

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Uraian Teoritis

2.1.1 Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Menurut Wibowo (2011:95) 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 pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Menurut Spencer dalam Hasibuan (2003:45) kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Menurut Hutapea (2008:4) kompetensi, yakni:

1. Kompetensi didefinisikan sebagai kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan.
2. Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang ada hubungan sebab-akibatnya dengan prestasi kerja yang luar biasa atau dengan efektivitas kerja.

Kompetensi mengacu pada 3 hal:

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
2. Keterampilan (*skill*), kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan.
3. Perilaku (*behavior*), yaitu yang mencakup kedisiplinan, kerjasama, dan tanggung jawab.

b. Model Kompetensi

Menurut Wibowo (2011:327) model-model kompetensi menjelaskan perilaku-perilaku yang terpenting yang diperlukan untuk kinerja unggul dalam posisi, peran atau fungsi yang spesifik, yang bisa terdiri dari beberapa atau berbagai kompetensi. Model kompetensi dibedakan menurut kepentingannya, menjadi model kompetensi untuk *leadership*, *coordinator*, *experts* dan *support*. Model kompetensi untuk kepemimpinan dan koordinator pada dasarnya sama dan meliputi: komitmen pada pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, berpikir konseptual, pengambilan keputusan, mengembangkan orang lain, standar profesionalisme tinggi, dampak dan pengaruh, inovasi, kepemimpinan, kepedulian organisasi, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, strategi bisnis, kerja sama tim, dan keberagaman.

Model kompetensi untuk *experts* dan *support* pada dasarnya juga sama dan meliputi: komitmen atas pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, peduli atas ketepatan dan hal-hal detail, berfikir kreatif dan inovatif, fleksibilitas, standar profesionalisme tinggi, perencanaan, pengorganisasian dan

koordinasi, pemecahan masalah, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, kerja sama tim dan keberagaman.

Kompetensi dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu :

1. Kelompok kompetensi perilaku (*behavior competency*), yaitu kompetensi yang tidak dapat dilihat secara nyata karena cenderung tersembunyi dalam diri seseorang namun memiliki dampak besar terhadap kesuksesan dimasa depan.
2. Kelompok kompetensi teknis (*technical competency*), yaitu kompetensi yang relatif lebih mudah ditunjukkan atau terlihat secara nyata yaitu pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*).

c. Tipe Kompetensi

Menurut (Wibowo,2011:328) 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 berkerja menuju tujuan organisasional.

3. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
4. *Interpersonal competency*, meliputi empati, membangun consensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi *team player*.
5. *Thinking competency*, berkenaan dengan : berfikir strategis, berfikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang: *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja.
8. *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memposisikan diri, mengembangkan 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 financial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam system, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
11. *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
12. *Technical/operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi computer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan professional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

2.1.2 Iklim Kerja

a. Pengertian Iklim Kerja

Iklim kerja adalah status emosi yang ditunjukkan oleh anggota sistem. Iklim ini dapat formal, rileks, defensif, berhati-hati, menerima, percaya dan sebagainya. Iklim ini adalah subyektif karyawan atau persepsi mereka tentang organisasi mereka (Thoha,2000:54). Unsur-unsur yang terdapat didalam iklim kerja sebagai berikut :

1. Komunikasi
2. Hubungan Kerja (*human relation*) :
 - a. Hubungan antara para karyawan

- b. Hubungan karyawan dengan karyawan
- c. Hubungan antara para manajemen.

Menurut Gibson et al,(2002 : 102) dimensi-dimensi iklim kerja adalah :

1. Struktur tugas. Tingkat perincian metode yang dipakai untuk melaksanakan tugas oleh organisasi.
2. Hubungan imbalan-hukum. Tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji didasarkan pada prestasi dan jasa dan bukan pada pertimbangan-pertimbangan lain seperti senioritas, favoritisme, dan seterusnya.
3. Sentralisasi keputusan. Batas keputusan-keputusan penting dipusatkan pada manajemen atas.
4. Tekanan pada prestasi. Keinginan pihak pekerja organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangannya bagi sasaran karya organisasi.
5. Tekanan pada latihan dan pengembangan. Tingkat batas organisasi berusaha meningkatkan prestasi individu malalui kegiatan latihan dan pengembangan yang tepat.
6. Keamanan versus fisik. Tingkat batas tekanan dalam organisasi menimbulkan perasaan kurang aman dan kecemasan para anggotanya.
7. Keterbukaan versus tertutupan. Tingkat batas orang-orang lebih terbuka berusaha menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri secara baik daripada berkomunikasi secara bebas dan bekerjasama.

8. Status dan semangat. Perasaan umum diantara para individu bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang baik.
9. Pengakuan dan umpan-balik. Tingkat batas seorang individu mengetahui apa pendapat atasannya dan manajemen mengenai pekerjaannya serta tingkat batas dukungan mereka atas dirinya.

Menurut Kolb & Rubin dalam Rani (2007:29) terdapat tujuh aspek yang dapat mengidentifikasi iklim kerja dalam suatu perusahaan, yaitu:

a. Konformitas

Konformitas terbentuk karena adanya perasaan yang sama di antara para karyawan mengenai banyaknya peraturan, prosedur dan hukum dalam menjalankan pekerjaan.

b. Tanggung jawab

Setiap anggota dalam organisasi atau karyawan memiliki tanggung jawab masing-masing untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

c. Standar

Tekanan dari organisasi pada kualitas tampilan serta membuat produknya terkenal, membuat karyawan merasa tertantang untuk menjalankan komitmen.

d. Imbalan

Perasaan dari karyawan, bahwa kerja keras karyawan pasti akan diketahui dan mendapatkan imbalan yang pantas atas usahanya.

e. Kejelasan organisasi

Perasaan para karyawan bahwa perusahaan, terorganisir dengan baik serta memiliki tujuan yang jelas.

f. Dukungan dan Kehangatan

Persahabatan di antara seluruh anggota organisasi merupakan nilai yang sangat penting untuk membentuk hubungan yang baik dalam lingkungan kerja.

g. Kepemimpinan

Karyawan menerima kepemimpinan yang ada dalam perusahaan dan segala keputusannya. Mereka menyadari bahwa terpilihnya seorang pemimpin pasti berdasarkan keahlian yang dimilikinya

Aspek-aspek tertentu dari iklim organisasi memberikan pengaruh khusus pada kemampuan organisasi untuk memperkenalkan kreativitas dengan sukses (West, 2002:134). Aspek-aspek ini meliputi:

a. Kualitas

Keberhasilan dari perusahaan tergantung pada kerja keras serta hasil dari pekerjaan kualitas tinggi.

b. Partisipasi

Manajemen melibatkan karyawan dalam membuat keputusan-keputusan serta perubahan-perubahan.

c. Kerja sama antar departemen

Adanya kerja sama antar departemen yang sangat efektif.

d. Dukungan bagi inovasi

Perusahaan memberikan dukungan kepada karyawan terhadap pengembangan ide-ide baru dan aplikasinya.

e. Refleksivitas

Perusahaan selalu mendiskusikan metode dan strategi yang akan digunakan dengan karyawan. Selain itu, Sasaran yang digunakan dimodifikasi sesuai dengan perubahan situasi dan kondisi.

2.1.3 Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Klingner dan Nanbaldian dalam Gomes, (2003:160) Kinerja karyawan merupakan fungsi perkalian dari usaha karyawan (*effort*), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan karyawan (*ability*), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Kinerja yang meningkat, berarti performansi yang baik, akan menjadi *feedback* bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya.

Menurut Stolovich dalam Rivai (2005:95), kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Menurut Donnelly, Gibson dan Ivanceivch dalam Rivai (2005) kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Menurut Mulyadi (2001:55), kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode.

Menurut Rivai (2005:63) kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja Karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Mathis dan Jackson,2002:78).

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan, yaitu:

1. Karakteristik Situasi
2. Deskripsi Pekerjaan, spesialisasi pekerjaan dan standar kinerja
3. Tujuan-tujuan penilaian kinerja
4. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.

Menurut Mathis (2002:80) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya.

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*knowledge* dan *skill*) artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan

yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Kartika (2008), “Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Bank Indonesia Medan”. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa 57 orang pegawai yang menjadi responden mengatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia yang meliputi *knowledge*, *skill*, dan *attitude* tersebut berpengaruh terhadap efektivitas kerja para pegawai. Menurut penulis, kompetensi sumber daya manusia merupakan faktor dominan dalam mempengaruhi efektivitas kerja para pegawai. Sedangkan ada beberapa faktor lain yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai seperti motivasi, kompensasi, dan faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hutagaol (2010) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Wanita Terhadap Kompetensi Guru Pada SMA Negeri 1 Medan”. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kepemimpinan wanita terhadap

kompetensi guru pada SMA Negeri 1 Medan. Penelitian ini dilakukan kepada 96 orang guru pada SMA Negeri 1 Medan yang memiliki masa kerja di masa dua kepemimpinan wanita dan dengan menggunakan metode *purposive random sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan karakter dan ciri-ciri yang ditentukan terlebih dahulu untuk membatasi sampel.

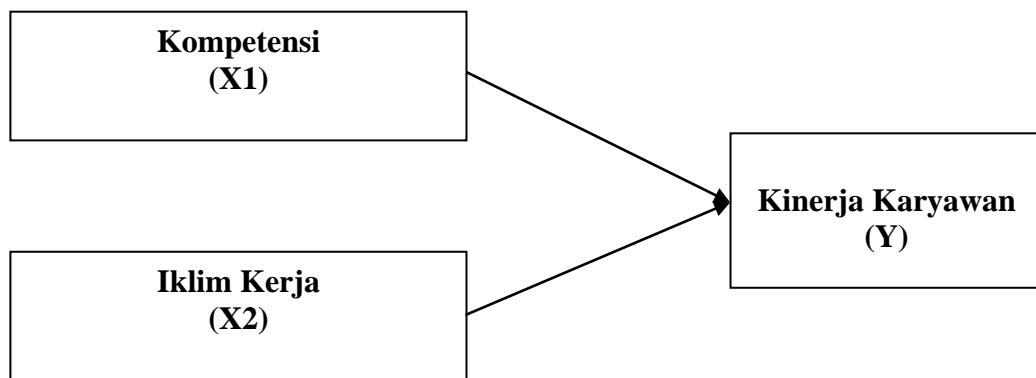
Berdasarkan hasil dari analisis regresi linier berganda diketahui bahwa variabel bebas yaitu kepemimpinan wanita memiliki pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun serempak terhadap variabel terikat yaitu kompetensi guru. Dari koefisien determinan diketahui bahwa variabel kepemimpinan wanita berpengaruh terhadap kompetensi guru sebesar 61,7% dan sisanya sebesar 38,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2.3 Kerangka Konseptual

Menurut Wibowo (2011:95) 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 pekerjaan tersebut. Iklim kerja adalah status emosi yang ditunjukkan oleh anggota sistem. Iklim ini dapat formal, rileks, defensif, berhati-hati, menerima, percaya dan sebagainya. Iklim ini adalah subyektif karyawan atau persepsi mereka tentang organisasi mereka (Thoha,2000:54).

Setiap organisasi berusaha meningkatkan kinerjanya agar dapat terus melaksanakan perjalanan organisasinya. Upaya peningkatan kinerja yang dilakukan oleh tiap organisasi memiliki perspektif yang berbeda. Upaya tersebut

berupa perbaikan kualitas sumber daya yang ada di dalamnya misalnya menetapkan kompetensi setiap staf, menyeimbangkan jumlah kerja dengan beban kerja, pemenuhan sarana fisik, perbaikan sistem manajemen dan memberi perhatian kepada seluruh staf serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi organisasinya (Sambas, 2008:28).



Sumber : Sambas (2008) data diolah

Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Hipotesis penelitian ini adalah “Kompetensi dan iklim kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Modal Ventura Cabang Medan”.