

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian kinerja karyawan

Semakin berkembangnya organisasi maka semakin banyak pula melibatkan tenaga kerja dalam usaha menunjang kelancaran jalannya organisasi disamping memperhatikan faktor- faktor produksi lainnya. Jika kita berbicara mengenai produk atau jasa yang dihasilkan dari suatu organisasi maka hal tersebut tidak akan terlepas dari permasalahan kinerja.

Kinerja merupakan cara yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas yang telah menjadi tanggung jawab dan wewenang nya.

Kinerja menurut Bernqadin et al, di kutip dari gomes(2000: 135)” catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan tertentu akan kegiatan selama periode waktu tertentu”. Hasil penelitian menyatakan adanya hubungan antara *job satisfaction* dengan *job performance* (AL- badayaneh et al).

Prinsip equity an equality merupakan suatu yang fundamental dalam mencapai performace individual standard. Pengukuran standar individual performance dilakukan pada lembaga-lembaga dengan mengukur kualitasnya (Creamer:2000).

Kinerja merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing karyawan. (Kartini kartono, 1992:32).

Kinerja menurut Muhammad Agus Tulus (1995:125) merupakan keadaan atau semangat yang dimiliki seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Dari pengertian-pengertian di atas maka dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dilihat dari kualitas dan kuantitasnya serta efektifitasnya (berdasarkan hasil penelitian).

2.1.2 Pengukuran Kinerja Karyawan

Ada beberapa unsur yang dipergunakan dalam mengukur kinerja karyawan:

- 1) Kecakapan dalam bekerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
- 2) Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 3) Kemampuan dalam mengambil keputusan dalam keadaan-keadaan tertentu.
- 4) Intensif terhadap kemampuan tenaga kesehatan dalam menciptakan hal-hal baru dalam mensukseskan pekerjaannya.
- 5) Disiplin dalam mematuhi peraturan yang ada dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan instruksi.
- 6) Bertanggung jawab atas pekerjaan dan hasil kerja.
- 7) Kemampuan bekerja sama dengan rekan sekerja.
- 8) Kesetiaan dalam pekerjaan dan jabatan.

- 9) Kepemimpinan, kemampuan karyawan/tenaga medis dalam memimpin dan memotivasi pekerja.

2.1.3 Kriteria-Kriteria Kinerja

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi.

Ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu :

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- 1) *Quantity of Work* (kuantitas kerja) : jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) *Quality of work* (kualitas kerja) : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.
- 3) *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan) : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Creativeness* (kreativitas) : keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation* (kerja sama) : kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- 6) *Dependability* (ketergantungan) : kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Initiative* (inisiatif) : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal Qualities* (kualitas personal) : menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

2.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
4. Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai.
5. Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
6. Budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovatif.
7. Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja.
8. Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi agar tujuan tercapai.

2.1.5 Penilaian Kinerja

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian kinerja intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa

berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat.

Tujuan penilaian kinerja terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut :

1. Tujuan evaluasi hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi :
 - a) Telaah Gaji. Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan *merit-pay*, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.
 - b) Kesempatan Promosi. Keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian karyawan merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.
2. Tujuan Pengembangan
 - a) Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.
 - b) Mengukuhkan dan menopang prestasi kerja. Umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua karyawan ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan

- c) Meningkatkan prestasi kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada karyawan bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.
- d) Menentukan tujuan-tujuan progresi karir. Penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka panjang.
- e) Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

2.1.6 Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Wirawan (2009:54) dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi 3 jenis, yaitu hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu dengan uraian sebagai berikut:

- a. Dimensi hasil kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu :
 - 1. Kuantitas hasil kerja
 - 2. Kualitas hasil kerja
 - 3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas
- b. Perilaku kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu :
 - 1) Disiplin kerja
 - 2) Inisiatif
 - 3) Ketelitian

c. Sifat pribadi yang terdiri dari tiga indikator yaitu :

- 1) Kepemimpinan
- 2) Kejujuran
- 3) Kreativitas

2.1.7 Unsur-unsur Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2001:95), unsur-unsur penilaian kinerja karyawan dapat meliputi sebagai berikut:

1. Kesetiaan dan tanggung jawab.

Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan, mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

2. Kepemimpinan

Kemampuan yang dimiliki seseorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.

3. Tanggung jawab

Kesanggupan seorang tenaga kerja untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya yang diserahkan kepadanya dengan baik dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya.

4. Kreativitas dan prakarsa

Kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasannya.

5. Ketaatan

Kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketentuan, peraturan, perundang-undangan dan peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.

6. Kerjasama

Kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang besar.

Dalam rangka meningkatkan kinerja staff karyawan China Chew dalam tulisannya berjudul “Be a Better Boss” yang dimuat dalam The Straits Times, 11 juli 1998 menyatakan bahwa ada delapan hal yang harus dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahan atau staff untuk dapat meningkatkan kinerjanya yaitu:

1. Pemberian instruksi yang jelas. Staff perlu mengetahui secara jelas apa yang diinginkan melalui penjabaran kegiatan dengan bahasa yang sederhana dan mudah dimengerti. Utarakan mengapa seseorang sesuai dalam pelaksanaan atau tugas yang kita berikan.
2. Belajar untuk menjadi pendengar yang baik. Sering kali pimpinan malas mendengar keluhan staffnya. Akibatnya pimpinan akan kehilangan informasi yang semestinya sangat bermamfaat untuk pengembangan kemajuan yang diinginkan.

3. Menghargai staff yang berprestasi. Pada hakekatnya semua orang merasa senang dalam menerima penghargaan dalam bentuk apapun. Bila staff melakukan kegiatan yang berprestasi, informasikan pada atasan anda, dan hargai mereka. Hal ini akan bermamfaat bagi mereka dan juga anda.
4. Mengetahui kapan dan dimana memberi kritik. Memberitahukan staff bila mereka baik atau sebaliknya. Bila baik, beri tahu reaksi anda dan jangan menumpuk berbagai kelemahan atau menumpuknya sekaligus.
5. Memberi perhatian terhadap pengembangan karir karyawan. Pimpinan selayaknya memberi bimbingan pada staffnya untuk memperoleh cara-cara yang sesuai dalam meningkatkan karirnya.
6. Pemberian tantangan. Motivasi terbaika adalah tantangan untuk pekerjaan. Bila tidak ada tantangan dalam produktifitas, antusiasme kinerja akan menurun dan kondisi ini harus segera diantisipasi.
7. Selalu memberikan komunikasi dengan bawahan. Pimpinan harus mampu mengembangkan komunikasi dua arah dengan anak buah atau staffnya dan pimpinan harus mampu menggunakan bahasa yang mudah dimengerti serta berkelanjutan.
8. Menghargai bawahan dan mereka adalah orang yang dibutuhkan. Orang-orang memiliki keinginan untuk dibutuhkan oleh orang lain.

Pada banyak kondisi, mintalah masukan atau pendapat dan staff mengenai hal apapun terutama dalam pengambilan keputusan.

2.2 Kompetensi

2.2.1 Pengertian Kompetensi

Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan apabila tercapai, barulah disebut sebagai sebuah keberhasilan. Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang sangat kuat berupa kompetensi kepemimpinan, kompetensi pekerja, dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Kinerja di pekerjaan dipengaruhi oleh: (a) pengetahuan, kemampuan, dan sikap; (b) gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan, dan gaya kepemimpinan.

2.2.2 Karakteristik Kompetensi

Spencer dan Spencer (1993:9) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengidikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama.

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut :

1. Motif (*Motive*) adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan, motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat/ciri bawaan (*Trait*) adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.
3. Konsep diri (*Self concept*) adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
5. Keterampilan (*skill*) adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada dibelakang kinerja kompeten. Sering dinamakan Kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya

dengan baik (Armstrong dan Baron, 1998:298). Perilaku apabila didefinisikan sebagai kompetensi dapat diklasifikasikan sebagai :

1. Memahami apa yang perlu dilakukan dalam bentuk alasan kritis, kapabilitas strategik, dan pengetahuan bisnis.
2. Membuat pekerjaan dilakukan melalui dorongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, kontrol, fleksibilitas, berkepentingan dengan efektivitas, persuasi dan pengaruh.
3. Membawa serta orang dengan motivasi, keterampilan antarpribadi, berkepentingan dengan hasil, persuasi dan pengaruh.

Dari berbagai pandangan tersebut diatas dapat dirumuskan kesimpulan bahwa kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.

2.2.3 Tipe kompetensi

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut ;

1. *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.

2. *Influence competency* , dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain , memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.

Kedua tipe kompetensi ini melibatkan aspek yang berbeda dari perilaku manusia. Kompetensi secara tradisional dikaitkan dengan kinerja yang sukses.

3. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
4. *Interpersonal competency*, meliputi empati, membangun konsensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi *team player*.
5. *Thinking competency* , berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan memangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaandilakukan, mengukur kemajuan, dan mengambil risiko yang diperhitungkan.
7. *Human reseources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
8. *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi

strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.

9. *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun partnership dan berkomitmen terhadap kualitas.
10. *Business competency*, merupakan kompetensi yang meliputi : manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
11. *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
12. *Technical operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

2.2.4 Kategori Kompetensi

Michael (dalam buku Wibowo) memberikan lima kategori kompetensi yang terdiri dari *task achievement*, *relationship*, *personal attribute*, *managerial* dan *leadership*.

1. *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan task achievement ditunjukkan

oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan dan keahlian teknis.

2. *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan relationship meliputi : kerja sama, orientasi pada pelayan, kepedulian antarpribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.
3. *Personal attribute* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar dan berkembang. Personal attribute merupakan kompetensi yang meliputi : integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berpikir analitis dan berfikir konseptual.
4. *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan dan mengembangkan orang lain
5. *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi : kepemimpinan visioner, berpikir strategi, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun focus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

2.2.5 Strata Kompetensi

Kompetensi dapat dipilah-pilah menurut stratanya. Kompetensi dapat dibagi menjadi *core competencies*, *managerial competencies* dan *functional competencies*.

- a) *Core competencies* merupakan kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi organisasi sehingga harus dimiliki oleh semua karyawan dalam organisasi.
- b) *Managerial competencies* merupakan kompetensi yang mencerminkan aktivitas manajerial dan kinerja yang diperlukan dalam peran tertentu.
- c) *Functional competencies* merupakan kompetensi yang menjelaskan tentang kemampuan peran tertentu yang diperlukan dan biasanya dihubungkan dengan keterampilan profesional atau teknis.

2.2.6 Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Kondisi lingkungan bisnis di masa depan menunjukkan meningkatkan teknologi dan perubahan social. Di satu sisi harus mengikuti perkembangan teknologi, di sisi lain semakin meningkat tanggung jawab social organisasi. Sumber daya manusia perlu memahami kecenderungan organisasi multicultural dan keberagaman cultural. Di sisi lain pekerja dan pelanggan sangat beragam menurut ras, jenis kelamin, negara dan budaya. Dengan demikian, sumber daya manusia perlu memahami masalah dalam keragaman budaya.

Keadaan tersebut membuat kompetensi sumber daya manusia semakin penting, baik bagi eksekutif, manajer maupun pekerja (Spencer dan Spencer,1993:343).

1) Bagi Eksekutif

Kompetensi yang diperlukan bagi eksekutif adalah sebagai berikut :

- a. *Strategi Thinking* merupakan kemampuan eksekutif untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang cepat, melihat peluang pasar, mendeteksi ancaman kompetitif, kekuatan dan kelemahan organisasi mereka dan untuk mengidentifikasi respon strategi optimumnya.
- b. *Change Leadership* merupakan kemampuan eksekutif untuk mengkomunikasikan visi strategi organisasi yang membuat respon adaptif berkembang dan diterima *stakeholder*, membangkitkan memotivasi dan komitmennya, bertindak sebagai sponsor memotivasi, kewirausahaan, mengalokasikan sumber daya manusia secara optimal untuk melaksanakan banyak perubahan.
- c. *Relationship Management* merupakan kemampuan eksekutif untuk membangun hubungan baik dengan *stakeholder* di dalam maupun di luar organisasi. *Stakeholder* di dalam organisasi meliputi bawahan, rekan sekerja, atasan langsung dan para pemegang saham. *Stakeholder* di luar organisasi dapat terdiri dari pemasok, rekanan, pemerintah, legislatif, kelompok kepentingan dan sebagainya.

2) Bagi Manajer

Bagi manajer diperlukan kompetensi yang memberikan kemampuan dalam bidangnya yang menunjukkan hal-hal berikut :

- a. *Flexibility* (fleksibilitas) merupakan keinginan dan kemampuan manajer untuk mengubah struktur dan proses manajer apabila diperlukan untuk

menjalankan strategi perubahan organisasi. Kemampuan untuk melakukan perubahan apabila timbul kebutuhan untuk melakukannya.

- b. *Change Implementation* (implementasi perubahan) merupakan kemampuan kepemimpinan perubahan untuk mengomunikasikan kebutuhan organisasi akan perubahan kepada bawahan dan keterampilan manajemen perubahan berupa : komunikasi, pelatihan, fasilitas proses kelompok yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan dalam kelompok kerjanya.
- c. *Enterpreneurial innovation* (inovasi kewirausahaan) merupakan motivasi memelopori dan mengungguli dengan memunculkan produk baru mendahului pesaingnya dan dalam memberikan pelayanan dan proses produksi yang semakin efisien.
- d. *Interpersonal Understanding* (memahami hubungan antar manusia) merupakan kemampuan memahami dan menilai masukan orang lain berbeda. Kemampuan dalam memahami hubungan antarpribadi. Hal ini dapat menumbuhkan saling pengertian antar manajer dan bawahan maupun di antara sesama manajer dan sesama bawahan.
- e. *Empowering* (memberdayakan) merupakan perilaku manajerial, untuk berbagi informasi secara partisipatif mengumpulkan gagasan bawahan, mendorong pengembangan pekerja, mendesain tanggung jawab penting.
- f. *Team Facilitation* (memfasilitas tim) merupakan keterampilan proses kelompok yang diperlukan untuk mendapatkan kelompok orang yang

berbeda bekerja bersama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama menciptakan tujuan dan kejelasan peran, mengontrol orang yang terlalu banyak.

- g. *Portability* (kemudahan menyesuaikan) merupakan kemampuan untuk menyesuaikan dengan cepat dan berfungsi secara efektif di setiap di lingkungan asing sehingga manajer dapat dipindahkan pada posisi dimana saja.

3) Bagi Pekerja

Beberapa kompetensi yang mencerminkan kemampuan yang perlu dimiliki pekerja antara lain adalah sebagai berikut :

- a) *Flexibility* (fleksibilitas merupakan kecenderungan untuk melihat perubahan sebagai peluang yang menarik dari pada sebagai tantangan, misalnya kesediaan untuk adopsi teknologi baru.
- b) *Information-Seeking Motivation and Ability to Learn* (motivasi mencari informasi dan kemampuan belajar) merupakan antusiasme untuk mencari peluang belajar teknologi baru dan keterampilan dalam hubungan antarpribadi.
- c) *Achievement Motivation* (motivasi berprestasi) merupakan dorongan untuk inovasi, perbaikan terus menerus dalam kualitas dan produktivitas yang diperlukan untuk menghadapi meningkatnyankompetensi.
- d) *Work Motivation under Time Preassure* (motivasi kerja dalam tekanan waktu) merupakan beberapa kombinasi dari fleksibilitas, motivasi berprestasi, resistensi terhadap stress dan komitmen organisasi yang

memungkinkan individu bekerja dalam permintaan yang meningkatkan atas produk jasa baru dalam waktu yang lebih pendek.

- e) *Collaborativeness* (kesediaan bekerja sama) merupakan kemampuan untuk bekerja secara kooperatif dalam kelompok yang bersifat multidisiplin dan rekan kerja yang berbeda.
- f) *Customer Service Orientation* (orientasi pada pelayanan pelanggan) merupakan keinginan membantu orang lain, pemahaman tentang hubungan antar pribadi, bersedia untuk mendengarkan kebutuhan pelanggan dan tahapan emosi, mempunyai cukup inisiatif untuk mengatasi masalah pelanggan.

2.2.7 Manfaat Kompetensi

Mengacu pada pendapat Rylatt dan Lohan yang dikutip oleh Moeheriono (2012:54) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan dan organisasi sebagai berikut :

1. Karyawan
 - a. Kejelasan relevansi proses pembelajaran sebagai pemegang jabatan agar mampu untuk mentransfer keterampilan, nilai, kualifikasi dan potensi pengembangan karir.
 - b. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan program peningkatan kompetensi melalui program-program pengembangan karyawan yang disusun oleh perusahaan.
 - c. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier.

- d. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pengembangan karyawan itu sendiri.
- e. Pilihan Perubahan karier yang lebih jelas. Untuk berubah pada jabatan yang baru . Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimilikinya.
- f. Penilaian Kinerja yang lebih objektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.

Meningkatkan keterampilan dan marketability sebagai karyawan.

2. Organisasi

- a. Pemetaan yang akurat dan objektif mengenai kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan.
- b. Meningkatkan efektivitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar kerja.
- c. Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
- d. Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih afektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- e. Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karna karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.

f. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliable dan konsisten.

g. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

Menurut Dharma (2005:99) kompetensi kerja yang dapat dilakukan penilaian sebagaimana yang diuraikan oleh Spencer, Mc Clelland dan Spencer (1996:105) kepada penelitian David Mc Clelland mengenai variabel kompetensi yang mana yang memperkirakan kinerja suatu pekerjaan Spencer (1996:110) menetapkan dua puluh kompetensi yang sering dipakai untuk memperkirakan keberhasilan.

2.2.8 Mengatasi Hambatan Kompetensi

Kelihatannya mengembangkan kompetensi merupakan hal yang mudah. Kita dapat dengan mudah mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan dan proses yang perlu untuk dipelajari. Namun, kenyataan tidak semudah itu sejumlah factor mempengaruhi kinerjanya. Untuk itu hambatan yang dihadapi perlu diatasi.

Michael Zwell 2000 dalam buku Wibowo (2007) menyebutkan adanya factor-factor yang dapat dipergunakan untuk *memperbaiki kompetensiyaitu* sebagai berikut :

a. Mengalami kekurangan Kompetensi

Sering kali terjadi orang menutupi kekurangannya agar tidak diketahui orang lain. Budaya yang berusaha selalu tampil baik mengandung bahaya tidak menyadari kekurangan kecakapan dalam kompetensi. Untuk itu, ada baiknya orang mengaku dengan terus terang akan kekurangannya dalam kompetensinya sehingga dapat dilakukan usaha untuk memperbaikinya.

b. Meningkatkan harapan

Pekerjaan manajer dan *coach* termasuk membantu orang memperluas visi atas pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memanfaatkan bakat, kemampuan, dan potensinya. Tugas utama seorang *coach* adalah menciptakan dan memelihara visi yang lebih tinggi bagi pekerjaan dengan menjaga dalam pikirannya apa yang mungkin bagi mereka apabila memanfaatkan sepenuhnya kemampuan dan bakatnya.

c. Mengidentifikasi hambatan

Hambatan pengetahuan terjadi ketika pekerjaan tidak mempunyai keahlian tentang informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Hambatan keterampilan terjadi ketika pekerjaan tahu bagaimana melakukan sesuatu, tetapi belum mengembangkan keterampilan untuk melakukan dengan baik, cepat, dan konsisten seperti yang diperlukan oleh pekerjaan.

d. Memasukan mekanisme dukungan

Mekanisme dukungan yang dapat dipergunakan organisasi dan pekerja untuk membantu memastikan kinerja pekerja adalah : (1) mencatat kemajuan tujuan dan pelaksanaan langkah tindak; (2) mengomunikasikan kemajuan orang lainnya dan (3) menggunakan penghargaan.

2.2.9 Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Michael Zwell (dalam buku Wibowo 2007:102) yang mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yaitu sebagai berikut :

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Demikian pula manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran, dikebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan intruksi, praktik dan umpan balik.

Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkatkan kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi.

Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan seperti tersebut.

Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategi kurang mengembangkan kompetensi dari pada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman.

4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5. Motivasi

Motivasi merupakan factor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seseorang pekerja, kemudian menyalarkannya dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja.

Kompetensi menyebabkan orientasi pada bekerja seseorang pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, meningkatnya inisiatif, dan sebagainya. Pada gilirannya, peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi pun menjadi meningkat.

2.2.10 Dimensi dan Indikator Kompetensi Kerja

Menurut Andrews dan Higson (2007) dalam jurnal "Role of Undergraduate Work Placement in Developing Employment Competences: Result From a 5 year Study of Employers", indikator kompetensi diantaranya :

1. *Communication Skills*
 - Kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan ringkas menggunakan berbagai metode lisan dan tertulis
2. *Team-working and Relationship Building Skills*
 - Kemampuan untuk bekerja dalam tim
 - Kemampuan memanfaatkan keterampilan interpersonal yang tepat untuk membangun hubungan dengan rekan kerja, anggota tim dan para pemangku kepentingan eksternal
3. *Self and Time Management Skills*
 - Kemampuan untuk mengatur diri sendiri, waktu seseorang dan jadwal seseorang secara efektif dalam setiap situasi yang berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan.

4. *Ability to see the Bigger Picture*

- Kemampuan untuk melihat bagaimana segala sesuatu saling berhubungan dan melakukan pendekatan terhadap isu-isu yang terkait dengan pekerjaan secara strategis dan inovatif

5. *Influencing and Persuading Abilities*

- Kemampuan untuk berkomunikasi di semua tingkatan menggunakan teknik mempengaruhi dan keterampilan negosiasi untuk secara positif mempengaruhi orang lain

6. *Problem Solving Abilities*

- Kemampuan menganalisis masalah dan situasi secara kritis dan logis
- Kemampuan menerapkan solusi terbaik dan logis untuk masalah

7. *Leadership Abilities*

- Kemampuan memimpin sebuah tim, mengambil tanggung jawab untuk tugas, memberikan arahan, memberikan struktur dan menetapkan tanggung jawab kepada orang lain.

8. *Presentation Skills*

- Kemampuan untuk menyiapkan dan menyampaikan informasi yang efektif kepada audiens yang berbeda dalam berbagai macam keadaan dengan maksud ingin memperkenalkan suatu produk maupun program kegiatan.

2.3 Hubungan antara Kompetensi kerja dengan Kinerja karyawan

Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dan sesuai dengan tuntutan peran pekerjaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Karyawan yang kompeten biasanya memiliki karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan kerja yang relatif stabil ketika menghadapi suatu situasi ditempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, dan kapasitas pengetahuan kontekstualnya sehingga ia dengan cepat dapat mengatasi pemasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan sebagai suatu pekerjaan yang harus dilakukan secara ikhlas, dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran.

Hal ini akan memberikan dorongan yang kuat kepada karyawan untuk mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan efisien dan efektif serta secara psikologis akan memberikan pengalaman kerja yang bermakna dan rasa tanggung jawab pribadi mengenai hasil-hasil pekerjaan yang dilakukannya. Pada akhirnya, semua hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan baik yang berhubungan dengan faktor pekerjaan maupun karakteristik personal.

Hal ini didukung pernyataan teoritik dari Spencer & Spencer (1993: 78) bahwa kompetensi intelektual, emosional, dan sosial sebagai bagian dari kepribadian yang paling dalam pada seseorang dapat memprediksi atau mempengaruhi keefektifan kinerja individu.

2.4. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Permasalahan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Devi Rusvitawati	Pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan di Rumah sakit sari mulia banjarmasin	Apakah kompetensi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Kompetensi kerja dan kinerja karyawan	Bahwa kompetensi efektivitas individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Ibnu Mikhail Abdul Muqit, Drs. Machasin, M.si, Drs. Restu, M.si	Pengaruh kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja perawat rumah sakit syafira pekanbaru	Apakah kompetensis e cara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat rumah sakit syafira pekanbaru	Kompetensi, kepuasan kerja, kinerja	Menunjukkan bahwa kompetensi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perawat
Albert Wibi Rahman	Pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja perawat bagian rawat inap pada rumah sakit umum daerah (RSUD) petala bumi pekanbaru	Bagaimana pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja perawat bagian rawat inap pada RSUD petala bumi pekanbaru	Kompetensi, lingkungan kerja, kinerja	Bahwa secara simultan kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat pada RSUD Petala bumi pekanbaru

2.5 Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang akan dikembangkan dalam penelitian ini dapat dilihat seperti pada gambar berikut ini :

Gambar 2.1

Struktur Organisasi

Variabel Kompetensi Kerja (X), Kinerja Karyawan (Y)



2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti kebenarannya melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2006). Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan pembahasan diatas, maka penulis dalam menyusun penelitian ini mengemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

“ Diduga bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Ibu Dan Anak Eria Bunda Pekanbaru”