

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Telaah Pustaka

##### 2.1.1 Pengertian Kompetensi

Semua manusia tidak sama dalam hal kemampuan. Titik berat dalam masalah ini adalah semua orang mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam hal kemampuan yang membuatnya relatif unggul atau rendah dibandingkan orang lain dalam melakukan tugas atau kegiatan tertentu. Dari titik pandang manajemen, masalahnya bukanlah apakah orang-orang berbeda dalam hal kecakapannya atau tidak tetapi bagaimana mengetahui orang-orang yang kemampuannya berbeda dapat menggunakan kemampuannya tersebut untuk meningkatkan kemungkinan seorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik.

Kemampuan dapat diartikan sebagai suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Para karyawan yang kurang memiliki kemampuan yang disyaratkan kemungkinan besar mereka akan gagal. Apabila karyawan tidak memiliki kemampuan maka kinerja karyawan tersebut akan buruk, tidak peduli betapa positif karyawan tersebut atau betapa tinggi tingkat motivasi karyawan. Bila kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan tidak sinkron karena karyawan itu mempunyai kemampuan yang jauh melampaui persyaratan dari pekerjaan itu, maka hasilnya akan berbeda.

Dalam rangka penyelesaian pekerjaan tentu saja berawal dari adanya kompetensi (keahlian dan kemampuan yang sesuai dengan keilmuan) bagi

seorang karyawan. Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja.

Kompetensi menurut Wayne Mondy (2008:261) adalah sekumpulan luas pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang bisa bersifat teknis, berkaitan dengan keterampilan antar pribadi, atau berorientasi bisnis.

Menurut Moehariono (2012:5), kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

McClelland dalam Sedarmayanti (2007:126) kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang *outstanding performers* lakukan lebih sering, pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan.

Marwansyah (2014:36) menambahkan bahwa kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa

diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan.

Dan menurut R. Palan (2007:8) Kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan/atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu.

Berikut adalah uraian penjelasan definisi kompetensi menurut R. Palan (2007:10) :

1. Karakter dasar (*underlying Character*) diartikan sebagai kepribadian seseorang yang cukup dalam dan berlangsung lama. Dalam definisi ini, karakter dasar mengarah kepada motif, karakter pribadi, konsep diri, dan nilai-nilai seseorang.
2. Kriteria referensi (*criterion-referenced*) berarti bahwa kompetensi dapat diukur berdasarkan kriteria atau standar tertentu. Disini, karyawan yang berkinerja unggul, biasa dan rendah diamati dan dipelajari secara sistematis untuk mengetahui apa yang membentuk kinerja unggul, biasa dan rendah tersebut. Apabila seseorang yang telah diidentifikasi memiliki kompetensi tertentu akan menunjukkan kompetensinya dengan melakukan pekerjaannya dengan baik atau buruk.
3. Hubungan kausal (*sebab-akibat*) mengindikasikan bahwa keberadaan suatu kompetensi dan pendemonstrasiannya memprediksi atau menyebabkan suatu kinerja unggul. Kompetensi-kompetensi seperti motif, sifat dan konsep diri memprediksikan keterampilan dan tindakan. Keterampilan dan tindakan ini pada gilirannya memprediksi hasil kinerja

pekerjaan. Kompetensi selalu mencakup maksud (*intent*). Maksud adalah motif yang mengakibatkan sebuah tindakan (perilaku) yang membuahkan hasil. Sebagai contoh, kompetensi pengetahuan selalu digerakkan oleh kompetensi motif, karakteristik pribadi, atau konsep diri.

4. Kinerja unggul (*superior-performance*) mengindikasikan tingkat pencapaian dari sepuluh persen tertinggi dalam suatu situasi kerja.
5. Kinerja efektif (*effective-performance*) adalah batas minimum level hasil kerja yang dapat diterima. Ini biasanya merupakan garis batas, dimana karyawan yang hasil kerjanya di bawah garis ini dianggap tidak kompeten untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Gordon dalam Sutrisno (2009) menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut :

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
3. Kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

4. Nilai (*value*), yaitu suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya.
6. Minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan suatu aktivitas kerja.

### 2.1.2 Karakteristik Kompetensi

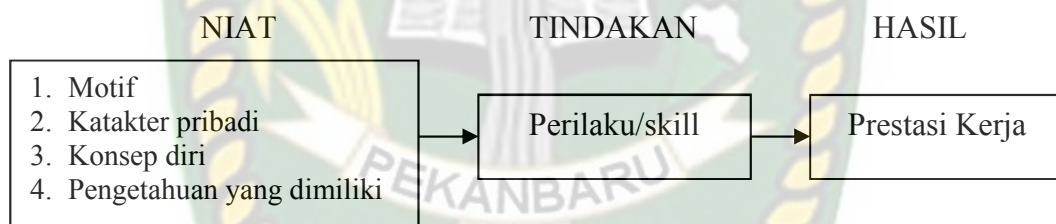
Terdapat lima aspek karakteristik Kompetensi menurut Spencer and Spencer dalam Sutrisno (2009) yaitu :

1. *Motives*(motif), adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan.
2. *Traits*(watak/ciri khas/sifat), adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespons sesuatu dengan cara tertentu.
3. *Self concept*(konsep diri), adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu.
4. *Knowledge*(pengetahuan), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Tes

pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.

5. *Skills*(keterampilan/keahlian), adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Komponen Kompetensi yang motif, watak/karakter pribadi, dan konsep diri dapat meramalkan suatu perilaku tertentu yang pada akhirnya akan muncul sebagai prestasi kerja. Kompetensi juga selalu melibatkan intensi (kesenjangan) yang mendorong sejumlah motif atau karakter pribadi untuk melakukan suatu aksi menuju terbentuknya suatu hasil, yang dapat digambarkan sebagai berikut menurut Sutrisno (2009) :



Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik (Armstrong dan Baron, 1998) dalam Maharani. Perilaku apabila didefinisikan sebagai kompetensi dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

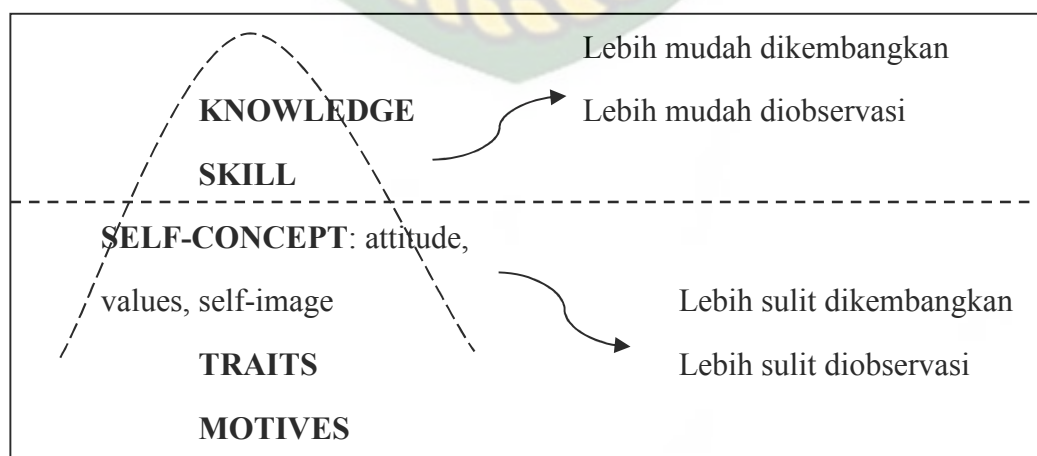
1. Memahami apa yang perlu dilakukan dalam bentuk alasan kritis, kapabilitas strategik, dan pengetahuan bisnis.

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 antar pribadi, berkepentingan dengan hasil, persuasi, dan pengaruh.

Setiap kompetensi tampak pada individu pada berbagai tingkatan. Kompetensi bisa dianalogikan seperti “*gunung es*” dimana keterampilan dan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada di atas air. Bagian di bawah permukaan air tidak terlihat oleh mata, namun menjadi fondasi dan memiliki pengaruh terhadap bentuk bagian yang berada di atas air. Peran sosial dan citra diri berada pada bagian “sadar” seseorang sedangkan motif seseorang berada pada alam “bawah sadar”nya (McClelland dalam sedarmayanti, 2007). Seperti gambar di bawah ini yang memperjelas konsep kompetensi pada diri manusia pada umumnya :

**Gambar 2.1**

**Model “Ice Berg” : kelompok Hay-MacBer Menggambarkan Konsep Kompetensi**



Sumber : Syaiful Prihadi, *Assessment Centre* (2004)

Kompetensi-kompetensi pengetahuan dan keterampilan relatif mudah dikembangkan; pelatihan merupakan cara paling efektif untuk menjamin kemampuan-kemampuan karyawan dalam aspek ini.

Kompetensi-kompetensi traits dan motives ini didasar gunung es kepribadian lebih sulit dikembangkan; cara yang paling efektif adalah mengadakan seleksi untuk karakteristik ini.

Kompetensi-kompetensi self-concept terletak diantaranya. Sikap dan value dapat diubah oleh pelatihan, psikoterapi, dan/atau pengalaman development positif, kendatipun dengan lebih banyak waktu dan kesulitan.

Berikut ini diterangkan ciri-ciri kedua kelompok komponen utama karakteristik kompetensi menurut Parulian dan Nurianna Thoha (2008:31) yaitu :

1. Ciri-ciri pengetahuan dan keterampilan :
  - a. Pengetahuan dan keterampilan lebih cenderung mempengaruhi kompetensi teknis (*technical competency*).
  - b. Pengetahuan dan keterampilan lebih mudah dilihat.
  - c. Pengetahuan lebih mudah dimiliki oleh seseorang; biasanya dapat diperoleh hanya dengan mendengar dan melihat.
  - d. Keterampilan merupakan komponen kedua yang mudah dimiliki oleh individu, yang harus dapat dibuktikan kepemilikannya dengan menunjukkan kemampuannya dalam melakukan pekerjaan.
  - e. Pengetahuan dan keterampilan lebih mudah dikembangkan.



2. Ciri-ciri konsep diri, ciri diri (watak), dan motif :
  - a. Konsep diri, ciri diri (watak), dan motif lebih cenderung mempengaruhi kompetensi perilaku.
  - b. Konsep diri, ciri diri (watak), dan motif lebih sukar dilihat.
  - c. Konsep diri, ciri diri (watak), dan motif lebih sukar dikembangkan.

Kemudian berikut ini beberapa tahapan dalam melihat kompetensi seseorang menurut Atmosoeperto dalam Roni Deka Piska (2013) yaitu:

1. Unconscious incompetent (tidak sadar, tidak mampu) yakni ketika kita hanya dapat menyaksikan apa yang sedang terjadi dan menikmati dan menggunakan hasil karya orang lain, yang penting bisa ikut memanfaatkan.
2. Conscious incompetent (sadar, tidak mampu), yakni kita mulai berminat melakukan sesuatu tetapi merasa tidak mampu. Karena hasrat untuk melakukan hal tersebut cukup besar, kita mulai berusaha untuk melakukannya melalui proses belajar dan latihan hingga kita bisa melakukannya dengan benar
3. Conscious competent (sadar, mampu), yakni tahap dimana kita merasa mampu melakukan suatu pekerjaan sama dengan yang mampu dilakukan orang lain. Dengan hasil yang telah kita capai, kita terdorong untuk dapat melakukannya dengan hasil yang lebih baik dengan upaya maksimal, disertai ketekunan hingga berhasil dan berprestasi.
4. Unconscious competent (tidak sadar, mampu), yakni apabila kita terus menekuni dengan penuh kesungguhan, melalui pengalaman yang cukup panjang hingga pekerjaan yang kita lakukan dengan hasil yang baik sudah

menjadi kebiasaan dan seolah-olah kita tidak menyadari bahwa karya kita menghasilkan sesuatu yang dinilai baik, bahkan dikagumi oleh orang lain. Pada tahap inilah keterampilan kita diakui profesional oleh orang lain.

### 2.1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompetensi

Michael Zwell (dalam Maharani, 2012) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, diantaranya :

#### 1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun 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 karyawan bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Demikian pula, apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu.

Untuk itu, setiap orang harus berfikir tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berfikir ke depan.

#### 2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari,

dipraktekkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktek, dan umpan balik.

Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat 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. Diantaranya pengalaman dalam mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan 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 tersebut.

Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman. Pengalaman merupakan aspek lain kompetensi yang dapat berubah dengan perjalanan waktu dan perubahan lingkungan.

### 4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat

berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitar.

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. Orang yang cepat marah mungkin sulit untuk menjadi kuat dalam penyelesaian konflik daripada mereka yang mudah mengelola respons emosionalnya.

Walaupun dapat berubah, kepribadian seseorang cenderung berubah dengan tidak mudah. Tidaklah bijaksana untuk mengharapkan orang memperbaiki kompetensinya dengan mengubah kepribadiannya.

#### 5. Motivasi

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

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

Kompetensi menyebabkan orientasi 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.

#### 6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Misalnya takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi. Akan tetapi, tidak beralasan mengharapkan pekerja mengatasi hambatan emosional tanpa bantuan banyak diantaranya dianggap tabu dalam lingkungan kerja.

#### 7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif, seperti pemikiran analitis dan pemikiran konseptual. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

#### 8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut :

- a. Proses rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b. Sistem penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c. Praktek pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi (visi-misi, dan nilai-nilai perusahaan yang berhubungan dengan semua kompetensi).
- e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

#### 2.1.4 Kategori Kompetensi

Michael Zwell dalam Maharani (2012) memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari :

1. *Task achievement*, merupakan kategori yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan task achievement ditunjukkan oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi, inisiatif, efisiensi, 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 pelayanan, kepedulian antar pribadi, 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 stres, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
4. *Managerial*, merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan, dan pengembangan 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 strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar dan nilai-nilai.

### 2.1.5 Jenis Kompetensi Individu

Berikut adalah beberapa jenis kompetensi individu yang dikutip dari buku “Manajemen Sumber Daya Manusia” oleh Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, (2009:30), yaitu :

1. Kompetensi Intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Kemampuan intelektual terdiri dari tujuh dimensi, yaitu:
  - a. Kecerdasan numerik, yaitu kemampuan untuk menghitung dengan cepat dan tepat.
  - b. Pemahaman verbal, yaitu kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar serta hubungan kata satu dengan yang lainnya.
  - c. Kecepatan perseptual, yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi beberapa kemiripan dan perbedaan visual dengan cepat dan tepat.
  - d. Penalaran deduktif, yaitu kemampuan untuk menggunakan logika dan menilai beberapa implikasi dari argumen.
  - e. Penalaran induktif, yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi akibat logis dalam suatu masalah dan pemecahannya.
  - f. Visualisasi spasial, yaitu kemampuan untuk membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya dalam posisi ruangan berubah.
  - g. Ingatan, yaitu kemampuan untuk menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu. (*Robbins, 2001*)



2. Kompetensi Emosional adalah kemampuan belajar berdasarkan pada kecerdasan emosional yang menghasilkan kinerja di tempat kerja. Kecerdasan emosional menentukan potensi kita untuk belajar keahlian praktis berdasarkan lima elemen, yaitu : (1) kesadaran diri, (2) motivasi, (3) mengatur diri, (4) empati, (5) kemahiran/ahli dalam berhubungan. Kompetensi emosional menunjukkan seberapa besar potensi dari lima elemen dapat kita terjemahkan ke dalam pekerjaan. (*Goleman, 1998*)

3. Kompetensi Spiritual adalah karakter sikap yang merupakan bagian dari kesadaran yang paling dalam pada seseorang yang berhubungan dengan kebijaksanaan/kearifan yang berasal dari luar ego (diri sendiri) atau di luar pemikiran sadar yang tidak hanya mengakui keberadaan nilai tetapi juga kreatif untuk menemukan nilai-nilai baru. (*Zohar dan Marshall, 2000*)

Ada delapan karakter spiritual yaitu : (1) berbakti dan memberi, (2) jujur dan terpercaya, (3) adil, (4) kerjasama dan bersatu, (5) berjuang dan bersikap teguh, (6) ramah dan penyayang, (7) bersyukur dan berterimakasih, (8) bertanggung jawab, pemaaf, dan pengasih yang nantinya akan menghasilkan faham spiritual, seperti integritas atau kejujuran, energi atau semangat inspirasi atau inspiratif, bijaksana dan keberanian dalam pengambilan keputusan. (*Ginanjari Agustian, 2003*)

#### **2.1.6 Dimensi Kompetensi**

Kompetensi sebagai suatu dasar dalam manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai gugus dan dimensi. Dimensi merupakan aspek-aspek yang lebih spesifik. Pada penelitian ini, peneliti mengambil dimensi variabel yang

berasal dari definisi/pengertian Kompetensi menurut Wayne Mondy (2008:261) sebagai berikut :

*“Kompetensi adalah sekumpulan luas pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang bisa bersifat teknis, berkaitan dengan keterampilan antar pribadi, atau berorientasi bisnis”.*

Berdasarkan definisi tersebut di atas, dimensi variabel yang digunakan antara lain :

1. Pengetahuan
2. Keterampilan
3. Sikap
4. Perilaku

#### **2.1.7 Tujuan dan Sasaran Analisis Kompetensi**

Pengertian analisis kompetensi secara sederhana adalah segala macam pendekatan analisis sistematis yang menjelaskan muatan-muatan atau tugas pekerjaan seseorang baik kegiatan aktivitas maupun perilakunya, konteks pekerjaan pada lingkungan kerja dan segala tuntutan serta persyaratan pekerjaan tersebut, yang terdiri dari pengetahuan (knowledge), keahlian (skill), dan kemampuan (ability) secara detail dan menyeluruh.

Bila pihak manajemen dalam mengelola sumber daya manusia selalu menggunakan metode analisis kompetensi, maka dipastikan akan mendapatkan kualitas terbaik dan optimal dari sumber daya manusia yang dimiliki, karena analisis kompetensi merupakan unsur yang paling esensial dan penting untuk

menjamin bahwa sistem personalia akan menuju dan berfokus pada sumber daya manusia yang profesional.

Analisis kompetensi tersebut harus dirancang dengan sebaik-baiknya, karena akan dapat memberikan informasi yang lebih rinci dan akurat perihal suatu pekerjaan seorang karyawan. Selain itu, akan lebih memudahkan pihak manajemen dalam penempatan karyawan sesuai dengan the right man on the right job. Adapun tujuan dan sasaran analisis kompetensi menurut Moeheriono (2012:12) yaitu sebagai berikut :

1. Menjamin pelaksanaan sistem personalia yang digunakan benar-benar berfokus dan sangat produktif.

Penggunaan analisis kompetensi yang dirancang dengan baik dan benar akan memberikan informasi secara rinci dan akurat perihal tugas pekerjaan (job description) dan karakteristik pekerjaan sehingga memudahkan rancangan sistem sumber daya manusia dalam perencanaannya.

2. Terciptanya perekat untuk membentuk suatu sistem personalia terpadu dan terarah.

Menurut pengalaman, sering kali terjadi pada sistem seleksi, sistem pelatihan, sistem perencanaan tenaga kerja, dan sistem promosi berjalan sendiri-sendiri tanpa ada koordinasi sehingga menghasilkan duplikat usaha dan akhirnya terjadi kontra produktif pada fungsi masing-masing tersebut.

### **2.1.8 Manfaat penggunaan Kompetensi**

Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang

pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi dan sistem remunerasi. Ruky (dalam Sutrisno, 2009) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu :

1. *Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.* Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang SDM.
2. *Alat seleksi karyawan.* Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik.
3. *Memaksimalkan produktivitas.* Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.
4. *Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.* Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan akan ditampilkan seorang karyawan.
5. *Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.* Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan

kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.

6. *Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.* Kompetensi menjadi model dan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

Dengan adanya kompetensi yang dimiliki oleh organisasi perusahaan maka ada beberapa hal yang perlu diperhatikan menurut Indrastuti (2012:161), antara lain :

1. Kompetensi akan membedakan organisasi perusahaan yang satu dengan organisasi lainnya.
2. Kompetensi harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi perusahaan baik dalam pekerjaan yang sifatnya berbeda dan juga pada tingkat manajemen yang berbeda dalam organisasi perusahaan.
3. Kompetensi yang dimiliki suatu organisasi perusahaan susah ditiru oleh organisasi perusahaan lainnya.

#### **2.1.9 Hubungan sebab-akibat Kompetensi dengan Kinerja**

Kompetensi menghasilkan kinerja yang efektif. Kompetensi dan kinerja mempunyai hubungan yang erat. Bisa dikatakan seperti itu, bila karyawan memiliki kompetensi dibidangnya maka karyawan tersebut akan meningkatkan kinerja yang efektif. Betapa pentingnya kinerja bagi perusahaan sehingga pengembangan karyawan berbasis kompetensi merupakan wujud perhatian dan

pengakuan perusahaan atau pimpinan kepada karyawan yang menunjukkan kemampuan kerja, kerajinan, dan kepatuhan serta disiplin kerja.

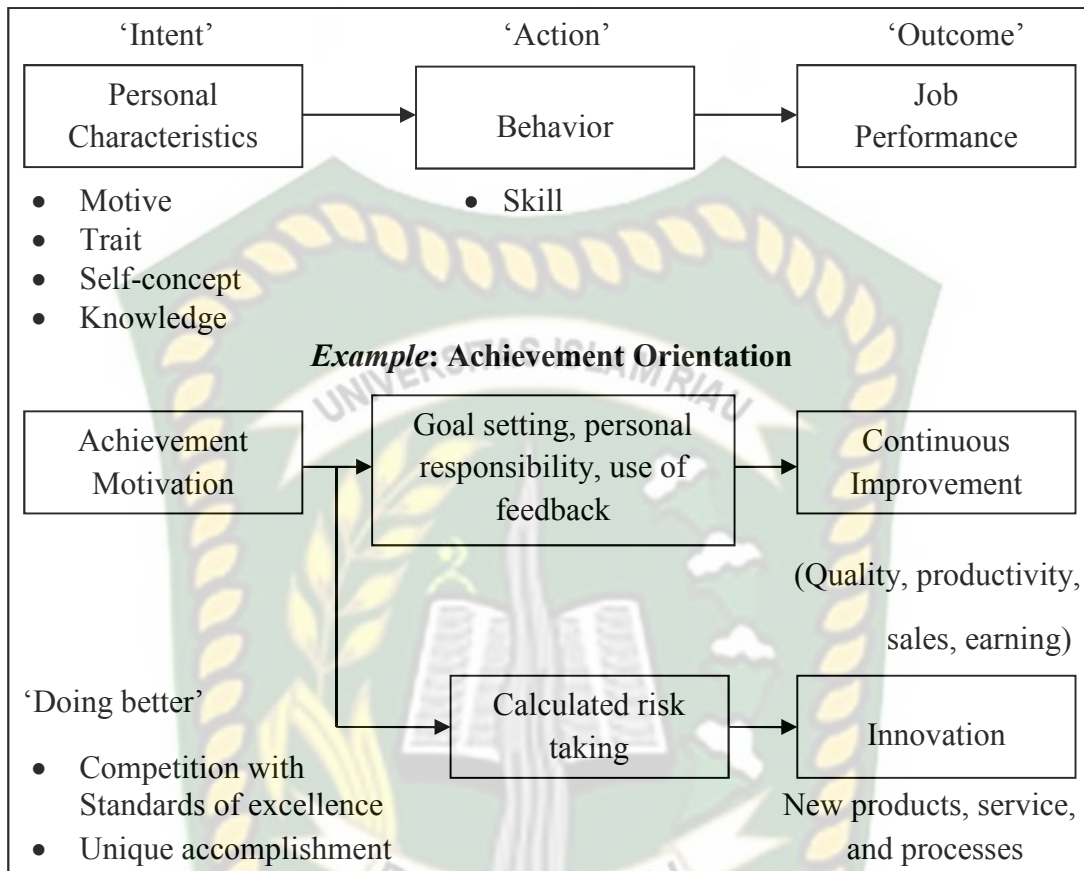
Pengolahan karyawan yang efektif melalui cara peningkatan keterampilan dan keahlian karyawan atau peningkatan kompetensi karyawan juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja dan berkembang lebih maju apabila kompetensi diberikan secara tepat dan peningkatan kompetensi disesuaikan dengan pendidikan yang dimiliki oleh karyawan, diharapkan karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, sehingga kinerja akan meningkat.

Menurut Spencer (dalam Moehariono, 2012:10) mengatakan bahwa kompetensi mempunyai hubungan sebab-akibat jika dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan, serta kompetensi yang terdiri atas : motif (motives), sifat (trait), konsep diri (self-concept), keterampilan (skill), dan pengetahuan (knowledge), diharapkan dapat memprediksikan perilaku seseorang sehingga pada akhirnya dapat memprediksikan kinerja orang tersebut. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif dan sifat (trait) yang menyebabkan suatu tindakan seseorang untuk memperoleh suatu hasil.

Kompetensi dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model aliran sebab (causal flow model). Model ini menunjukkan bahwa kompetensi motif, sifat, konsep diri, dan pengetahuan, akan menimbulkan perilaku yang pada gilirannya menghasilkan kinerja. Sebagaimana yang ditunjukkan dalam sebuah gambar 2 di bawah ini :

Gambar 2.2

Competency Causal Flow Model



Sumber: Marwansyah, MSDM (2014)

Adaptasi dari *Spencer, L.M & Spencer, S.M. competence at work: models for superior performance.*

Kompetensi meliputi aspek *Intent* (niat), *Action* (tindakan), dan *Outcome* (hasil). Sebagai contoh, orientasi berprestasi (*achievement orientation*) akan memunculkan perilaku kewirausahaan: penetapan tujuan, penerimaan tanggung jawab pribadi untuk mewujudkan hasil, penggunaan umpan balik, dan pengambilan resiko yang layak. Pada gilirannya, dalam konteks organisasi, perilaku ini akan menghasilkan perbaikan berkelanjutan dalam mutu, produktivitas, penjualan, dan hasil-hasil ekonomi lainnya. Selain itu, perilaku

kewirausahaan akan bermuara pada inovasi dalam pengembangan barang dan jasa baru.

Di tempat kerja, apabila seseorang mempunyai kompetensi secara baik atau tinggi jika diintegrasikan dengan kompetensi jabatannya, maka orang tersebut kemungkinan besar akan dapat menghasilkan kinerja yang optimal, sedangkan untuk mengetahui kompetensi seseorang dapat diperoleh melalui beberapa cara atau sumber yaitu dengan melalui cara berikut :

1. Referensi Professional, yaitu rekomendasi dari orang lain atau para profesional atau atasan langsung.
2. Assessment Centre, yaitu pusat pengukuran pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) atau yang disebut KSA melalui tes-tes.
3. Psikotes, yaitu melalui tes dan pengisian lembaran psikotes untuk mengetahui KSA.
4. Wawancara, yaitu dengan menanyakan secara langsung kepada yang bersangkutan.
5. Kuesioner Perilaku, yaitu dengan melihat jawaban dari kuesioner yang diberikan secara langsung kepada yang bersangkutan.
6. Penilaian 360 derajat, yaitu dengan melakukan pengukuran kompetensi melalui penilaian atasan langsung, bawahan, teman selevel, dan pelanggan (komsumen) serta yang bersangkutan.
7. Biodata, yaitu dengan melihat biodata yang dibuat oleh yang bersangkutan. (Moehariono, 2012:11-12)



## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Model Analisis	Kesimpulan
1	Mohammad Rachmatullah (2014)	Analisis Kompetensi Kerja Sumber Daya Manusia PT. Kreasi Presisi Metalindo, di Perkampungan Industri Kecil Pulogadung Jakarta	Kompetensi	Analisis Deskriptif	<p>Kesimpulan dari pengamatan yang dilakukan penilaian berdasarkan SKKNI manajemen SDM pada PT. KPM adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Administrasi sistem kepegawaian yang ada tergolong sudah baik, walaupun ada beberapa kekurangan yang tidak terlalu berpengaruh dalam meleakaukan dokumentasi.</li><li>2. Rekrutmen dan seleksi pegawai sudah dapat dikatakan sangat baik walaupun metode yang digunakan masih sederhana dan lebih mengedepankan kekeluargaan.</li><li>3. Dalam memproses permintaan informasi dan dokumen sumber daya manusia (kepegawaian) Perusahaan melakukannya dengan sangat baik.</li><li>4. Koordinasi sistem pelayanan kepegawaian sudah baik apalagi di bidang pemberian teguran dan sanksi kepada karyawan ketika melakukan pelanggaran sudah tegas dan terstruktur.</li><li>5. Pengelolaan sistem penggajian dan kesejahteraan pegawai sudah sangat baik dan lumayan lengkap untuk</li></ol>

					<p>ukuran sebuah UMKM. Pemberian gaji/upah tepat waktu dan dikirimkan langsung ke rekening karyawan, asuransi jamsostek yang telah bersertifikat serta kompensasi lainnya menjadi salah satu keunggulan perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain yang sederajat.</p> <p>6. Analisis persyaratan kompetensi masih kurang baik, dikarenakan perusahaan memang tidak fokus di dalam membuat sebuah standar kompetensi yang sistematis.</p> <p>7. Dalam merancang dan membangun sistem pelatihan dikatakan masih kurang baik, apalagi dalam hal pendokumentasian pelatihan dan pengembangan karyawan.</p>
2	Iva Maharani (2012)	Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia pada PT. Bank Mandiri cabang Pekanbaru	Kompetensi	Analisis Deskriptif	<p>Temuan penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM Bank Mandiri adalah faktor <i>Task Achievement, Relationship, Personal Attribute, Managerial, dan Leadership</i>. Ternyata dari tiga puluh dua indikator hampir semuanya berada pada kategori sangat tinggi (6998).</p> <p>Hasil penelitian ini berhasil menemukan bahwa ada lima faktor kompetensi SDM yang paling dominan dapat dilaksanakan yaitu <i>Task Achievement, Relationship, Personal Attribute, Managerial, dan Leadership</i>. Dari kelima faktor tersebut, faktor <i>Task</i></p>

					<i>Achievement</i> dan <i>Relationship</i> ternyata yang dapat dilaksanakan paling baik dibandingkan dengan <i>Personal Attribute, Managerial,</i> dan <i>Leadership.</i>
3	Isniar Budiarti	Analisis Kompetensi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung	Dependen: Kompetensi Independen: Kinerja	Analisis Deskriptif dan Regresi Sederhana	Kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Semakin tinggi kompetensi, maka tingkat kinerja karyawan juga akan semakin baik. Besarnya pengaruh kompetensi yang secara langsung mempengaruhi tingkat kinerja karyawan adalah $(0,366)^2 = 0,133956 = 13,4\%$ . Artinya setiap kenaikan 1% kompetensi akan meningkatkan kinerja sebesar 13,4 %. Hasil penelitian ini mendukung teori Spencer dan Spencer yang menyatakan bahwa kompetensi yang terbentuk dari motivasi, karakter, konsep diri dan skill akan mempengaruhi perilaku dan akan memprediksi <i>performance</i> karyawan.

Sumber : Penelitian Terdahulu

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan dari perumusan masalah dan beberapa teori yang telah diuraikan di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut: “Diduga bahwa Kompetensi Karyawan pada Departemen Administrasi PT. Sari Lembah Subur Desa Genduang Kecamatan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan-Riau sudah baik”.