

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN DAN PENGEMBANGAN

HIPOTESIS

A. Kajian Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh beberapa ahli yaitu sebagai berikut Marwansyah (2010) manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Menurut Handoko (2008) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Sedangkan Menurut Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia merupakan proses menangani karyawan pelatihan penilaian, kompensasi, hubungan kerja kesehatan dan keamanan secara adil terhadap fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan dengan sudut pandang yang berbeda. Hanya saja sekalipun berbeda dari berbagai sudut pandang, tujuan utamanya adalah tetap sama yaitu memanusiakan manusia dan memberikan kesejahteraan secara profesional dan adil sesuai dengan porsi masing-masing karyawan.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

1) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi

hanya merupakan alat untuk mencapai suatu tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3) Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4) Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerja, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5) Pengadaan (*procurement*)

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

6) Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7) Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, 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 dan berdasarkan internal dan eksternal konsisten.

8) Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian 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.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen

personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas). Sudah merupakan tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin, agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Untuk mewujudnya hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Moeheriono (2009) mengemukakan bahwa definisi kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sinambela (2012) mengemukakan bahwa kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan apa yang diharapkan. Simamora dalam Suprayitno dan Sukir, (2007) menyatakan

bahwa kinerja adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan.

Menurut Fahmi (2010), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi yang bersifat profit oriented atau non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode tertentu. Menurut Wirawan (2009) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator –indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Whitmore (2008) mengemukakan bahwa "kinerja" dengan asal kata "kerja" berarti aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi dalam menjalankan tugas yang menjadi pekerjaannya. Kinerja merupakan suatu perbuatan, suatu prestasi, atau penampilan umum dari keterampilan. Mangkunegara (2010), mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance, yaitu unjuk kerja atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Di samping itu, penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan pengawasan terhadap perilaku karyawan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

1) Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2) Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

c. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2011) dalam suatu perusahaan, ada beberapa indikator yang digunakan guna menentukan kinerja seorang karyawan, yaitu :

1. Kualitas Kerja

Dalam hal ini menyangkut ketepatan, ketelitian, dan juga keterampilan.

2. Kuantitas Kerja

Dalam hal ini output perlu diperhatikan juga, bukan hanya output rutin, tetapi juga seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja ekstra.

3. Tanggung jawab

Dalam hal ini dapat mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, dan juga kerajinannya.

4. Sikap Karyawan

Dalam hal ini sikap terhadap perusahaan, pegawai lain, dan pekerjaan serta kerja sama.

3. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap orang memiliki potensi untuk menjadi seorang pemimpin sebagaimana diungkapkan dalam filsafat agama “setiap kamu adalah pemimpin“. Dan setiap orang memiliki sudut pandang dan pendekatan tersendiri mengenai kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten

yang kita tunjukkan dan sebagai yang diketahui pihak lain ketika berusaha mempengaruhi kegiatan orang lain.

Menurut Sutrisno (2011) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Kadarisman (2012) dalam bukunya yang berjudul manajemen pengembangan sumber daya manusia tujuan dari pengembangan karir untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan masa yang akan datang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dan tujuan organisasi.

Mangkuprawira dan Vitalaya (2007) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan, proses, atau fungsi pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya Mangkuprawira dan Vitalaya (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan penting dalam kehidupan bersama dan kepemimpinan itu hanya melekat pada diri individu, dan kepemimpinan itu harus mengena kepada setiap karyawan yang di pimpinnya. Hal ini berarti harus diakui secara timbal balik, misalnya sasaran yang dipimpin harus mengakui bahwa orang tersebut adalah pemimpinnya.

Faktor-faktor penting yang terdapat dalam pengertian kepemimpinan:

1. Pendayagunaan pengaruh.
2. Hubungan antar manusia.
3. Proses komunikasi, dan
4. Pencapaian suatu tujuan.

Sedangkan kepemimpinan menurut pendapat Numberi (2010) “berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan untuk mencapai tujuan bersama”.

Dari beberapa definisi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan ciri-ciri aktivitas seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah ciri-ciri kegiatan dari seorang pemimpin atau atasan langsung.

b. Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Ada banyak dimensi dan indikator yang disampaikan oleh beberapa ahli, salah satunya Rivai dalam Ibnu Rahman (2014) yang menyatakan terdapat tiga dimensi dan indikator dalam kepemimpinan:

a) Otoriter :

- 1) Atasan memberikan intruksi yang jelas kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaannya.

- 2) Menekankan kepada bawahan atas tugas-tugas yang harus dilakukan sesuai dengan waktu yang diberikan olehnya.
- 3) Atasan menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya.
- 4) Dalam pengambilan keputusan atasan tidak berkoordinasi dengan bawahan.

b) Demokratis :

- 1) Atasan melakukan diskusi kepada bawahan sebelum pengambilan keputusan.
- 2) Bawahan melihat bahwa atasan menerapkan adanya kerjasama dalam team.
- 3) Menurut bawahan, atasan membimbingnya untuk sesuai dengan nilai-nilai yang luhur dalam bekerja.

c) Bebas :

- 1) Atasan memberikan kekuasaan penuh pada bawahannya.
- 2) Dalam pengambilan keputusan struktur organisasi bersifat longgar.
- 3) Atasan bersifat pasif.
- 4) Atasan menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahannya.

c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan salah satu kunci utama yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi

perusahaan. Apabila pemimpin tidak dapat menjalankan dan mengkoordinir semua sumber daya yang ada di perusahaan maka akan menimbulkan masalah besar, karena dapat mengakibatkan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan sulit untuk dicapai. Untuk pemimpin perlu memikirkan dan memperhatikan gaya kepemimpinan yang tepat dalam penerapannya.

Menurut Veitzhal (2009) kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan. Penelitian ini diperkuat oleh penelitian Abdilah dan Djastuti (2011) menyatakan dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pegawai.

4. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Pengertian budaya organisasi menurut Robbins dalam Angelica (2008) budaya organisasi mengacu pada suatu sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Adapun menurut Mangkunegara (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integritas internal. Sedangkan Stoner dan Gilbert (2012) menjelaskan bahwa budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai, dan pemahaman

yang dimiliki bersama (budaya) dari anggota beberapa organisasi yang mendukung pengendalian yang ketat dipuncak.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem pengendali dan arah dalam membentuk sikap, perilaku serta norma-norma dan nilai-nilai dari para anggota di dalam suatu organisasi yang memiliki sifat unik dan sebagai pembeda dari organisasi yang lainnya.

b. Nilai-nilai Budaya Organisasi

Nilai-nilai (*Values*) adalah peran yang mendukung kebaikan dan kebenaran tentang keyakinan yang paling dianut dan digunakan sebagai budaya kerja dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan misi dan visi organisasi. Adapun menurut Tjitra (2007) untuk mencapai keberhasilan yang permanen organisasi perlu membangun *core values* yang membentuk budaya organisasi. Nilai ini akan memotivasi setiap orang dalam organisasi, berfungsi memperjelas alasan organisasi untuk bertindak dan melakukan sesuatu. Nilai inti ini juga menjadi ukuran dalam menentukan prioritas dalam pengambilan keputusan dan menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Sedangkan menurut Majer (2006) adalah menjadi hal yang penting menemukan nilai yang merupakan nilai inti seluruh anggota organisasi untuk dihayati. Nilai-nilai organisasi tidak akan berarti bila hanya tertulis tanpa dihayati oleh seluruh anggota organisasi.

Berdasarkan definisi diatas Nilai-nilai yang dipegang teguh oleh anggota organisasi akan membentuk keyakinan dan sikap anggota yang pada gilirannya akan menentukan bagaimana mereka berperilaku.

c. Pembentukan dan Tujuan Budaya Organisasi

Sikap terbentuk, budaya itu cenderung berurat berakar, sehingga sukar bagi para manajer untuk mengubahnya, namun dalam proses pembentukannya memerlukan tahapan dalam proses yang lama. Menurut Agung (2007), ada tiga macam proses pembentukan budaya organisasi, yaitu:

1. Budaya diciptakan oleh pendirinya.
2. Budaya terbentuk sebagai upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.
3. Budaya diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara untuk meningkatkan kinerja lembaga secara sistematis.

Adapun menurut Robbins (2008), peran atau fungsi dari budaya di dalam suatu organisasi adalah :

1. Sebagai tapal batas yang membedakan secara jelas suatu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
2. Memberikan rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Memudahkan penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas dari pada kepentingan individu.
4. Mendorong stabilitas sistem sosial, merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.

5. Membentuk rasa dan kendali yang memberikan panduan dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Tujuan penerapan budaya organisasi menurut Mangkunegara (2010) adalah agar seluruh individu dalam lembaga atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada norma-norma yang berlaku dalam lembaga atau organisasi tersebut.

d. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Robbins dan Judge dalam Diana Angelica (2008), menyebutkan ada tujuh dimensi utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan mengambil risiko
 - a. Dukungan dan suasana kerja terhadap kreatifitas
 - b. Penghargaan terhadap aspirasi anggota organisasi
 - c. Pertimbangan anggota organisasi dalam mengambil resiko
 - d. Tanggung jawab anggota organisasi
2. Perhatian dan rincian
 - a. Ketelitian dalam melakukan pekerjaan
 - b. Evaluasi hasil kerja
3. Orientasi hasil
 - a. Pencapaian Target
 - b. Dukungan lembaga dalam bentuk fasilitas kerja

4. Orientasi manusia
 - a. Perhatian organisasi terhadap kenyamanan kerja
 - b. Perhatian organisasi terhadap rekreasi
 - c. Perhatian organisasi terhadap keperluan pribadi
5. Orientasi tim
 - a. Kerja sama yang terjadi antara anggota organisasi
 - b. Toleransi antara anggota organisasi
6. Agresifitas
 - a. Kebebasan untuk memberikan kritik
 - b. Iklim bersaing dalam organisasi
 - c. Kemauan karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri
7. Stabilitas
 - a. Dukungan organisasi dalam mempertahankan status quo
 - b. Mempertahankan stabilitas kerja

Berdasarkan indikator diatas menggambarkan basis bagi pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, dan bagaimana segala sesuatu dilakukan didalamnya. Budaya organisasi adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. (Supriyadi, dan Guno 2007).

e. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Penjelasan menurut Gibson dalam Sutanto (2003), pegawai atau karyawan adalah sebagai penggerak operasi organisasi, jika kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi.

Adapun penjelasan menurut Robbins (2011) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu membentuk budaya organisasi yang kuat. Organisasi perlu menyebarluaskan nilai-nilai utamanya kepada seluruh karyawan.

5. Kompetensi Kerja

a. Pengertian Kompetensi Kerja

Menurut Mangkunegara (2007), kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.

Menurut Spencer dalam Moeheriono (2009), kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang 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 ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

Menurut Hutapea dan Thoha (2008), mengungkapkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2012) mendefinisikan bahwa kompetensi adalah pengetahuan, keahlian dan sikap yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim.

b. Metode Penilaian Kompetensi

Menurut Spencer & Spencer dalam Sudarmanto (2009) rancangan studi terbaik model kompetensi dengan menggunakan sampel terdiri dari 6 tahap yaitu sebagai berikut:

1) Menetapkan kriteria kinerja efektif

Kriteria ukuran efektif tergantung dari jabatan-jabatan tertentu. Artinya kriteria kinerja efektif atau unggul tergantung dari karakter pekerjaan atau jabatan tertentu.

2) Mengidentifikasi kriteria sampel

Kriteria efektifitas kinerja atau penilaian, yang dikembangkan dalam tahap satu, digunakan untuk mengidentifikasi kelompok yang secara jelas, dapat dikategorikan berkinerja unggul dan kelompok yang dikategorikan rata-rata.

3) Mengumpulkan data

Ada 6 sumber pengumpulan data dan metode pengembangan model kompetensi, yaitu: (1) *Behavioral Event Interview* (BEI), (2) panel ahli, (3) survey, (4) database model kompetensi “sistem ahli”, (5) fungsi pekerjaan/analisis jabatan, dan (6) observasi langsung. Masing-masing metode tersebut memiliki kelemahan dan keunggulan.

4) Analisis data dan pengembangan model kompetensi

Pada tahap ini, data dari seluruh sumber dianalisis untuk mengidentifikasi kompetensi-kompetensi kepribadian dan keahlian yang membedakan kinerja superior dan kinerja rata-rata.

5) Validasi model kompetensi

Concurrent cross-validation berarti model kompetensi yang diuji dengan melihat jika model dimaksud memprediksikan kinerja dari orang-orang dalam kedua kelompok sampel pada waktu sama.

6) Mempersiapkan penerapan model kompetensi

Apabila model di atas telah divalidasi, model kompetensi itu telah dapat digunakan untuk berbagai keperluan, misalnya, seleksi, perencanaan

karir, pelatihan, penilaian kinerja, promosi, pemindahan jabatan, pengembangan karir, dan system informasi manajemen.

c. Dimensi dan Indikator Kompetensi

Menurut Hasibuan (2012) dimensi dan indikator kompetensi sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan
 - a. Kesesuaian tingkat pendidikan
 - b. Latar belakang pendidikan
 - c. Pengalaman kerja
 - d. Kepemilikan informasi
- 2) Keahlian
 - a. Kepemimpinan
 - b. Komunikatif
 - c. Pemecahan masalah
 - d. Menguasai teknologi
- 3) Sikap
 - a. Jujur
 - b. Mandiri
 - c. Percaya diri
 - d. Mau belajar secara berkelanjutan

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

d. Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar mengetahui tingkat prestasi yang diharapkan untuk katagori baik atau rata-rata. Penentuan kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi evaluasi kinerja. Oleh karenanya, pengelolaan sumber daya manusia harus dikelola secara benar dan seksama agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia. Kompetensi sangat penting dalam suatu perusahaan, dengan adanya kompetensi perusahaan dapat menentukan standar pengetahuan, keahlian, kemampuan kerja seseorang atas bidang tertentu, yang digunakan saat rekrutmen karyawan, maupun saat melakukan seleksi untuk keperluan promosi karyawan. Adanya kompetensi juga memudahkan perusahaan dalam mendeskripsikan bagaimana kinerja seseorang dan melakukan pemetaan karyawan.

Menurut Noe (2009) Kompetensi merupakan aspek kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, karakteristik pribadi yang memungkinkan pekerja mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka melalui pencapaian hasil atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas. Berdasarkan penelitian Winanti (2011) Kompetensi berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.

6. Peneliti Terdahulu

Untuk melengkapi dan membantu penelitian ini, peneliti mencari bahan- bahan penelitian yang ada dan relevan dengan penelitian yang akan di teliti. Penelitian tersebut seperti berikut ini :

No	Penelitian, tahun dan judul penelitian	Variabel yang digunakan	Alat Analisis	Hasil
1.	Sasingkelo (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Horiguchi Sinar Insani	Independent: Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Dependent: Kinerja Karyawan	Metode Cross sectional method.	Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2.	Sholehatusya'diah (2009) Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor PT. Kitadin Tenggara Seberang	Independent: Kompetensi Kerja Dependent: Kinerja Karyawan	Analisis statistik menggunakan rumus Korelasi Produk Moment dan rumus Regresi Linear Sederhana.	Kompetensi kerja mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Adiwijaya (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Cv X	Independent: Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Dependent: Kinerja Karyawan	Metode partial least square (PLS-SEM)	Gaya epemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Nugraha S (2010). Pengaruh Budaya Organisasi	Independet: Budaya Organisasi	Kuantitatif, kuisioner dan observasi,	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan

	Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi	Dependent: Kinerja Pegawai	<i>koefisien product korelasi moment</i>	terhadap kinerja karyawan.
5.	Laswitarni (2010) Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Delta Satria Dewata Denpasar	Independent: Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Dependent: Kinerja Karyawan	Metode SEM	Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh negatif dan tidak signifikan.
6.	Untari (2014) Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan	Independent: Kompetensi dan Lingkungan kerja Dependent: Kinerja Karyawan	Metode analisis regresi linier berganda	Kompetensi dan lingkungan kerja masing-masing mempunyai pengaruh yang nyata terhadap kinerja karyawan.
7.	Joune (2015) Pengaruh Kompetensi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulut	Independent: Kompetensi dan Stres Kerja Dependent: Kinerja Pegawai	Metode analisis regresi linier berganda	kompetensi dan stres kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Hossian (2013) <i>Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh</i>	Independent: Budaya Organisasi Dependent: Kinerja Karyawan dan produktivitas	Metode Kualitatif	budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan produktivitas

9.	Anyango (2015) <i>Effect Of Leadership Styles On Employee Performance At Boa Kenya Limited</i>	Independent: Gaya Kepemimpinan Dependent: kinerja karyawan	Metode analisis regresi linier berganda	Gaya kepemimpinan memiliki hubungan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
10.	Wambugu (2014) <i>Effect of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila – Kipevu Li Power Plant)</i>	Independent: Budaya Organisasi Dependent: Kinerja Karyawan	Data dianalisis secara kuantitatif melalui statistical package for social scientists (SPSS)	Nilai budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

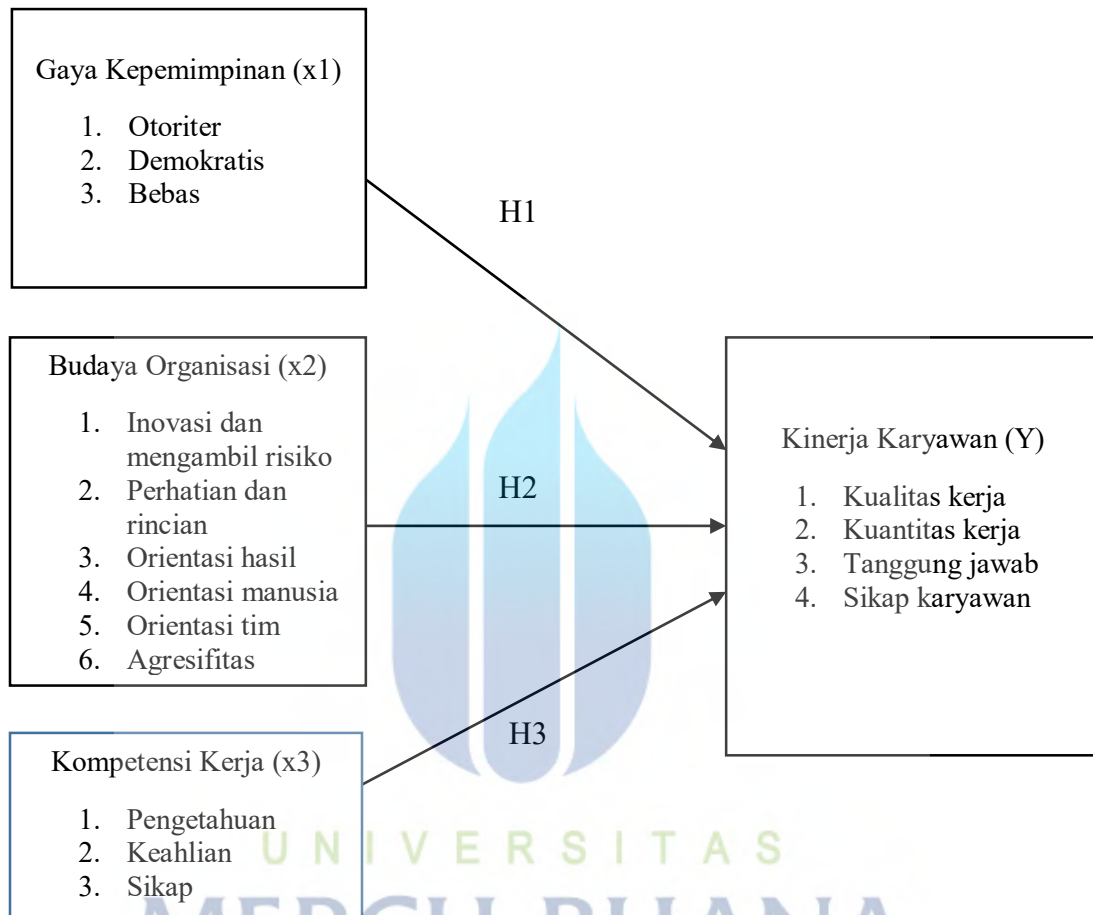
7. Rerangka Konseptual dan Pengembangan Hipotesis

H₁ : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

H₂: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

H₃: Kompetensi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Rerangka pemikiran akan mengarahkan proses penelitian sesuai tujuan yang ingin dicapai dan akan menjadi alur pemikiran penelitian. Berpijak dari yang sudah di jelaskan, maka dapat digambarkan sebuah rerangka, sebagai berikut:



Gambar 2.1

MODEL RERANGKA KONSEPTUAL