

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini menguraikan tentang teori-teori pendukung yang akan digunakan dalam pembahasan, sesuai dengan variabel penelitian yang dilakukan sumber rujukan mengenai penjelasan dan hubungan antara variabel yang menjadi permasalahan dalam suatu penelitian. Teori yang akan dibahas yaitu mengenai kompetensi, penerapan manajemen waktu, dan kinerja karyawan.

2.1.1 Definisi Manajemen

Manajemen merupakan suatu kunci keberhasilan perusahaan atau instansi untuk mencapai visi yang ingin dicapai dalam suatu kurun waktu tertentu, istilah manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola.

“Management is attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources”. Pendapat tersebut kurang lebih memiliki arti bahwa manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien lewat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sumberdaya organisasi (Daft, 2010:4).

Pendapat G.R Terry (2010:16) yang diterjemahkan oleh G. A Ticolau, mendefinisikan bahwa :

“Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Manajemen adalah seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan (Marry Parker Follet dalam T.H. Handoko, 2014:8)

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu seni dalam proses dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengawasan ketika mengelola sumber daya alam dan beberapa sumber daya lainnya yang dimiliki oleh instansi atau perusahaan untuk mencapai tujuan dalam kurun waktu tertentu secara efektif dan efisien.

2.1.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara harfiah, Manajemen Sumber Daya Manusia mengandung pengertian yang merupakan paduan dari pengertian Manajemen dan pengertian Sumber Daya Manusia. MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Malayu Hasibuan, 2014). Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan

pemberhentian. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian (Dessler dalam Edi Sutrisno, 2016:5).

Sedangkan Wayne F. Casio dalam Bambang Wahyudi (2002:10) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, penerimaan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan baik individu maupun organisasi.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan, dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien. Hal ini selaras dengan prinsip “*the right man in the right place at the right time*” dengan kata lain *the right man* (orang yang tepat) berarti kemampuan pemimpin untuk melihat kemampuan seorang. Kemampuan bisa berarti keilmuan, keterampilan, pengalaman ataupun ide-ide seseorang. Memilih orang menuntut pemimpin memahami secara mendalam. Mungkin untuk pekerjaan baru, memahami seseorang dapat dilihat pada saat pekerja baru itu mendaftar dan menyampaikan biodatanya. Bagi pekerja lama, aspek pengalaman menjadi pertimbangan yang mendalam. Kemudian *the right place*, tempat yang tepat berarti dalam organisasi mengarah pada jenis dan fungsi pekerjaan yang akan diisi oleh orang atau SDM. Pekerjaan sales misalnya akan sangat sulit diisi oleh mereka yang tidak terampil

berbicara di depan umum. Jika dipaksakan pun nantinya hanya akan menjadi sales yang pekerjaannya tidak maksimal yang kemudian akan berpengaruh pada pendapatan perusahaan. Dan *the right time*, waktu yang tepat yaitu target organisasi akan dicapai pada waktu yang tepat.

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dalam manajemen. MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada manusia yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.

9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pesiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Peranan SDM sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan. Tetapi untuk memimpin unsur manusia ini tidaklah mudah karena selain harus mampu, cakap dan terampil, juga yang tidak kalah pentingnya adalah kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemauan kerja merupakan perwujudan dari tinggi rendahnya motivasi, bersumber dari dorongan berbentuk kebutuhan dan keinginan tertentu yang menyebabkan seseorang melakukan tingkah laku tertentu pula. Oleh karenanya, kemampuan dan kemauan kerja merupakan 2 (dua) syarat dasar yang harus dimiliki sumber daya manusia untuk mencapai atau berprestasi terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

2.1.2.1 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebagai ilmu terapan dari ilmu manajemen, maka Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dengan penerapan di bidang Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

1. Fungsi Perencanaan yaitu melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia.
2. Fungsi pengorganisasian yaitu menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.
3. Fungsi Pengarahan yaitu memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.

4. Fungsi Pengendalian yaitu melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang dilakukan dengan standard-standard yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja.

Di samping fungsi pokok, Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki beberapa fungsi operasional. Berikut adalah beberapa fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia sebagaimana yang dikemukakan oleh para ahli.

Andrew. F Sikula dalam Bambang Wahyudi (2002:13) mengemukakan :

1. *Human Resource Planning*
2. *Staffing and Appraisal (recruitment, selection, placement, induction)*
3. *Training and Development*
4. *Compensation : Wage and Salary*
5. *Compensation: Benefit and Service*
6. *Health and Safety*
7. *Labour Relation (Collective bargaining)*
8. *Personel Research*

Stephen P. Robin dalam Bambang Wahyudi (2002:13) mengemukakan :

1. *Procuring*
2. *Developing*
3. *Motivating*
4. *Maintaining*

Edwin B. Flippo dalam Bambang Wahyudi (2002:13) mengemukakan :

1. *Procurement*
2. *Development*
3. *Compensation*
4. *Integration*
5. *Maintenance*
6. *Separation*

Berbagai fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia sebagaimana digambarkan di atas pada dasarnya dapat diklasifikasikan ke dalam 3 lingkup kegiatan. Berikut adalah 3 lingkup kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia :

Tabel 2.1
Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Ruang Lingkup	Fungsi Operasional	Sub Fungsi
A. Pengadaan Sumber Daya Manusia	*Pengadaan	*Perencanaan Sumber Daya Manusia *Penarikan *Seleksi *Penempatan *Pembekalan *Pelatihan dan Pengembangan *Pengembangan karir
B. Pengembangan	*Pengembangan Sumber Daya Manusia	
C. Pemeliharaan	*Kompensasi Jabatan	

Ruang Lingkup	Fungsi Operasional	Sub Fungsi
Sumber Daya Manusia	*Integrasi	
Alat-alat Manajemen Sumber Daya Manusia		
1. Analisa Jabatan 2. Penilaian Prestasi Kerja 3. Evaluasi Jabatan		

Sumber : Bambang Wahyudi (2002:17). Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Remaja Rosdakary, Bandung

2.1.3 Peranan Kompetensi

Secara umum, kompetensi dapat dijadikan *competence* dan *competency*. Kedua istilah tersebut dapat saling dipertukarkan dan bermakna “*an ability to do something or for a task.*” Dari situ dapat dikatakan bahwa seseorang “mempunyai kompetensi untuk mengelola pekerjaan” atau secara lebih spesifik “mempunyai kompetensi untuk merencanakan serangkaian aktivitas untuk mencapai target.” Disini kompetensi merujuk pada kemampuan secara umum untuk menjalankan sebuah pekerjaan atau bagian dari sebuah pekerjaan secara kompeten (Syaiful F. Prihadi, 2004). Menurut Mc Clelland dalam Moeheriono (2012:6), kompetensi adalah karakteristik dasar *personel* yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada situasi tertentu.

Dari istilah-istilah tersebut, kompetensi dapat digunakan untuk mengatakan hal-hal yang menimbulkan kemampuan itu. Dalam hal ini istilah kompetensi merujuk pada salah satu serangkaian perilaku yang harus ditunjukkan oleh orang yang bersangkutan dalam rangka mengerjakan tugas-tugas dan fungsi-fungsi suatu

jabatan dengan kompeten. Dengan demikian, ada dua penggunaan istilah kompetensi yaitu :

1. Digunakan untuk merujuk pada area pekerjaan atau peranan yang mampu dilakukan oleh seseorang dengan kompeten (*training design, competency model development*, manajemen proyek, manajemen keuangan, dan sebagainya). Makna ini bertumpu pada pemahaman yang lebih umum menurut kamus bahasa dan berkaitan dengan jabatan. Tema dalam definisi jenis ini lazim berisi deskripsi tugas-tugas pekerjaan dan output jabatan.
2. Digunakan untuk merujuk pada dimensi-dimensi perilaku yang terletak di balik kinerja yang kompeten (*efficiency orientation, result driven*, dan sebagainya). Makna ini tumbuh dan berkembang di kalangan peneliti dan konsultan yang berkecimpung dan mengambil spesialisasi pada upaya-upaya meningkatkan efektivitas manajerial. Tema dalam definisi ini lazim berisi deskripsi mengenai perilaku, sikap, karakteristik orang dalam melakukan berbagai tugas pekerjaan untuk menghasilkan output jabatan yang efektif, *outstanding* atau superior.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Amstrong dan Baron (2010) bahwa kompetensi adalah dimensi perilaku yang ada di belakang kinerja kompeten yang menunjukkan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik. Pengertian dan arti yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer dalam Moehariono (2014:5), yaitu karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kasual

atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Berdasarkan hal diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dalam kerja yang berperan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, kemampuan serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam rangka pelaksanaan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Kompetensi pun memiliki tujuan, terdapat beberapa pendapat dari beberapa para ahli yang mengemukakan tentang tujuan dari kompetensi agar suatu organisasi atau instansi berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Para karyawanpun harus mengetahui apa tujuan dari kompetensi agar mereka terdorong untuk memberikan kontribusi yang optimal kepada instansi atau organisasi.

Menurut Hutapea dan Nuriana (2011) kompetensi dalam organisasi atau instansi pada umumnya bertujuan untuk :

1. Pembentukan Pekerjaan

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi, hal-hal tersebut dipengaruhi oleh tujuan instansi. Sedangkan kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

2. Evaluasi Pekerjaan

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot dalam pekerjaan, yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan

keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentuk kompetensi.

3. Rekrutmen dan Seleksi

Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon pegawai yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut.

4. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi

Kompetensi dapat menjadi pondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi kearah organisasi yang produktif.

5. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya Organisasi

Peran kompetensi sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya organisasi, hal ini dapat terjadi apabila nilai budaya organisasi sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.

6. Pembelajaran Organisasi

Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.

7. Manajemen Karier dan Penilaian Potensi Pegawai

Kompetensi dapat digunakan untuk membantu organisasi atau instansi menciptakan pengembangan karir bagi pegawai untuk mencapai jenjang karir yang sesuai dengan potensi yang dimiliki.

8. Sistem Imbal Jasa

Pemberian imbal jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh organisasi secara keseluruhan.

2.1.3.1 Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, Michael Zwell dalam Wibowo (2010:102) mengungkapkan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi, diantaranya :

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan seseorang terhadap dirinya dan orang lain akan sangat mempengaruhi perilakunya sehari-hari. Apabila orang tersebut memiliki pikiran yang positif tentang dirinya maupun orang lain maka akan menjadi seseorang yang memiliki ciri orang yang berpikir kedepan

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individu.

3. Pengalaman

Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang diperlukan dalam dunia kerja, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup hanya dengan pengalaman.

4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya untuk berubah, tetapi kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah kapan saja apabila ia berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut untuk membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai semuanya cenderung membatasi inisiatif dari seorang pegawai.

6. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

2.1.3.2 Dimensi Kompetensi

Dimensi dalam kompetensi, menurut Spencer dalam Moehariono (2010:3) yang digunakan sebagai operasionalisasi variabel yang diuraikan sebagai berikut :

1) Watak

Indikatornya seperti memberikan dorongan untuk lebih melatih karakteristik mental pegawai, agar dapat lebih memenuhi peraturan yang ada di dalam organisasi atau instansi.

2) Motif

Indikatornya seperti memberikan dorongan dalam bekerja agar dapat lebih giat lagi dalam bekerja, guna memenuhi keinginan dan kebutuhan pegawai.

3) Konsep Diri

Indikatornya seperti dorongan untuk berpenampilan, tutur bahasa, dan perilaku yang baik di dalam instansi.

4) Pengetahuan

Indikatornya seperti dorongan untuk para pegawai agar dapat memperluas pengetahuan tentang tugas atau pekerjaan yang diberikan instansi.

5) Keterampilan

Indikatornya seperti dorongan untuk setiap pegawai memiliki keterampilan dalam bekerja agar mendapatkan hasil kerja yang baik.

2.1.4 Peranan Penerapan Manajemen Waktu

Waktu adalah hal yang paling penting bagi pengendalian aktivitas seseorang. Meskipun konsep waktu universal, tetapi setiap orang mempunyai definisi khusus untuk waktu tersebut. Pokok-pokok dari waktu itu sendiri meliputi; waktu adalah uang dimana setiap detik yang berlalu jika dilewatkan begitu saja maka kita akan kehilangan kesempatan terhadap apa yang diinginkan, waktu tidak dapat dibalik dimana waktu yang hilang mewakili sumber pemborosan utama bagi setiap organisasi, waktu berlaku sama bagi semua orang dimana walaupun orang terlahir dengan kemampuan atau kesempatan yang sama dan memiliki waktu yang sama dalam sehari yaitu 24 jam namun persoalannya adalah bagaimana seseorang mengelola waktu tersebut, waktu dapat

dimaksimalkan dimana setiap orang mempunyai waktu untuk menyelesaikan pekerjaan dan juga masih mempunyai waktu untuk menikmati kegiatan di luar pekerjaan, waktu dapat dihambur-hamburkan dimana hal ini merupakan faktor yang menunjang penghamburan hamburan tidak ada batasnya dan di teknologi yang modern ini membuat hidup kita jauh lebih nyaman sekaligus juga merupakan pemborosan waktu paling utama.

Teori manajemen waktu pada awalnya dikemukakan oleh Frederick Taylor dan Frank Gilbreth dimana kedua tokoh ini memperkenalkan metode waktu dan aktivitas pekerjaan yang memungkinkan perusahaan mendapatkan produktivitas yang lebih tinggi dari para pekerja mereka. Hal ini menjelaskan bahwa dari awal konsep manajemen waktu ini dibuat untuk mendapatkan produktivitas yang tinggi terhadap kinerja yang dilakukan oleh karyawan (Taylor, 2010:112). Waktu adalah investasi dari jam ke jam, hari ke hari. Banyaknya waktu tidak begitu penting, tetapi yang lebih penting adalah bagaimana waktu itu dikelola. Pengelolaan waktu yang baik sangat bermanfaat dalam pemanfaatan aset organisasi yang paling berharga yaitu karyawan. Hal ini selaras dengan pernyataan Peter F. Drucker (dalam A. Dale Timpe 2002:11) yang menyatakan bahwa “waktu adalah sumber yang paling langka dan jika itu tidak dapat dikelola, maka hal lainpun tidak dapat dikelola.” Objek dari manajemen waktu adalah untuk menambah dan mengoptimalkan penggunaan dari waktu luang individu.

2.1.4.1 Aspek-Aspek Manajemen Waktu

Dalam mengelola waktu, yang diperlukan adalah menyatukan semua gagasan ke dalam proses mengelola waktu yang dapat bekerja, dan dapat

dipelajari serta diterapkan oleh siapa saja. Hal ini mengarahkan bahwa pengelolaan waktu itu sendiri merupakan suatu proses yang terdiri dari fungsi perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian. Jadi untuk mengelola waktu seseorang diperlukan perencanaan dan pengorganisasian untuk pemanfaatannya dengan efisien dan juga mengendalikan penggunaannya. Belajar mengelola waktu diperkuat lewat pengembangan prinsip yang dapat diterapkan sesuai dengan situasi yang diantaranya sebagai berikut :

1. Prinsip yang berlaku untuk perencanaan

- a. Prinsip analisis waktu

Merencanakan adalah mengadakan seleksi antara beberapa pilihan. Merencanakan penggunaan waktu seseorang pertama kali harus menemukan dulu bagaimana waktu sekarang digunakan, memutuskan bagaimana seharusnya digunakan dan merencanakan penggunaannya secara benar dengan cara yang diinginkan. Prosedur paling umum yang dapat diterima adalah analisis dari waktu individu yang diambil datanya selama waktu tertentu. Hal ini adalah prinsip perencanaan pertama yaitu prinsip analisis waktu. Analisis waktu adalah prasyarat bagi pengelolaan waktu. Dasar analisis waktu biasanya berbentuk catatan waktu dimana kegiatan individu dicatat lengkap dengan waktunya.

- b. Prinsip perencanaan harian.

Kebanyakan orang setuju bahwa rencana harus dibuat setiap hari dan terdiri dari daftar item kerja serta jadwal waktu untuk penyelesaiannya. Rencana harian dirumuskan sebelum atau sesudah hari kerja dimulai dan disesuaikan dengan kejadian untuk penggunaan efektif dari waktu pribadi. Dalam membuat

rencana harian, prioritas harus diberikan kepada pekerjaan yang harus diselesaikan.

c. Prinsip menjadwalkan menurut prioritas

Membuat daftar item kerja harian sesuai dengan prioritas dan menjadwalkan waktu untuk penyelesaiannya merupakan prinsip perencanaan yang ketiga. Waktu yang tersedia dalam hari kerja harus dijadwalkan untuk menyelesaikan item kerja yang mempunyai prioritas tertinggi.

d. Prinsip keluwesan

Prinsip penting lain yang diterapkan pada fungsi perencanaan adalah prinsip keluwesan dimana keluwesan menjadi pertimbangan utama dalam pemilihan rencana mengenai pemanfaatan waktu pribadi. Atau dengan kata lain, janganlah menjadwalkan waktu lebih atau kurang.

2. Prinsip yang dapat diterapkan untuk mengorganisasikan

a. Prinsip pendelegasian

Pendelegasian dari semua item kerja yang konsisten dengan pembatasan pekerjaan penting untuk menyediakan waktu yang diperlukan bagi pekerjaan manajerial.

b. Prinsip segmentasi aktif

Prinsip kedua yang digunakan dalam mengorganisasikan pekerjaan adalah membuat segmentasi pekerjaan dalam kelompok tertentu agar dapat diselesaikan dengan lebih efisien. Item pekerjaan yang serupa dan memerlukan sumber dan keadaan lingkungan yang serupa untuk penyelesaiannya harus dikelompokkan dalam pembagian hari kerja.

c. Prinsip pengendalian gangguan

Pengendalian atau pengaturan kegiatan lain yang mencukupi untuk meminimalkan banyak dan lamanya gangguan sangat penting bagi pengelolaan waktu. Gangguan harus ditekan seminim mungkin. Dan satu jalan untuk meminimalkan gangguan adalah dengan membuat segmentasi kegiatan dalam kelompok.

d. Prinsip meminimalkan pekerjaan rutin

Pengorganisasian pekerjaan untuk mengurangi banyaknya pekerjaan rutin akan menuju ke pemanfaatan waktu yang lebih efektif. Pekerjaan rutin didefinisikan sebagai prosedur kecil yang selalu berulang.

3. Prinsip yang diterapkan untuk pengendalian

a. Prinsip penerapan rencana dan tindak lanjut

Konsep pengendalian lewat rencana dan jadwal adalah hal yang mendasar bagi manajemen yang sehat dan untuk meningkatkan efektivitas. Penerapan rencana penting bagi fungsi pengendalian. Pengendalian tidak dapat dilaksanakan kecuali ada rencana atau standar untuk membandingkan fakta dengan hasil yang diharapkan.

b. Prinsip analisis berulang

Analisis penggunaan waktu harus diulang paling tidak sekali setiap enam bulan untuk mencegah kembali ke kebiasaan pengelolaan waktu yang buruk. Hal ini selaras dengan Drucker dalam A. Dale Timpe (2002:75) merekomendasikan untuk mengulang analisis waktu paling tidak setiap enam bulan.

Tanpa adanya pengertian yang mendalam dari proses mengelola waktu dan prinsip-prinsipnya, hanya mengarah ke masalah dengan waktu. Waktu adalah sumber daya yang unik dan setiap hal memakan waktu. Pemecahan nyata satu-satunya dalam mengelola waktu adalah penggunaan waktu dengan lebih baik.

Berdasarkan prinsip-prinsip manajemen waktu menurut Haynes (2010) membagi aspek manajemen waktu menjadi metode ABC, yaitu :

3. A artinya prioritas yang harus dilakukan. Dalam tugas ini bersifat mendesak atau memiliki kepentingan yang tinggi.
4. B artinya prioritas yang sebaiknya dilakukan. Dalam tugas ini memiliki tingkat kepentingan yang menengah, sehingga dapat dikatakan tidak mendesak atau tidak saat itu juga harus dikerjakan.
5. C artinya prioritas yang menyenangkan dilakukan. Dalam hal ini memiliki tingkat menyenangkan untuk dilakukan namun pelaksanaannya dapat ditunda.

Dapat disimpulkan bahwa pekerjaan terpenting ada dalam kelompok prioritas A, yang sedang dalam kelompok prioritas B, dan yang kurang atau tidak penting ada dalam prioritas C.

2.1.4.2 Teknik Manajemen Waktu

Dalam pengelolaan waktu ada 3 (tiga) bidang utama yang harus dilakukan untuk meningkatkan pengelolaan waktu tersebut yang meliputi :

1. Menentukan sasaran yang jelas

Hal pertama yang harus dikerjakan untuk mengelola waktu adalah menetapkan sasaran atau membuat perencanaan pekerjaan, sasaran apa saja yang

hendak dikerjakan yang terbagi dalam tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Setelah sasaran ditetapkan maka selanjutnya tentukan waktu yang hendak dibagi pada setiap sasaran tersebut. Hal ini mencakup rencana pekerjaan untuk sasaran harian maupun sasaran jangka panjang.

Dalam menetapkan sasaran menurut Douglass dalam Timpe (2002:13) menjelaskan bahwa “Kebanyakan diantara kita tidak begitu memikirkan tentang sasaran. Kita hanya bereaksi atau menanggapi tekanan dari orang lain atau keadaan. Jika anda ingin mengendalikan waktu dalam hidup anda sendiri, maka anda harus menentukan sasaran. Orang lain tidak dapat melakukannya untuk anda, dan karena kita cenderung menemukan apa yang kita cari, maka penting untuk membuat sasaran pribadi yang benar.”

Dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan seorang pemimpin haruslah bisa membuat sasaran-sasaran kerja baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Selanjutnya tetapkan waktu yang hendak dibagi pada setiap sasaran yang telah ditetapkan tersebut. Hal ini mencakup rencana pekerjaan untuk sasaran harian, bulanan maupun tahunan.

2. Menentukan prioritas

Dengan menentukan prioritas dalam suatu pekerjaan, kita akan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang sedang kita lakukan karena kita akan dituntut untuk bertanggung jawab kepada orang lain dan harus bisa menggunakan waktu dengan sebaik-baiknya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Proses penentuan prioritas melibatkan perencanaan Hibbard dan Landrum dalam Timpe (2002:15) mengatakan mengenai perencanaan bahwa “Meskipun proses

merencanakan menyita waktu pada mulanya, tetapi hal itu memberikan kompensasi yang lebih baik karena menghemat waktu dalam kinerja sebenarnya dari kegiatan. Karena itu sempatkan diri untuk membuat rencana. Jangan melibatkan diri dalam manajemen krisis. Untuk dapat merencanakan dengan baik dan menentukan prioritas, pakailah waktu diakhir hari entah pagi atau petang. Untuk menetapkan sasaran harian dengan memperingatkannya menurut derajat kepentingannya.”

Menuliskan semua sasaran rencana pada daftar harian dan mengikuti daftar tersebut merupakan cara cepat untuk menambah kendali atas waktu yang ada. Dengan membuat perencanaan harian dari sub-sasaran merupakan hal yang paling esensial untuk mengelola waktu dengan baik.

3. Pendelegasian wewenang

Pendelegasian penting dalam suatu pekerjaan karena dapat menghemat waktu yang ada. Proses dengan mana manajer memberikan atau memperkenankan pengalihan wewenang kepada bawahan supaya dapat beroperasi dalam batasan yang ditentukan. Ia merupakan kunci untuk pencapaian sasaran organisasi lewat koordinasi manajer dari unsur manusiawi dan fisik dalam unit kerja yang efektif dan efisien (Timpe, 2002:227). Wewenang harus didelegasikan seperlunya untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Manajer yang mendelegasikan masih tetap memegang tanggung jawab atas tugas yang didelegasikan.

2.1.4.3 Penyebab Pemborosan Waktu

Pada saat sedang menyelesaikan pekerjaan, terkadang tanpa kita sadari seringkali kita telah kehilangan waktu yang semestinya dapat dipergunakan

dengan baik. Hal-hal tersebutlah yang memberikan adanya pemborosan terhadap waktu. Treacy (1993) menyebutkan bahwa ada ada hal-hal yang umum menyebabkan pemborosan waktu diantaranya :

a. Tidak menemukan apa yang dicari

Beberapa orang mungkin jengkel ketika harus menghabiskan waktu untuk mencari kertas catatan atau dokumen yang salah taruh. Apalagi kalau sedang dikejar-kejar target waktu. Apabila setiap kali hal ini terjadi dan menghabiskan waktu 1 menit atau bahkan lebih, maka bisa dibayangkan berapa lama waktu yang terbuang untuk melakukan sesuatu yang tidak produktif seperti itu.

b. Pertemuan

Dalam pekerjaan, seringkali diminta untuk menghadiri rapat. Namun seringkali rapat yang diadakan tersebut tidak relevan dengan pekerjaan kita, memakan waktu yang lama, bahkan rapat dimulai terlambat.

c. Telepon

Berkaitan dengan penanganan telepon, seringkali kebanyakan orang melakukan suatu pemborosan waktu tanpa disadari. Beberapa hal misalnya banyaknya telepon berdering setiap hari, pembicaraan telepon yang bertele-tele, mengulang telepon karena ada sesuatu yang terlupakan dan sebagainya.

d. Interupsi

Interupsi oleh orang lain ke meja kerja seringkali tidak dapat dihindari. Interupsi ini kadang tanpa disadari memang didukung oleh perilaku kita yang menghentikan apa yang dikerjakan ketika ada interupsi. Hal ini dilakukan salah satunya karena ada perasaan tidak enak terhadap orang lain.

e. Penangguhan

Tugas yang menumpuk cenderung ditangguhkan. Beberapa orang membuat alasan-alasan untuk melakukan penundaan. Padahal dengan penundaan-penundaan justru tugas semakin menumpuk.

f. Kertas kerja yang kecil-kecil

Kertas kerja seringkali menjadi sumber pemborosan waktu. Hal itu terjadi karena cara kerja yang tidak efektif. Suatu data yang perlu direkam harus melalui proses pencatatan ulang (pemindahan data) dalam beberapa kertas atau buku.

g. Kemelut

Ada kemungkinan dari waktu yang dimiliki dihabiskan karena terjebak suatu kemelut. Bahkan seringkali tergopoh-gopoh dari suatu kemelut ke kemelut yang lain. Namun perlu dipertanyakan apakah kemelut yang ditangani betul-betul suatu masalah yang perlu dihadapi saat ini.

h. Urutan pelimpahan yang terbalik

Ada sebagian orang yang memboroskan waktu dengan membiarkan bawahannya meninggalkan pekerjaan di atas meja mereka hanya untuk mendapatkan masukan. Misalnya dengan ungkapan “simpan disitu, biar saya periksa dulu.”

i. Ingin segalanya sempurna

Keinginan agar segalanya sempurna seringkali membuat sesuatu yang penting menjadi tidak tergarap. Hal ini karena sebenarnya sesuatu yang kita kerjakan

cukup hanya dengan 90% keberhasilan. Tetapi kita menargetkan harus berhasil 100%.

j. Gangguan

Gangguan yang terjadi adalah ketika mengerjakan suatu tugas seringkali tidak dapat dihindarkan. Pekerjaan yang menumpuk di atas meja bahkan bisa merenggut perhatian sehingga proses kerja sebelumnya menjadi terganggu.

2.1.5 Definisi Kinerja

Setiap perusahaan menjalankan seluruh kegiatan operasionalnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya, terdiri dari elemen para karyawan yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan sendiri-sendiri maupun berkelompok dengan tujuan untuk efisiensi dan optimalisasi pencapaian tujuan yang akan dicapai. Para karyawan yang bekerja sangat mempengaruhi kinerja suatu perusahaan, hal ini karena karyawan merupakan penggerak utama bagi setiap kegiatan operasional dan sangat berperan aktif untuk tercapai atau tidaknya suatu tujuan perusahaan.

Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2011:67).

Kinerja 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 dan etika (Moehariono, 2012:61).

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, penulis menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan baik itu secara kualitas maupun kuantitas berdasarkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

2.1.5.1 Langkah-langkah Peningkatan Kinerja

Dalam peningkatan kinerja, terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2008:22) adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu :
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
 - b. Mengidentifikasi melalui pegawai.
 - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan. Untuk memperbaiki langkah tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain :
 - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
 - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah.
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut.

6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
7. Mulai dari awal, apabila diperlukan.

2.1.5.2 Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat pengukuran kinerja menurut Moeheriono (2012:77) adalah sebagai berikut :

- 1) Pembuatan Kebijakan dan Pengawasan.

Meningkatkan perumusan kebijakan dengan menyediakan dasar-dasar yang memadai bagi para pengambil keputusan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan mengenai kebutuhan dan kinerja pelayanan serta membuat keputusan realokasi sumber daya jika diperlukan.

- 2) Arahan Operasional.

Memberikan cara yang lebih sistematis bagi para manajer untuk mendeteksi kekuatan dan kelemahan operasional serta untuk melakukan analisis program yang berkelanjutan.

- 3) Akuntabilitas.

Dapat membantu seluruh organisasi dalam memperoleh kepercayaan masyarakat dengan memperlihatkan hasil yang baik dari pendapatan yang diterima.

- 4) Perencanaan.

Memfasilitasi perencanaan strategis dan operasional dengan cara menyediakan informasi yang dibutuhkan dalam menetapkan tujuan dan sasaran serta merencanakan program-program untuk pencapaian tujuan dan sasaran tersebut.

5) Pengelolaan.

Memberikan dasar bagi identifikasi awal dari adanya penurunan efisiensi operasional dan cara untuk memperlihatkan seberapa efisien sumber daya digunakan dalam penyediaan pelayanan dan pencapaian tujuan.

6) Penganggaran.

Memperbaiki proses anggaran dengan sebisa mungkin membuat keputusan yang objektif mengenai alokasi dan redistribusi sumber daya, pengurangan biaya, dan menginvestasikan kelebihan/surplus dana.

7) Menyerahkan penyediaan pelayanan kepada pihak luar .

Membantu terciptanya iklim yang kompetitif dalam penyediaan pelayanan oleh pihak luar dengan cara memberikan data biaya dan kinerja yang didokumentasikan dengan baik serta memonitor kinerja pihak kontraktor berkaitan dengan kualitas pelayanan.

8) Pengawasan kerja.

Berguna dalam mencapai kinerja pegawai yang lebih baik dengan memberikan dasar yang objektif bagi penetapan target kinerja dan memberikan masukan dan insentif.

2.1.5.3 Dimensi Kinerja

Dimensi dan indikator-indikator kinerja menurut Robbins dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari

tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban pegawai.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah

kompetensi dan manajemen waktu terhadap kinerja karyawan, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

NO	Penulis dan Judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Meti Rosmiati & Asep Suryana (2014) Pengaruh Manajemen Waktu Terhadap Kinerja Pegawai Di Pusklat Geologi Bandung	Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara manajemen waktu dan performansi kerja	1. Manajemen Waktu (Variabel Bebas) 2. Kinerja Karyawan (Variabel Terikat)	1. Kompetensi (Variabel Bebas)
2	Agnes Dita Tri Aprilia (2016) Hubungan Antara Manajemen Waktu Dengan Performansi Kerja Pada Mahasiswa yang Bekerja Pada PT. X	Adanya korelasi positif yang signifikan antara manajemen waktu dngan performansi kerja. Semakin baik kemampuan manajemen waktu maka akan semakin	1. Manajemen Waktu (Variabel Bebas) 2. Performansi atau Kinerja Mahasiswa (Variabel Terikat)	1. Kompetensi (Variabel Bebas)

NO	Penulis dan Judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Yogyakarta	tinggi juga perfortmansi kerja.		
3	Adebisi, J. F (2013) <i>Time management practices and its effect on business performance. Canadian Social Science, 9 (1). Canadian Research & Development Center of Sciences and Cultures, Montreal, Canada.</i>	Organisasi terlibat dalam pengelolaan waktu, menciptakan to-do-list dan memprioritaskan adalah strategi manajemen waktu, kami juga menyimpulkan bahwa manajemen waktu juga memberikan kontribusi besar terhadap kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen Waktu (Variabel Bebas) 2. Kinerja Pegawai (Variabel Terikat) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi (Variabel Bebas)
4	Marliana Budhiningtias Winarti (2014) Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan	Kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi (Variabel Bebas) 2. Kinerja Karyawan (Variabel Terikat) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen Waktu (Variabel Bebas)

NO	Penulis dan Judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	(Survei pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat)	Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat.		
5	Halil, Mehmet, Omer (2013) <i>ANALYZING THE EFFECTS OF INDIVIDUAL COMPETENCIES ON PERFORMANCE: A FIELD STUDY IN SERVICES INDUSTRIES IN TURKEY</i>	Menyangkut kinerja organisasi, manajerial kompetensi merupakan faktor yang paling signifikan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi (Variabel Bebas) 2. Kinerja Karyawan (Variabel Terikat) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen Waktu (Variabel Bebas)

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu diatas menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya memfokuskan pada aspek kinerja karyawan sebagai isu sentralnya, meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam variabel bebas (variabel independen). Dalam penelitian ini, posisi penelitian yang

dilakukan penulis yaitu menggunakan 2 variabel bebas dan 1 variabel terikat dengan variabel X1 yaitu kompetensi, variabel X2 yaitu penerapan manajemen waktu, dan variabel Y yaitu kinerja karyawan. Dengan objek penelitian pada PT. Pos Indonesia Bandung.

2.3 Kerangka Pemikiran

Dengan adanya pergeseran dan perubahan lingkungan baik lokal, nasional maupun global serta timbulnya persaingan bisnis yang semakin ketat maka mendorong PT. Pos Indonesia untuk terus berupaya dalam memenuhi harapan pelanggan dan permintaan pasar jasa pos, tujuan dan eksistensi akan keberlangsungan perusahaan dengan memiliki karyawan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan. Kompetensi karyawan merupakan modal awal dalam tercapainya kinerja yang diharapkan. Dengan memiliki sumber daya manusia yang kompeten maka akan memberikan keuntungan bagi perusahaan karena kinerjanya yang baik. Sebaliknya, dengan memiliki karyawan yang tidak kompeten dengan kinerja yang buruk maka justru akan merugikan perusahaan.

Sumber Daya Manusia yang merupakan instrumen kunci dalam operasional perusahaan harus mampu melakukan perencanaan dimana perencanaan ini merupakan tolak ukur karyawan dalam mengerjakan suatu pekerjaannya. Setelah dilakukannya perencanaan, maka perlunya pengorganisasian untuk mengontrol jalannya suatu pekerjaan agar mencapai kinerja yang diharapkan. Hal tersebut merupakan aplikasi dari manajemen waktu yang ada pada proses manajemen dalam pengendalian yang dilakukan karyawan atas aktivitas pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Terry (dalam A. Dale Timpe, 2002:70)

bahwa “manajemen terdiri dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian. Manajemen waktu ditempatkan dalam fungsi pengendalian.”

Dengan adanya karyawan yang kompeten dan memiliki manajemen waktu yang baik maka akan memberikan prestasi atau kinerja yang baik terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Karyawan yang memiliki kompetensi tanpa memiliki manajemen waktu yang baik maka capaian kinerjanya tidaklah sama maksimal dengan karyawan yang kompeten dengan memiliki manajemen waktu yang baik. Begitupun sebaliknya, karyawan yang memiliki manajemen waktu yang baik tanpa memiliki kompetensi maka tidak akan memberikan hasil positif bagi perusahaan. Karena kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh perusahaan.

2.3.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi adalah karakteristik yang berkaitan dengan efektivitas kinerja yang membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan pekerjaan dalam suatu organisasi. Semakin tinggi kompetensi karyawan dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan maka kinerja karyawan akan meningkat. Karyawan yang kompeten biasanya memiliki karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan kerja yang relatif stabil sehingga mampu mengerjakan pekerjaan dengan baik, bertanggung jawab dan mau meningkatkan kualitas diri sehingga merasa puas dengan apa yang dikerjakannya yang terbentuk antara watak, konsep diri, motif, dan pengetahuan sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan rasa percaya diri dan memandang suatu pekerjaannya sebagai suatu

kewajiban yang harus dilakukan. Hal ini akan memberikan dorongan yang kuat terhadap karyawan untuk mengerjakan tugas-tugas yang telah diberikan dengan efisien dan efektif yang kemudian akan memberikan pengalaman kerja dan rasa tanggung jawab tentang hasil pekerjaan-pekerjaan yang dilakukannya. Pada akhirnya semua ini akan meningkatkan kinerja karyawan baik yang berhubungan dengan faktor pekerjaan maupun yang berhubungan dengan karakteristik personal. Hal ini di dukung oleh yang dikemukakan Spencer & Spencer dalam Moeheriono (2014:5), bahwa karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kasual atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan, yang merupakan dorongan motif atau *traits* yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh hasil. Misalnya kompetensi pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*) tanpa kecuali termasuk juga kompetensi motif, trait dan konsep diri, yang mendorong digunakannya pengetahuan dan keahlian itu sendiri. Hal ini selaras dengan penelitian Marlina Budhiningtias Winarti yang berjudul *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat)* bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Penerapan Manajemen Waktu Terhadap Kinerja Karyawan

Sebenarnya pengelolaan waktu itu merupakan pengelolaan diri sendiri. Sasarannya bukan menjadi seorang yang super efisien atau super produktif, tetapi dapat menggunakan waktu untuk mencapai sasaran atau tujuan seseorang. Nilai pengelolaan waktu terletak dalam fakta bahwa orang mempunyai terlalu banyak tugas untuk dikerjakan tetapi tidak memiliki banyak waktu untuk mengerjakan hal-hal tersebut. Dalam hal ini, pengelolaan waktu membantu mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan dalam pengertian kepentingannya dan menyesuaikan dengan waktu dan sumber lain.

Waktu dapat dibagi dalam dua kategori yaitu yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan. Waktu tidak dapat dikendalikan berasal dari tuntutan tugas yang jarang dapat dikendalikan, itupun bila mungkin. Oleh karenanya kita harus memanfaatkan waktu yang dapat dikendalikan sebaik mungkin. Orang yang berhasil menjadi berhasil karena mereka berorientasikan pada sasaran dan menjatahkan waktu untuk sasaran yang semestinya dan menetapkan prioritas serta memusatkan hal-hal penting.

Time management merupakan pengontrolan atas waktu yang sekurang-kurangnya secara parsial mengantarai hubungan antara *time management* dan *well-being*, seperti halnya juga kepuasan kerja. hubungan antara *time management*, pengontrolan yang diterima atas waktu, kinerja, dan *well being* sudah kelihatan dalam beberapa penelitian yang telah dilakukan Hafner & Stock 2010 (dalam Antonius, A.G. 2014).

Mengelola waktu tentu memakan waktu, tetapi investasi dalam menerapkan langkah-langkah untuk memperbaiki pengelolaan waktu lebih dari memadai. Pengelolaan waktu yang baik dapat mengurangi ketegangan dalam pekerjaan dan meningkatkan kepuasan dan pencapaian kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Meti Rosmiati dan Asep Suryana yang berjudul *Pengaruh Manajemen Waktu Terhadap Kinerja Pegawai di Pusdiklat Geologi Bandung* menyebutkan bahwa pengaruh manajemen waktu terhadap kinerja pegawai memiliki hubungan yang kuat dan signifikan. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen waktu berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Manajemen Waktu dan Kompetensi Terhadap Kinerja

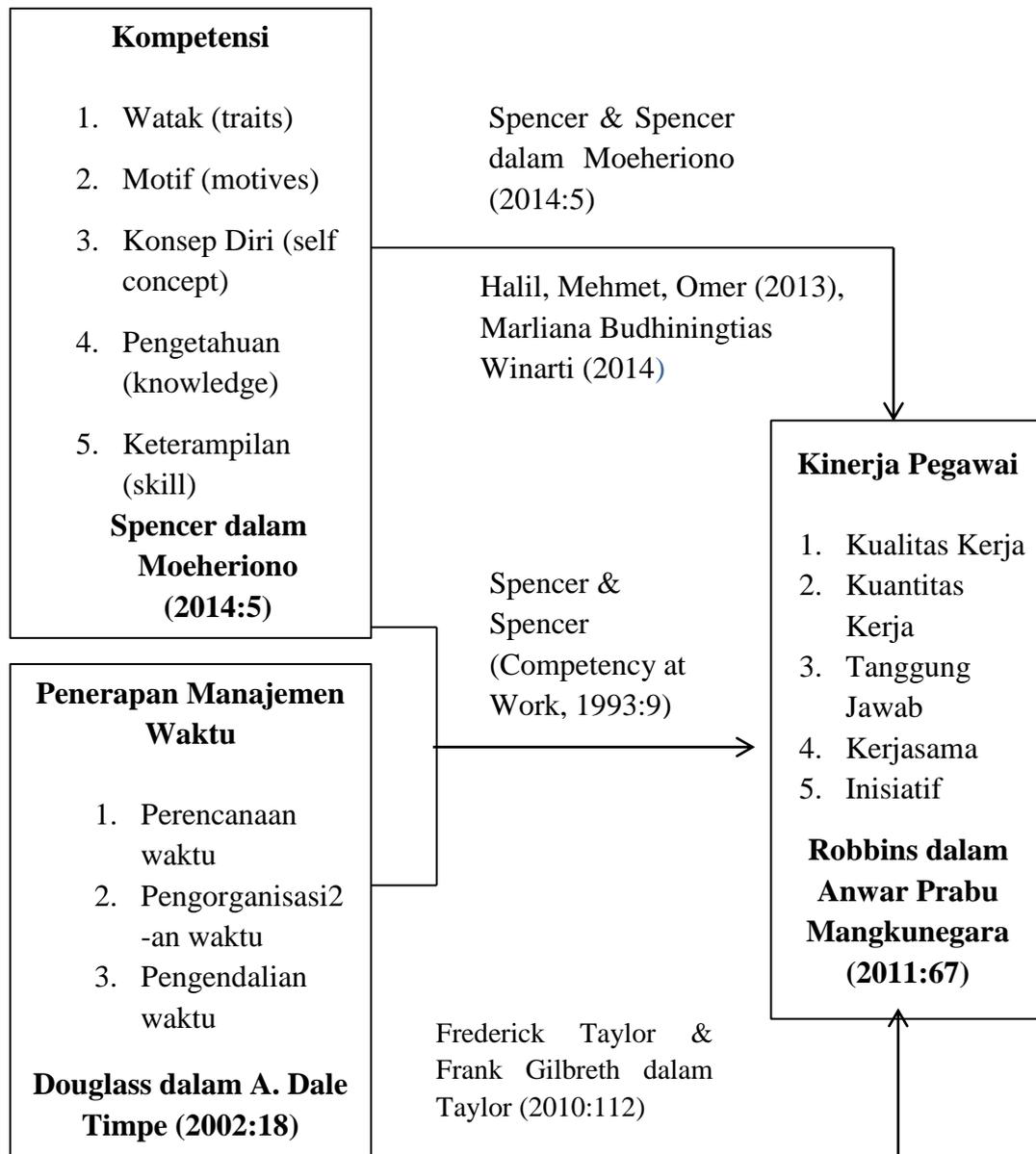
Karyawan

Kompetensi merupakan modal awal sebagaimana diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuannya dalam situasi tertentu yang dimana diperlukannya strategi yang baik yaitu dengan cara manajemen waktu yang sebaik mungkin guna menghadapi situasi yang ada. Apabila seseorang memiliki tingkat kompetensi yang memadai namun tidak memiliki kemampuan dalam mengaplikasikan pengelolaan waktunya, maka kompetensi yang dimilikinya kurang dapat tersalurkan secara baik dan hal ini kemudian akan mempengaruhi pencapaian kerjanya. Begitupun sebaliknya, apabila seseorang tidak memiliki tingkat kompetensi yang memadai namun memiliki kemampuan mengelola waktu yang baik maka output atau pencapaian kinerja tidaklah sesuai harapan. Adanya tingkat kompetensi sesuai

yang dimiliki karyawan dengan manajemen waktu yang baik maka kinerja yang akan di peroleh pun semakin baik dan sesuai apa yang diharapkan. Hal ini selaras dengan pernyataan Spencer & Spencer (*Competence at Work*, 1993:9) bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar manusia yang dari pengalaman nyata (nampak dari perilaku) ditemukan mempengaruhi, atau dapat dipergunakan untuk memperkirakan (tingkat) performansi di tempat kerja atau kemampuan mengatasi persoalan pada suatu situasi tertentu. Dimana sudah diketahui bahwa hakikat manajemen waktu itu sendiri adalah pengendalian aktivitas seseorang dalam sebuah situasi yang ada. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi dan manajemen waktu berpengaruh terhadap kinerja karyawan .

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai pengaruh kompetensi dan penerapan manajemen waktu terhadap kinerja karyawan dinyatakan dalam gambar 2.2

Gambar 2.2
Paradigma Penelitian



Agnes Dita Tri Aprilia
(2016), Meti Rosmiati &
Asep Suryana (2014),
Adebisi (2013)

2.3.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara Simultan

Terdapat pengaruh dari kompetensi dan penerapan manajemen waktu terhadap kinerja karyawan.

2. Secara Parsial

a) Terdapat pengaruh dari kompetensi terhadap kinerja karyawan.

b) Terdapat pengaruh dari penerapan manajemen waktu terhadap kinerja karyawan.