemampuan • Kepercayaan • Tanggung jawab 	Terdapat pengaruh positif pemberdayaan terhadap kinerja karyawan Hal ini berarti kinerja karyawan dipengaruhi oleh pemberdayaan karyawan sebesar 17,3%.

Nama Peneliti & Judul Penelitian	Tahun	Variabel/Indikator	Kesimpulan
Pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja dosen dengan variabel moderator komitmen tentang mutu. (Lamidi)	2007	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi • Kinerja • Komitmen • Mutu 	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan pengembangan kompetensi dengan kinerja dosen dipengaruhi komitmen tentang mutu. Ini artinya pengembangan kompetensi perlu didukung adanya komitmen dosen tentang mutu.

