

## **BAB II**

# **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka dalam penelitian ini di tekankan kepada variable-variabel yang diteliti . pemaparan kajian pustaka ini didasarkan pada teoritis dan penelitian-penelitian, yang di anggap relevan untuk menjelaskan fenomena secara teoritis. Argument penulis didasarkan kepada teori-teori dalam lingkup manajemen, orhanisasi, dan prilaku organisasi.

#### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia. Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para pakar :

T. Hani Handoko (2014:8), menyatakan bahwa:

“Proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam penegelolaan sumber daya untuk pencapaian suatu tujuan”.

Malayu S.P Hasibuan (2012:10), menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan”.

Dari beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan instansi dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, pegawai adalah asset (kekayaan) utama instansi, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan pegawai agar karyawan lebih memiliki sikap yang kreatif dalam bekerja dan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun instansi demi tercapainya tujuan perusahaan maupun individu. Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa pakar :

John M. Ivancevich et al (2013:4), menyatakan bahwa :

"The process of achieving the goals of the organization through obtaining, maintaining, dismissing, developing and utilizing / utilizing human resources in an organization as well as possible".

Marwansyah (2016:3), menyatakan bahwa :

“Merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat”.

Malayu S.P Hasibuan ( 2013:20 ), menyatakan bahwa :

“Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif

Dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Dari pendapat ketiga para ahli, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan individu dan masyarakat.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Veithzal Rivai dalam Suwatno dan Doni (2013:47), manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan dari pada SDM. Adapun fungsi - fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

##### 1. Perencanaan (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan perusahaan dan individu.

##### 2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

## 10. Pemberhentian (*separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan di jarekan karyawan bekerja tidak sesuai dengan yang di harapkan.

### 2.1.3 Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

#### 2.1.3.1 Pengertian Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Menurut **Sedarmayanti (2013:123)** mengemukakan bahwa:

“Pemberdayaan Sumber Daya Manusia merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan manajemen”.

Dari definisi di atas dapat diambil beberapa hal penting dari pengertian pemberdayaan, yaitu dapat meningkatkan mutu sumber daya manusia yang berkualitas dan produktif serta dapat mengisi lapangan kerja dan mampu pula menciptakan dan memperluas kesempatan kerja. Ada beberapa perbedaan definisi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh para ahli :

Menurut **Atmosoeprapto (2013:64)**, menjelaskan tentang pemberdayaan sumber daya manusia sebagai berikut :

“Pemberdayaan sumber daya manusia melalui kegiatan pembelajaran harus bermuara pada terwujudnya manusia yang mampu mengaktualisasikan dirinya”

Menurut **Totok Mardikanto (2013:128)** menyatakan bahwa :

“*Empowerment* atau pemberdayaan dapat diartikan sebagai melibatkan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan)”.

Seorang pemimpin (*manajer*) apapun tingkatannya, sesungguhnya

menggunakannya, mungkin karena tidak pernah menyadari bahwa sebenarnya bisa melakukan hal tersebut.

Dari beberapa definisi di atas, penulis akan memberikan batasan mengenai pengertian Pemberdayaan Sumber Daya Manusia yaitu sebagai berikut :

- a. Pemberdayaan sesungguhnya meningkatkan keberhasilan manajer dengan cara memberikan kekuasaan kepada orang lain.
- b. Pemberdayaan tidak akan mendatangkan mukjizat, namun akan menunjukkan suatu cara agar dapat mencapai hasil-hasil yang lebih baik.

Berdasarkan beberapa pengertian yang tertera di atas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa empowerment ( pemberdayaan ) adalah suatu proses pengembangan diri sumber daya karyawan dalam melakukan sesuatu dengan cara memberikan tanggung jawab dan kewenangan diharapkan mereka dapat memaksimalkan kemampuan dan keahlian diri mereka sendiri dalam mengerjakan tanggung jawabnya.

### **2.1.3.2 Prinsip-prinsip Pemberdayaan Sumber Daya Manusia.**

Pemberdayaan merupakan suatu hal yang sangat penting oleh karena itu untuk mencapai hasil pemberdayaan yang sesuai dengan yang diharapkan. Aileen Mitchell Stewart (2013:112-128), mengemukakan bahwa terdapat delapan prinsip pemberdayaan (*The eight es of empowerment*).

Kedelapan butir prinsip tersebut satu sama lain saling mempengaruhi , sehingga semua prinsip akan bisa berjalan selaras secara bersamaan Adapun yang dimaksud dari kedelapan prinsip pemberdayaan tersebut adalah:

- a) Mengembangkan prinsip bersama

- b) Mendidik
- c) Menjauhkan rintangan-rintangan
- d) Mengungkapkan
- e) Menyemangati
- f) Memperlengkapi
- g) Menilai
- h) Mengharapkan

Sedangkan menurut Sondang P Siagian, (2013:82) ) mengemukakan bahwa terdapat tujuh langkah-langkah *seven keys of empowerment* yaitu:

1. Mengurangi hambatan-hambatan birokrasi yang tidak perlu untuk membuat karyawan lebih bertanggung jawab dan memiliki daya tanggap, maksudnya agar karyawan dapat bekerja lebih baik lagi dan pengambilan keputusan bisa berjalan dengan cepat.
2. Membiasakan karyawan untuk menanggapi permasalahan pelanggan dengan berkata “ya” dari pada menolaknya, maksudnya jika ada pelanggan yang mengeluh dan meminta ada perbaikan lebih baik menjawab ya akan kita perbaiki daripada menolaknya dengan berkata tidak pelanggan akan merasa tersinggung.
3. Memberikan keberanian kepada karyawan untuk mengambil resiko dan belajar dari kesalahan, maksudnya agar karyawan mengetahui letak-letak kesalahan dalam bekerja agar tidak salah menjalankan pekerjaannya di kemudian hari.
4. Memberikan dukungan kepada karyawan untuk bekerja dengan benar,

5. maksudnya agar karyawan merasa dibutuhkan dalam pekerjaan, dan agar karyawan bias lebih baik lagi dalam menyelesaikan pekerjaannya.
6. Memperkenalkan tehnik bekerja dan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang bekerja dengan baik.
7. Menciptakan kondisi atau perasaan dibutuhkan diantara karyawan, baik dalam pelayanan intern maupun pelayanan kepada masyarakat luar, maksudnya agar karyawan merasa diakui di dalam lingkungannya atau tempat dia bekerja sehinga dapat menimbulkan motivasi dalam bekerja hingga mencapai produktivitas yang tinggi.
8. Dalam organisasi sendiri, akan ditempuh sebuah bentuk peningkatan palayanan dari karyawan kepada perusahaan.

### **2.1.3.3 Faktor yang mendukung Pemberdayaan Sumber Daya Manusia**

Faktor-faktor yang mendukung Pemberdayaan Sumber Daya Manusia salah satunya adalah penciptaan lingkungan yang mendukung Pemberdayaan Sumber Daya Manusia.

Untuk mendukung pelaksanaan program pemberdayaan dalam suatu lingkungan organisasi terhadap karyawan yang dimiliki, dibutuhkan lingkungan yang terbuka dan saling percaya antara pekerjaan dan manajer, untuk membentuk lingkungan yangbaik bagi program pemberdayaan.

Menurut **Shari Chaudron** yang dikutip oleh **Wahibur Rokhman (2013:129-131)** ada beberapa hal yang harus dilakukan untuk membentuk lingkungan yang mendukung program pemberdayaan antara lain :

1. *Works team and information sharing are building block* (membentuk tim

kerja komunikasi yang terbuka dengan pekerja).

2. *Provide the training and resources needed to do good job* (Pengembangan kemampuan dan keahlian merupakan satu dimensi yang penting dalam program pemberdayaan, oleh karena training merupakan hal yang penting untuk meningkatkan keahlian pekerjaan dan merupakan bagian penting pemberdayaan karyawan)
3. *Provide measurement, feedback and reinforcement* (Untuk mengetahui peningkatan dan kemajuan yang dilakukan oleh karyawan perlu dilakukan pengukuran terhadap efektifitas program *empowerment*), dengan menyediakan standar pengukuran keberhasilan dapat dijadikan alat control pekerjaan atas prestasi pekerja.
4. *On going Reinforcement* (Dukungan manajemen dengan pemberian *reinforcement*) yang terus menerus akan sangat mendukung dan memotivasi karyawan karena setiap karyawan ingin dihargai atas prestasi yang ia capai dan supervisor perlu memberikan penilaian yang baik dan memberitahukan yang lain atas prestasi yang telah dicapai.
5. *Provide responsibility and authority* (memberikan wewenang dan tanggung jawab yang cukup bagi pekerjaan untuk menentukan tindakan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan berbagai tugas yang dibebankan).

#### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Pemberdayaan Karyawan**

Dimensi dan indikator menurut Serdamayanti (2013:85) yaitu :

##### *1. Desire*(keinginan)

Tahap pertama dalam model *empowerment* adalah adanya keinginan dari

manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerjaan. Yang termasuk hal ini antara lain :

- a. Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.
- b. Memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan pekerja
- c. Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan strategi kerja.
- d. Menggambarkan keahlian team dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri (*self control*)

## 2. *Trust*(kepercayaan)

Setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukasan informasi dan saran adanya rasa takut. Hal-hal yang termasuk dalam *trust* antara lain :

- a. Memberi kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan.
- b. Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan kerja.
- c. Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja.
- d. Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh karyawan.
- e. Menyediakan akses informasi yang cukup

## 3. *Confident*(percaya diri)

Langkah selanjutnya setelah adanya saling percaya adalah menimbulkan rasa

percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dengan seperti itu karyawan dapat menimbulkan rasa percaya diri.

Hal yang termasuk tindakan yang dapat menimbulkan *confident* antara lain :

- a. Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan.
- b. Menggali ide dan saran dari karyawan.
- c. Memperluas tugas dan membangun jaringan antara departemen
- d. Menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong penyelesaian yang baik.

#### 4. *Accountability*(akuntabilitas)

Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standard dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan, tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan.

Hal ini yang termasuk *accountability* antara lain :

- a. Menggunakann jalur *training* dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
- b. Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas.
- c. Melibatkan karyawan dalam penentuan standard dan ukuran.
- d. Memberikan bantuan kepada karyawan dalam penyelesaian beban kerja.
- e. Menyediakan periode dan waktu pemberian *feedback*

#### 5. *Communication*(komunikasi)

Langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja. Hal yang termasuk dalam *communication* antara lain :

- a. Menetapkan kebijakan *open door communication*
- b. Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka.
- c. Menciptakan kesempatan untuk *cross training*.

Dimensi dan indikator Model di atas menurut serdemayanti itu menggambarkan bahwa sebuah pemberdayaan merupakan serangkaian proses yang dilakukan oleh karyawan atau individu secara bertahap dalam organisasi agar dapat dicapai nya suatu tujuan organisasi atau perusahaan secara maksimal atau baik.

## **2.1.4 Kompetensi Karyawan**

### **2.1.4.1 Pengertian Kompetensi**

Kompetensi kerja mengarah pada kemampuan seseorang untuk memberikan respon secara memadai pada perusahaan-perusahaan dan aspek aspek perubahan dari kompetensi mereka dan cara yang mereka pergunakan untuk mencapai kinerja dan hasil yang bagus. Konsep kompetensi di pahami sebagai gabungan dari kemampuan dan keterampilan, adapun pengertian kompetensi.

Menurut sedarmayanti (2013-155) adalah :

“Seperangkat pola prilaku yang diperlukan pemegang jabatan untuk di praktikan dalam sebuah posisi dalam rangka melaksanakan tugas-tugas dan

fungsinya dengan kompeten”

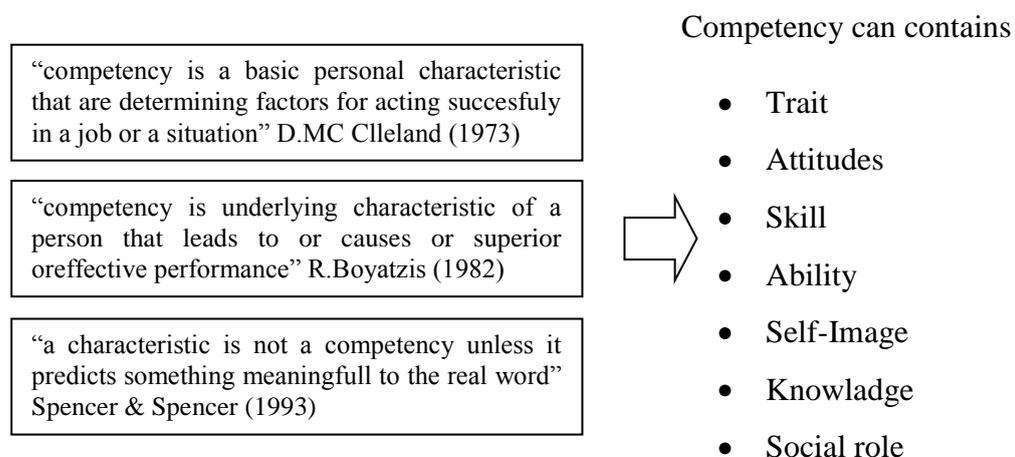
Spencer dalam moeheriono (2014:143) Kompetensi adalah

“Kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (Knowledge), keahlian (skill), dan sikap (attitude).

Mengacu kepada pengertian tersebut kompetensi merupakan konsep yang berhubungan dengan kemampuan individu untuk mempelajari sesuatu dan kemampuan yang di tujukkan dari kapasitas menjalankan tugas yang diberikan dalam pekerjaannya. Pengertian kompetensi lain yang di sampaikan dalam Srinivas R. Kandula (2013) adalah sebagai berikut :

*“The competence is a combination of knowledge, skills, attitude and personal characteristics which are demonstrated in behavior and influence employe’s superior performance. Competence approach focus on how and employee creates value and what is actually accomplished”*

Pengertian tersebut memaparkan kompetensi adalah kombinasi dari pengetahuan, skill, motivasi, sikap dan personal karakteristik. seperti yang di sampaikan oleh Srinivas R. Kandula (2013) dalam gambar 2.1



Sumber : Kandula, S.R. (2013)

**Gambar 2.1 perumusan pengertian Kompetensi**

Mengacu kepada pengertian para ahli tersebut menunjukkan bahwa, kompetensi merupakan atribut yang melekat pada setiap individu, dan memberikan gambaran perilaku individu pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan yang di bebaskan. Kompetensi pegawai PT. KAI berkaitan erat dengan sejauh mana efektivitas kerja (kinerja) yang di tujukkan oleh individu. Jaminan tercapainya kinerja yang diharapkan tidak terlepas dari seberapa tinggi tingkat pengetahuan, keterampilan, dan kesesuaian perilaku yang diharapkan dalam menjalankan fungsinya. Dengan semakin tingginya tingkat atribut tersebut, akan membuat individu lebih mudah untuk menghayati perannya. dan lebih mampu menguasai fungsi yang harus mereka jalankan sebagai seorang dosen.

Mengacu pada beberapa definisi diatas kita dapat mengetahui bahwa kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri seseorang serta perilaku yang dapat di prediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai keinginan berusaha dan prestasi agar melaksanakan tugaas dengan efektif.

Menurut M. Lyle Spencer dan M. Signe Spencer, Mitrani et, al yang dikutip oleh Surya Darma (2013:110-111) terdapat lima karakteristik kompetensi, yaitu :

1. *Motives* adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan.
2. *Traits* adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu
3. *Self Concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang
4. *Knowledge* adalah pengetahuan atau informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu.

5. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Karena kompetensi dibina oleh motif, watak, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan maka kompetensi mempengaruhi perilaku dan arena itu mempengaruhi kinerja. Batasan diatas memberikan petunjuk bahwa, kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri individu yang dapat memprediksikan perilaku dan kinerja dalam beragam situasi dan pekerjaan, juga memiliki kriteria pembeda yang digunakan untuk memprediksi mana yang berkinerja tinggi dan mana yang berkinerja rendah.

Motif, watak, dan konsep diri merupakan kompetensi sentral (central competencies) yang relatif sulit dikembangkan, sedang pengetahuan dan keterampilan disebut kompetensi permukaan (surface competence), yang relative mudah dikembangkan. Motif, watak, dan konsep diri merupakan kompetensi individu yang bersifat "*intent*" yang mendorong untuk digunakannya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Kompetensi pengetahuan dan keahlian cenderung lebih nyata dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia. Sedangkan motif, konsep diri, dan watak atau sifat lebih tersembunyi berada di titik sentral kepribadian seseorang. Kompetensi itu diharapkan dapat memprediksi tindakan perilaku seseorang sehingga pada akhirnya dapat memprediksi kinerja seseorang.

#### **2.1.4.2 Kategori Kompetensi dan Tahapan Dalam Peningkatan Kompetensi**

Menurut Spencer dan Spencer yang dialih bahasakan oleh Srinivas R.kandula

(2013:8) kompetensi dapat dibagi dua kategori yaitu *threshold* dan *differentiating* menurut kriteria yang digunakan memprediksi kinerja suatu pekerjaan.

*Threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan *differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Proses perolehan kompetensi (*competency acquisition process*) telah dikembangkan untuk meningkatkan tingkat kompetensi yang meliputi :

1. *Recognition* adalah suatu simulasi atau studi kasus yang memberikan kesempatan peserta untuk mengenali satu atau lebih kompetensi yang dapat memprediksi individu berkinerja tinggi di dalam pekerjaannya sehingga seseorang dapat belajar dari pengalaman simulasi tersebut.
2. *Understanding* adalah intruksi khusus termasuk modeling perilaku tentang apa itu kompetensi dan bagaimana penerapan kompetensi tersebut
3. *Assessment* adalah umpan balik kepada peserta tentang berapa banyak kompetensi yang dimiliki peserta (membandingkan skor peserta). Cara ini dapat memotivasi peserta mempelajari kompetensi sehingga mereka sadar adanya hubungan antara kinerja yang actual dan kinerja yang ideal.
4. *Feddback* adalah suatu latihan dimana peserta dapat mempraktekkan kompetensi dan memperoleh umpan balik bagaimana peserta dapat melaksanakan pekerjaan tertentu dibandingkan dengan seseorang yang berkinerja tinggi.

5. *Job Application* adalah peserta menetapkan tujuan dan mengembangkan tindakan yang spesifik agar dapat menggunakan kompetensi di dalam kehidupan nyata.

### 2.1.4.3 Jenis-Jenis Kompetensi

#### 1. Kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah kemampuan kerja yang dimiliki oleh seseorang yang mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam upaya pelaksanaan tugas secara professional, efektif dan efisien. Menurut Moehariono (2013:13) mengemukakan bahwa dalam setiap individu terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yaitu sebagai berikut :

- 1) Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang memiliki sikap dan perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu, seperti percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self control*), ketabahan atau daya tahan (*hariness*).
- 2) Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
- 3) Bawaan (*self concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- 4) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang atau area tertentu.
- 5) Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Kompetensi pengetahuan dan keterampilan cenderung lebih mudah untuk dikembangkan dengan adanya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai yang dianggap masih kurang kompetensinya, sedangkan kompetensi konsep diri, watak dan motif berada pada *personality iceberg*, lebih tersembunyi, sehingga cukup sulit untuk dikembangkan (Moeheriono, 2013:14). Kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari dalam maupun dari luar, diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Bakat bawaan bakat yang sudah ada dan melekat sejak dilahirkan.
- b. Motivasi kerja tinggi.
- c. Sikap, motif dan cara pandang.
- d. Pengetahuan yang dimiliki (formal maupun non formal).
- e. Keterampilan atau keahlian yang dimiliki.
- f. Lingkungan hidup dari kehidupan sehari-hari.

## **2. Kompetensi Organisasi**

Tidak dapat dipungkiri dan diragukan lagi bahwa salah satu factor yang paling penting dan mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi adalah factor sumber daya manusia. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber Daya manusia oleh karena itu penanganan sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh dan seksama dalam kerangka system pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat strategis, menyatu dan selalu terhubung, sesuai tujuan dan visi misi organisasi (Moeheriono, 2013:42).

Tindakan yang harus dilakukan organisasi agar mampu menjawab tantangan

zaman yang selalu mengalami suatu perubahan ini, baik perubahan dari dalam (internal) dan dari luar (eksternal).

Misalnya penggunaan teknologi informasi. *Total quality manajement* (TQM). atau re-design proses kerja dan membuat struktur organisasi yang *flattening* atau *horizontalization* atau bahkan secara ekstrem, melakukan perubahan secara radikal, total, menyeluruh dan besar-besaran (*business transformation*). Akan tetapi, untuk melakukan perubahan tersebut secara baik dan aman, faktor organisasi tidak dapat hanya sekedar meniru atau mampu meningkatkan perhatian pada nilai-nilai (*value*) tujuan organisasi mereka sendiri. Oleh karenanya kompetensi inti organisasi harus dikembangkan oleh seluruh unsure dan anggota organisasi itu sendiri sepanjang waktu dan secara terus menerus berkelanjutan dan berkesinambungan (*sustainable*).

Untuk memiliki kompetensi yang mendalam dan menyeluruh, sebaiknya organisasi bergantung pada kerangka visi organisasi itu sendiri (*organization vision framework*), karena hal ini merupakan sebuah core ideology yang terdiri atas *core value* dan *purposes* di masa depan, yang selalu diimpikan oleh setiap organisasi. Jadi tanpa adanya *value* dan *core competence*, tidak akan tumbuh berkembang dengan subur pada tujuan organisasi tersebut. Bahwa *core competence* yang ada pada setiap organisasi seharusnya memiliki sifat khas bagi organisasi itu sendiri. *Core competence* tersebut agar dapat digunakan secara efektif, maka dipastikan harus mampu menjawab tantangan dari para pesaingnya, yang disebut keunggulan bersaing atau *competitive advantage*.

Kepercayaan yang dibina antar karyawan maupun anatara karyawan dengan pihak manajemen juga merupakan faktor kunci lain yang memungkinkan

terwujudnya proses pembelajaran kompetensi. Rasa saling percaya akan meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri masing-masing karyawan. Kepercayaan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk verbal maupun non verbal. Selanjutnya kepercayaan tersebut dapat ditumbuhkan dengan adanya system manajerial yang terdiri atas :

- 1) insentif/reward
- 2) pendidikan dan pelatihan
- 3) sistem dan
- 4) kebijakan.

#### **2.1.4.4 Manfaat Kompetensi**

Serdamayanti (2013:126) mengatakan bahwa terdapat berbagai alasan dan manfaat kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai
2. Alat seleksi karyawan
3. Memaksimalkan produktivitas
4. Dasar pengembangan sistem remunerasi
5. Memudahkan adaptasai terhadap perubahan
6. Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Sedangkan menurut Richard Bernhart yang dikutip Azhar (2009:10) menyatakan bahwa kegunaan kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. Untuk proses seleksi, training, development, dan evaluasi

Proses membuat daftar kompetensi dimulai dengan melakukan analisis tugas pekerjaan (*Job task analysis*) secara lengkap. Data dari analisis kemudian

dikelompokan, menjadi kelompok-kelompok tugas yang diberi nama dan disebut kompetensi.

2. Untuk menentukan level seseorang suatu kompetensi

Menyeleksi orang sesuai suatu pekerjaan berdasarkan levelnya untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan itu. Menilai kinerja karyawan dengan melihat levelnya saat ini untuk kompetensi- kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan.

#### **2.1.4.5 Dimensi Kompetensi**

Dimensi dan indikator Menurut Spencer dalam Moehariono (2014:6) ada indikator yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang, indikator-indikator tersebut di antara lain sebagai berikut :

1. Keterampilan

a. Enterpreneurship Skills

Meliputi perencanaan bisnis, peka terhadap peluang, analisis lingkungan bisnis dan keterampilan mengakses keahlian eksternal.

b. Personal Maturity Skills

Meliputi kesadaran diri, keterampilan merefleksikan apa yang terjadi, mengenali dan memperbaiki kelemahan, bertanggung jawab untuk memecahkan masalah dan mampu menghasilkan solusi.

c. Manajemen skill

Meliputi perencanaan dan pengorganisasian, mengidentifikasi pelanggan dan saluran distribusi, mengelola sumber daya dan keterampilan mengatur di tempat yang tepat dan struktur system control. ini termasuk seperti mencari

pemecahan masalah, untuk membangun kemampuan inti dan menangani karyawan secara efektif.

## 2. Pengalaman

### a. Lama waktu/masa kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

### b. Tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan ketrampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan

### c. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan

## 3. Kemampuan

### a. Kemampuan berinteraksi

Kemampuan karyawan untuk menciptakan dan menjaga hubungan pribadi untuk berkomunikasi dengan rekannya secara efektif, untuk menangani konflik baik dengan orang lain maupun teman sekerja.

### b. Kemampuan konseptual

Kemampuan karyawan untuk membina dan menganalisis informasi baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja.

c. Kemampuan Teknis

Kemampuan karyawan untuk mengembangkan dan mengikuti Rencana-rencana kebijakan dan prosedur yang efektif untuk memproses tata warkat atau kertas kerja dengan baik, teratur dan tepat waktu.

4. Sifat

a. Sikap

Sikap merupakan suatu kecenderungan untuk bertindak secara suka atau tidak suka terhadap suatu objek. Sikap dapat dibentuk melalui cara mengamati dan menirukan sesuatu yang positif, kemudian melalui penguatan serta menerima informasi verbal. Perubahan sikap dapat diamati dalam proses pembelajaran, tujuan yang ingin dicapai, keteguhan, dan konsistensi terhadap

b. Minat

Suatu disposisi yang terorganisir melalui pengalaman yang mendorong seseorang untuk memperoleh objek khusus, aktivitas, pemahaman, dan keterampilan untuk tujuan perhatian atau pencapaian. Penilaian minat dapat digunakan mengetahui minat peserta didik sehingga mudah untuk diarahkan dalam pembelajaran, mengetahui bakat dan minat peserta didik yang sebenarnya.

c. Konsep diri

Evaluasi yang dilakukan individu terhadap kemampuan dan kelemahan yang dimiliki. Target, arah, dan intensitas konsep diri pada dasarnya seperti ranah

afektif yang lain. Target konsep diri biasanya orang tetapi bisa juga institusi. Konsep diri ini penting untuk menentukan jenjang karir peserta didik, yaitu dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan diri sendiri, dapat dipilih alternatif karir yang tepat bagi peserta didik.

d. Nilai

Suatu keyakinan tentang perbuatan, tindakan, atau perilaku yang dianggap baik dan yang dianggap buruk

e. Moral

Berkaitan dengan prinsip, nilai, dan keyakinan seseorang.

## **2.1.5 Produktivitas Kerja**

### **2.1.5.1 Pengertian Produktivitas**

Produktifitas mengandung pengertian filosofis, definisi kerja dan teknis operasional, secara filosofis, produktifitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan. Keadaan hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan mutu kehidupan besok harus lebih baik dari hari ini. Pandangan hidup dan sikap mental yang demikian akan mendorong manusia untuk tidak cepat merasa puas dan akan terus meningkatkan kemampuan kerjanya.

Untuk definisi kerja, produktifitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai (keluaran) dengan keseluruhan sumber daya (masukan) yang dipergunakan per satuan waktu, definisi kerja ini mengandung cara atau metode pengukuran, walaupun secara teori dapat dilakukan tetapi secara praktek sukar

dilaksanakan, dikarenakan sumber daya masukan yang dipergunakan umumnya terdiri dari banyak macam dengan proporsi yang berbeda. (Hasibuan Malayu 2014)

Dewan Produktivitas Nasional Indonesia telah merumuskan definisi produktivitas secara lengkap yaitu sebagai berikut (Umar Husein, 2014):

“Produktivitas pada dasarnya merupakan suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.”

- a. Secara umum produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input).
- b. Produktivitas mempunyai tiga dimensi, yaitu efektivitas yang mengarah pada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kuantitas dan waktu. Yang kedua efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan dan yang ketiga kualitas yg berkaitan dengan cara bekerja karyawan.

Menurut L. Greenberg dalam Sinungan (2015), mendefinisikan produktivitas sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut. Produktivitas juga diartikan sebagai perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil, perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satu-satuan (unit) umum.

Kesimpulan dari uraian diatas bahwa produktivitas adalah: suatu ukuran

mengenai apa yang diperoleh dari apa yang dibutuhkan. Karyawan memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas, karena alat produksi dan teknologi pada hakikatnya merupakan hasil karya manusia. Produktivitas karyawan mengandung pengertian perbandingan hasil yang dicapai karyawan dengan jangka waktu tertentu.

#### **2.1.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas**

Untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, suatu perusahaan dalam proses produksi tidak hanya membutuhkan bahan baku dan tenaga kerja saja, tapi juga harus didukung faktor-faktor lainnya. Antara lain menurut Siagian adalah:

- a. Pendidikan
- b. Pelatihan
- c. Penilaian prestasi kerja
- c. Sistem imbalan
- d. Motivasi, dan
- e. Kepuasan kerja

Untuk mendukung pendapat Siagian, Wana Nusa dalam Sumarsono mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, yaitu :

- a. Pendidikan
- b. Keterampilan
- c. Motivasi
- d. Sikap dan etika kerja
- e. Gizi dan kesehatan

- f. Tingkat penghasilan
- g. hubungan industrial
- h. Teknologi
- i. Sarana produksi

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, mengatakan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas, antara lain :

*a. Knowledge*

Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang di dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan yang tinggi.

*b. Skills*

Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekarayaan. Keterampilan di peroleh melalui proses belajar dan berlatih.

*c. Abilities*

Abilities atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Konsep ini jauh lebih luas, karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan ketrampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi, diharapkan memiliki ability yang tinggi pula.

*d. Attitude*

Attitude merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakkan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Artinya apabila kebiasaan-kebiasaan pegawai adalah baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja yang baik pula. Dapat dicontohkan seorang pegawai mempunyai kebiasaan tepat waktu, disiplin, simple, maka perilaku kerja juga baik, apabila diberi tanggung jawab akan menepati aturan dan kesepakatan.

*e. Behaviors*

Demikian dengan perilaku manusia juga akan ditentukan oleh kebiasaan kebiasaan yang telah tertanam dalam diri pegawai sehingga dapat mendukung kerja yang efektif atau sebaliknya. Dengan kondisi pegawai tersebut, maka produktivitas dapat dipastikan akan dapat terwujud.

Rivianto dalam Sinungan (2012), produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga maupun faktor- faktor lain seperti:

1. pendidikan dan ketrampilan, karena pada dasarnya pendidikan dan latihan meningkatkan ketrampilan kerja.
2. ketrampilan fisik, dipengaruhi oleh gizi dan kesehatan dimana faktor gizi dan kesehatan dipengaruhi oleh tingkat penghasilan.
3. penggunaan sarana-sarana produksi alat yang digunakan (manual, semi manual, mesin), teknologi dan lingkungan kerja

4. kemampuan manajerial menggerakkan dan mengarahkan tenaga kerja dan sumber-sumber yang lain, serta kesempatan yang diberikan.

Menurut Serdamayanti (2013) produktifitas kerja karyawan perusahaan dipengaruhi oleh tiga faktor sebagai berikut:

- a. Kualitas dan kemampuan fisikal karyawan

Kualitas dan kemampuan karyawan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos, mental dan kemampuan fisik karyawan.

- b. Sarana pendukung

Sarana pendukung atau peningkatan produktifitas kerja karyawan dapat dikelompokkan pada dua golongan, yaitu:

- 1) Menyangkut lingkungan kerja, termasuk teknologi dan peralatan pekerjaan, tingkat keselamatan dan kesehatan serta suasana di lingkungan kerja itu sendiri.
- 2) Menyangkut kesejahteraan karyawan yang tercermin di sistem pengupahan dan jaminan kelangsungan kerja.

- c. Supra sarana

Aktifitas perusahaan tidak terjadi di isolasi. Apa yang terjadi di dalam perusahaan dipengaruhi oleh apa yang terjadi diluarnya.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja menurut Slamet Saksono mengatakan bahwa tinggi rendahnya tingkat produktivitas karyawan tergantung pada faktor-faktor yang mempengaruhinya, faktor-faktor tersebut adalah :

- a. Adanya etos kerja yang merupakan sikap hidup yang bersedia bekerja keras demi masa depan yang lebih baik, semangat untuk mampu menolong

dirinya sendiri, berpola hidup sederhana, mampu bekerjasama dengan sesama manusia dan mampu berfikir maju dan kreatif.

- b. Mengembangkan sikap hidup disiplin terhadap waktu dan dirinya sendiri dalam arti mampu melaksanakan pengendalian terhadap peraturan, disiplin terhadap tugas dan tanggung jawabnya sebagai manusia.
- c. Motivasi dan orientasi ke masa depan yang lebih baik. Bekerja dengan produktif oleh dorongan dan motivasi.

Kemampuan manajemen menggunakan sumber-sumber maksimal dan menciptakan sistem kerja yang optimal akan menentukan tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan. (Serdamayanti, 2013). Menurut Sondang P. Siagian, produktivitas dapat mencapai hasil yang maksimal apabila ketiga faktornya dapat terpenuhi dan dilaksanakan. Adapun ketiga faktor tersebut adalah:

- a. Produktivitas dikaitkan dengan waktu

Dalam hal ini berhubungan dengan penetapan jadwal pekerjaan menurut persentase waktu yang digunakan, misalnya kapan seseorang harus memulai dan berhenti bekerja. Kapan harus memulai kembali bekerja dan kapan pula akan berakhir dan sebagainya. Dengan adanya penjadwalan waktu yang baik, kemungkinan terjadinya pemborosan baik SDM maupun SDA dapat dihindari dengan seperti ini kinerja karyawan akan lebih optimal dan karyawan tidak akan mudah kelelahan dalam bekerja.

- b. Produktivitas dikaitkan dengan sumber daya insani

Untuk melihat keterkaitan produktivitas dengan sumber daya insani, manager / pimpinan perusahaan tersebut bisa melihat dan segi teknis

semata. Dengan kata lain meningkatkan produktivitas kerja juga menyangkut kondisi, iklim, dan suasana kerja yang baik.

c. Produktivitas dikaitkan dengan sarana dan prasarana kerja

Untuk dapat terpercaya produktivitas kerja tidak lepas dari faktor sarana prasarana yang ada dalam perusahaan tersebut. Untuk dapat dimanfaatkan secara optimal oleh karyawan sehingga tidak terjadi pemborosan dalam bentuk apapun. mempunyai nilai dan masa pakai yang setinggi mungkin.

### **2.1.5.3 Usaha-usaha Peningkatan Produktivitas kerja**

Guna mencapai efisiensi, produktivitas karyawan sangat diperlukan. Peningkatan produktivitas dapat dilakukan melalui beberapa cara antara lain (Serdayanti, 2012):

a. Peningkatan pendidikan

Pendidikan dan latihan dapat menambah pengetahuan dan keterampilan kerja. Latihan dapat dilakukan di dalam maupun di luar pekerjaan. Latihan yang dilakukan umumnya bersifat formal.

b. Perbaikan penghasilan dan pengupahan

Perbaikan pengupahan pada akhirnya akan dapat menjamin perbaikan gizi dan kesehatan. Kekurangan gizi masyarakat bukan saja menghambat pertumbuhan anak-anak tetapi juga secara langsung mempengaruhi produktivitas karyawan. Rendahnya tingkat pendapatan menyebabkan seseorang tidak dapat memenuhi kebutuhan pokok seperti makanan, pakaian, perumahan dan kesehatan yang memadai, yang lebih lanjut menyebabkan

produktivitas yang rendah.

c. Pemilihan teknologi sarana pelengkap untuk berproduksi

Seseorang yang menggunakan peralatan yang lengkap dan sempurna lebih tinggi produktivitasnya dibandingkan dengan orang yang menggunakan peralatan yang lebih sederhana.

d. Peningkatan kemampuan pimpinan

Kemampuan dan tingkat produktivitas kerja yang tinggi dari karyawan tidak ada begitu saja jika tidak didukung oleh pimpinan yang kreatif dan partisipatif. Untuk itulah pihak manajemen sangat diperlukan partisipasinya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui bahwa seorang karyawan yang memiliki produktivitas tinggi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: pendidikan, lingkungan dan iklim kerja, keterampilan, hubungan industrial, sikap dan etika kerja, teknologi, motivasi, gizi dan kesehatan, sarana produksi, tingkat penghasilan, manajemen, jaminan sosial.

Melalui produktivitas kerja, keterampilan dapat ditingkatkan, demikian juga kualitas dan kemampuan kerja seseorang dapat bertambah dan berkembang sehingga dengan demikian efisiensi dan efektivitas kerjanya pun meningkat.

#### **2.1.5.4 Ciri-ciri karyawan yang produktif**

Ranftl dalam Timpe (2014), mengemukakan ciri-ciri pegawai yang produktif sebagai berikut:

- a. Lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan, kualifikasi pekerjaan dianggap hal yang mendasar, karena produktivitas tinggi tidak mungkin tanpa kualifikasi yang benar.

- b. Bermotivasi tinggi, motivasi sebagai faktor kritis, pegawai yang bermotivasi berada pada jalan produktivitas tinggi.
- c. Mempunyai orientasi pekerjaan positif, sikap seseorang terhadap tugasnya sangat mempengaruhi kinerjanya, faktor positif dikatakan sebagai faktor utama produktivitas pegawai.
- d. Dewasa, karyawan yang dewasa memperlihatkan kinerja yang konsisten dan hanya memerlukan pengawasan minimal.
- e. Dapat bergaul dengan efektif, kemampuan untuk menetapkan hubungan antar pribadi yang positif adalah aset yang sangat meningkatkan produktivitas.

Sedarmayanti dalam Umar (2014), mengutip tentang ciri-ciri individu yang produktif dari Erich dan Gilmore, yaitu :

- a. Tindakan konstruktif
- b. Percaya diri
- c. Mempunyai rasa tanggung jawab
- d. Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya
- e. Mempunyai pandangan kedepan
- f. Mampu menyelesaikan persoalan
- g. Dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah
- h. Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan

#### **2.1.5.5 Pengukuran Produktivitas Kerja**

Untuk mengukur produktivitas sering kali tidak dapat dilihat dan sulit untuk diukur, menggunakan teknik – teknik pengukuran yang dapat diketahui suatu

produktivitas, untuk itu akan dikemukakan beberapa cara untuk mengukur produktivitas kerja yaitu:

Hanson dalam Swansburg dan Swansburg (2014), menyatakan bahwa produktivitas dapat diukur dengan menghitung jumlah jam kerja perawat pada pasien per hari. Model lain menurut Curtin Swansburg dan Swansburg (2015), bahwa produktivitas dalam keperawatan dihubungkan dengan penerapan ilmu pengetahuan.

Produktivitas professional dapat diukur dari kemandirian (efficacy), efektifitas dan efisiensi dalam menerapkan pengetahuannya. Curtin menunjukkan bahwa proses ini dapat diukur secara obyektif, sebagai berikut:

- a. Tujuan pengukuran kemandirian (efficacy): masa pendidikan formal, penghargaan akademis, keterangan melanjutkan pendidikan ketrampilan serta pengalaman.
- b. Tujuan pengukuran efektifitas: menunjukkan kemampuan dalam melaksanakan prosedur, ketepatan memprioritaskan kegiatan, penampilan kerja sesuai cara profesional dan sesuai dengan standar, memberikan informasi yang jelas dan tepat pada orang lain, serta mampu bekerja sama dengan orang lain.
- c. Tujuan pengukuran efisiensi: sikap yang cepat tanggap, kehadiran, tahan uji, ketelitian, dapat beradaptasi dan secara ekonomis dapat melakukan penghematan.

Metode dalam pengukuran produktivitas menurut Sinungan dalam Hasibuan secara umum berarti perbandingan, yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang

sangat berbeda, yaitu :

- a. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan bahwa apakah pelaksanaan ini memuaskan, namun hanya mengetengahkan apakah mutu berkurang atau meningkat serta tingkatannya.
- b. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan yang lainnya. Pengukuran ini menunjukkan pencapaian secara relatif.
- c. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik, sebab memusatkan perhatian pada sasaran/ tujuan. (Simamora Henry, 2012).

Dari cara pengukuran produktivitas kerja tersebut, maka dapat dicari cara paling efektif dan lebih operasional dalam mengukur tingkat produktivitas kerja karyawan, yaitu pengukuran tingkat produktivitas kerja menurut J. Ravianto dalam Hasibuan.

Secara teknis, produktivitas tenaga kerja dapat dilihat dengan rumus :

### **Hasil sebenarnya**

$$\text{Produktivitas TK} = \text{Total hari kerja sebenarnya}$$

### ***Keterangan :***

- a. Hasil sebenarnya adalah hasil aktual per periode tertentu
- b. Total hari kerja sebenarnya adalah merupakan hasil perkalian antara jumlah karyawan pada suatu periode tertentu dengan hari kerja aktif dalam periode yang bersangkutan.

Pengukuran produktivitas ini mempunyai peranan penting untuk mengetahui produktivitas kerja dari para karyawan sehingga dapat diketahui sejauh mana produktivitas yang dapat dicapai oleh karyawan dan untuk mengetahui karyawan mana yang produktif dalam bekerja dan karyawan yang tidak produktif dalam bekerja.

#### **2.1.5.6 Manfaat dari Penilaian Produktivitas Kerja**

Kegunaan :

- a. Umpan balik pelaksanaan kerja untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan.
- b. Evaluasi produktivitas kerja digunakan untuk penyelesaian- penyelesaian, misalnya: pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- c. Untuk keputusan-keputusan penetapan, misalnya: promosi, transfer, dan demosi.
- d. Untuk kebutuhan latihan dan pengembangan.
- e. Untuk perencanaan dan pengembangan karier.
- f. Untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
- g. Untuk mengetahui ketidak-akuratan informal.
- h. Untuk memberikan kesempatan kerja yang adil.

#### **2.1.5.7 Dimensi dan indikator Produktivitas**

Sikap-sikap mental yang produktif dalam diri karyawan ataupun individu antara lain menyangkut sikap motivatif, disiplin, kreatif, inovatif, dinamis, profesional dan berjiwa perjuangan, Sedarmayanti (2013). Dimensi dan indikator

dalam produktivitas ini yakni :

1. Efisiensi
  - a. Hubungan kerja sesama bawahan
  - b. Hubungan kerja dengan atasan
  - c. Jaminan pemeliharaan kesehatan
  - d. Jaminan soal ketenaga kerjaan
2. Efektivitas
  - a. Etika kerja
  - b. Disiplin kerja
3. Kualitas
  - a. Kecakapan
  - b. Pengalaman kerja

#### 2.1.5.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah pengaruh pemberdayaan dan Kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1	Pemberdayaan petani	Pemberdayaan	Pelatihan	Kegiatan yang di

No	Penelitian dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	<p>melalui pelatihan dan pendampingan KKN untuk peningkatan produktivitas bawang menggunakan AudioBioharmonic sistem sebagai stimulator pertumbuhan alamiah berbasis frekuensi binatang lokal</p> <p>Eko Widodo, Agus Purwanto, Nur Kadarisman , (Agustus 2013)</p>	Produktivitas	Pendampingan  AudioBioharmonic sistem	<p>lakukan dalam KKN-PPM telah berhasil merealisasikan tiga tujuan yaitu pemberdayaan AudioBioharmonic sistem untuk meningkatkan produktivitas tanaman bawang dan mempercepat masa panen melalui pengabdian pada masyarakat dalam bentuk KKN.</p>
2	<p>Kontribusi Kompetensi guru, Etos kerja Guru, Budaya Organisasi dan supervisi terhadap Produktivitas KerjaGuru di Sekolah Regent School Denpasar</p> <p>Iwayan Darsana, Nyoman Natajaya, Gusti ketut arya sunu (2014)</p>	Kompetensi  Produktivitas	Etos Kerja  Budaya Organisasi	<p>Pengujian hipotesis mendapatkan hasil yaitu terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara kompetensi guru dengan produktivitas kerja guru melalui persamaan regresi</p>
3	<p>Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepuasan kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Perindustrian dan Perdagangan Bangkinang</p> <p>Andi dan Eci Novitas (Juni 2016)</p>	Kompetensi  Produktivitas	Motivasi  Kepuasan Kerja	<p>Hasil hipotesis nya adalah Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja di PT. Perindustrian dan perdagangan Bangkinang</p>

No	Penelitian dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
4	<p>Analisis Pemberdayaan dan motivasi terhadap Produktivitas kerja pengrajin meubeul di desa leilem tiga kecamatan sonder Kabupaten minahasa</p> <p>Rajkardus R. paratasik (4 desember 2013)</p>	<p>Pemberdayaan</p> <p>Produktivitas kerja</p>	Motivasi	<p>Produktivitas kerja pengrajin mebeul di Desa Leilem Tiga masih kurang. Hal ini dibuktikan dengan belum adanya prinsip kewiraswastaaan yang diturunkan kepada pengrajin sehingga taktik dan strateginya hanya sebatas dalam strategi memanfaatkan waktu yang tersedia dengan memulai pekerjaan lebih awal melebihi jam kerja biasanya atau lembur.</p>
5	<p>Analisis pengaruh program Nasional Pemberdayaan masyarakat mandiri perkotaan (PNPM MP) terhadap Produktivitas Kerja Dan Kesejahteraan Masyarakat</p> <p>Putu Bayu Putra Mahendra (2017)</p>	<p>Pemberdayaan</p> <p>Produktivitas</p>	Kesejahteraan Masyarakat	<p>Hasil hipotesis nya adalah Produktivitas berpengaruh positif terhadap kesejahteraan masyarakat PNPM mandiri pedesaan di kecamatan Denpasar Utara.</p>
6	<p>Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompetensi Sosial terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Sejahtera IndoBali Trada Singaraja</p> <p>I Putu Ady pratama, I Wayan Bagia,</p>	<p>Kompetensi</p> <p>Produktivitas</p>	Kompensasi	<p>Hasil hipotesis nya adalah kompetensi berpengaruh negative signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Sejahtera IndoBali Trada Singaraja</p>

No	Penelitian dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	Gede Putu Agus Jana Susila. (2016)			
7	Pengaruh Kompetensi, motivasi, dan disiplin terhadap produktivitas pegawai badan pemberdayaan masyarakat dan pemerintahan Desa Kabupaten Donggala  Muhammad Satiawan, Syamsul bachri, Harnida W. Adda (juni 2016)	Kompetensi  Pemberdayaan  Produktivitas	Disiplin	Hasil hipotesisnya adalah kompetensi, motivasi dan disiplin secara bersama sama berpengaruh dan signifikan terhadap produktivitas pegawai badan pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Desa Kab Donggala.
8	Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan Kerja, dan Kompetensi Kerja terhadap produktivitas Karyawan Bagian Sales di CV Astro Mandiri Solusi Distribusi Tulungagung  Septian Dwi Cahyo (2017)	Kompetensi  Produktivitas	Pengalaman Kerja  Pelatihan Kerja	Hasil hipotesis nya adalah terbukti Kompetensi Kerja secara parsial atau Individu berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
9	Peranan pemberdayaan dalam meningkatkan kompetensi kepala sekolah menengah kejuruan negri di Jakarta timur  Rita ariyani (2017)	Pemberdayaan  Kompetensi	Tidak ada perbedaan	Kompetensi berpengaruh terhadap pemberdayaan di karenakan Peningkatan kualitas pendidikan dapat dilakukan melalui peningkatan Kompetensi kepala sekolah, khususnya kompetensi

No	Penelitian dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
				manajerial, kewirausahaan, supervisi, kepribadian, dan sosial. Kompetensi kepala Sekolah dapat Dilakukan melalui Pemberdayaan.
10	Pengaruh kompensasi, kompetensi, dan penilaian kinerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (persero), Tbk kantor cabang Kediri.  Elya dwi nur aida (2014)	Kompetensi  Produktivitas	Kompensasi  Penilaian kinerja	Hasil hipotesis nya adalah Ada pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Kediri.
11	Testing the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on employee productivity in Higher education Sector  Jalal Hanaysha (2015)	Empowerment  productivity	Employee training  teamwork	The result of his hypothesis is Employee empowerment has positive effect on employee.
12	Competency in Entrepreneurial Development Programs of the Post Family Empowerment (Posdaya) in Bogor Subdistrict Neighborhoods West Pasir Mulya	Competency  empowerment	Tidak ada perbedaan	The result of his hypothesis is competence gained through empowerment in developing entrepreneurship is more dominant in gained that is on knowledge and attitude.

No	Penelitian dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	Richard W.E (2013)			
13	<p>Linking employee empowerment with productivity in off-site construction. Engineering, Construction and Architectural Management.</p> <p>Allazaz. F (2015)</p>	<p>Empowerment</p> <p>Productivity</p>	Tidak ada perbedaan	<p>The result of his hypothesis is The first statistically significant difference on the usage of employee empowerment factors between the companies was for 'Importance of Resource Development for Productivity' (<math>t = 2.741</math>; <math>p = 0.012</math>), and 'Resource Development Average' (<math>t = -3.640</math>; <math>p = 0.002</math>).</p>
14	<p>Effect of Competence, Empowerment, Job Satisfaction and Work Stress Against Employee Performance At the Bureau of the Ministry of Finance Secretariat "XXX"</p> <p>E. Michael (2014)</p>	<p>Competence</p> <p>empowerment</p>	<p>Job satisfaction</p> <p>Work stress</p>	<p>Having tested the hypothesis can be concluded that the variables significantly influence Competence Employee Performance by 2.468, Empowerment variables significantly influence the performance of 2.781 Employee Job Satisfaction variable had no significant effect for 1.356 Employee Performance and Job Stress variables no significant effect</p>

No	Penelitian dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
				on employee performance of 0.574
15	Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Pemberdayaan Terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. PLN  Susatya Pramana (2013)	Kompetensi  Pemberdayaan	Motivasi	Hasil hipotesis nya adalah kompetensi dan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. PLN Bandung.

Sumber : Data diolah untuk penelitian (2017)

Berdasarkan tabel 2.2 dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti pengaruh pemberdayaan dan kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan. Dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, maka penelitian ini mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Berpijak pada kajian pustaka dan beberapa hasil penelitian sebagaimana telah di paparkan, berikut di kemukakan kerangka pemikiran penelitian. Untuk menjelaskan bagaimana pola hubungan antar variable yang diteliti dan bagaimana konsep teori sehingga penulis dapat mengambil kesimpulan sementara (Hipotesis Penelitian).

### 2.2.1 Pemberdayaan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Keberhasilan pemberdayaan pegawai terletak atas dukungan dari pimpinan,

karena pimpinan dan bawahan sama sama bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dengan adanya dukungan dari pimpinan perusahaan melalui kerjasama dan bimbingan memudahkan dalam pencapaian Produktivitas kerja karyawan. Diperkuat oleh pendapat lain dari Wibowo (2012:117) mengemukakan bahwa :

*“Pemberdayaan meningkatkan percaya diri dalam melakukan sesuatu,yang pada waktu sebelumnya tidak pernah percaya diri dalam melakukan kegiatan atau tugas dalam perusahaan,pemberdayaan akan meningkatkan semangat kerja karyawan yang berimbas baik terhadap produktivitas kerja karyawan untuk dapat mengembangkan bakatnya secara penuh”*

Keberhasilan Pemberdayaan berdampak pada penciptaan lingkungan kerja yang kondusif memacu kinerja perusahaan dalam meningkatkan Produktivitas kerja karyawan. Dalam pelaksanaannya pemberdayaan pegawai harus ada dukungan dan peran dari pimpinan karena menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan kecakapan-kecakapan baru.

Di dukung penelitian terdahulu dari Putu Bayu Putra mahendra (2017) mengatakan : pemberdayaan menuntut lebih banyak kecakapan dan keberhasilan pemberdayaan karyawan terletak pada dukungan dari pimpinan perusahaan, karena pimpinan dan bawahan sama sama bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dengan adanya dukungan dari pimpinan melalui kerjasama dan bimbingan memudahkan dalam pencapaian produktivitas kerja karyawan yang berkualitas.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa terdapat keterkaitan antara pemberdayaan karyawan terhadap produktivitas kerja

karyawan, apabila program pemberdayaan karyawan dilakukan dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan produktivitas kerja seorang karyawan dalam suatu perusahaan.

### **2.2.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas kerja karyawan**

Kompetensi sangat terkait dengan kebijakan yang diimplementasikan dalam suatu manajemen terutama di dalam perusahaan . Kompetensi berkaitan erat dengan keterampilan, Pengalaman, kemampuan, sifat dan keramahan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya di dalam perusahaan. Pendapat lain dari *Spencer (Dalam palan 2014:101)* :

“Sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kasual dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan.”

Selanjutnya menurut *Hanon (2013, hal.28)* :

*“Mendefinisikan kompetensi itu suatu kemampuan seseorang dalam memanfaatkan atau menggunakan keterampilan serta ilmu pengetahuanyang ada paadanya untuk dipergunakan dalam meningkatkan produktivitas kerja untuk pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.”*

Adapun keterkaitan antara kedua variabel tersebut antara lain dikemukakan oleh Andi dan Eci Novitas (Juni 2016) Kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu menciptakan produktivitas kerja tinggi serta proses perencanaan dalam organisasi. Semakin tinggi produktivitas kerja maka semakin banyak kompetensi dipertimbangkan dalam proses sumber daya manusia.

Dari dua pendapat di atas dan jurnal pendukung di atas menunjukkan adanya pengaruh kompetensi terhadap Produktivitas kerja karyawan, jadi semakin tinggi kompetensi yang dimiliki seseorang karyawan maka semakin besar produktivitas kerja yang diciptakan.

### **2.2.3 Pengaruh Pemberdayaan dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja karyawan**

Berdasarkan uraian-uraian di atas bahwa Pengaruh Pemberdayaan dan Kompetensi terhadap Produktivitas kerja karyawan memiliki hubungan yang dapat mempengaruhi perusahaan, dari hubungan antara variabel tersebut, pemberdayaan dan kompetensi merupakan dasar yang selalu diharapkan menjadi ciri setiap sumber daya di dalam perusahaan, karena dengan pemberdayaan dan kompetensi karyawan maka produktivitas kerja karyawan akan berjalan dengan baik dan bisa mencapai tujuannya dengan baik.

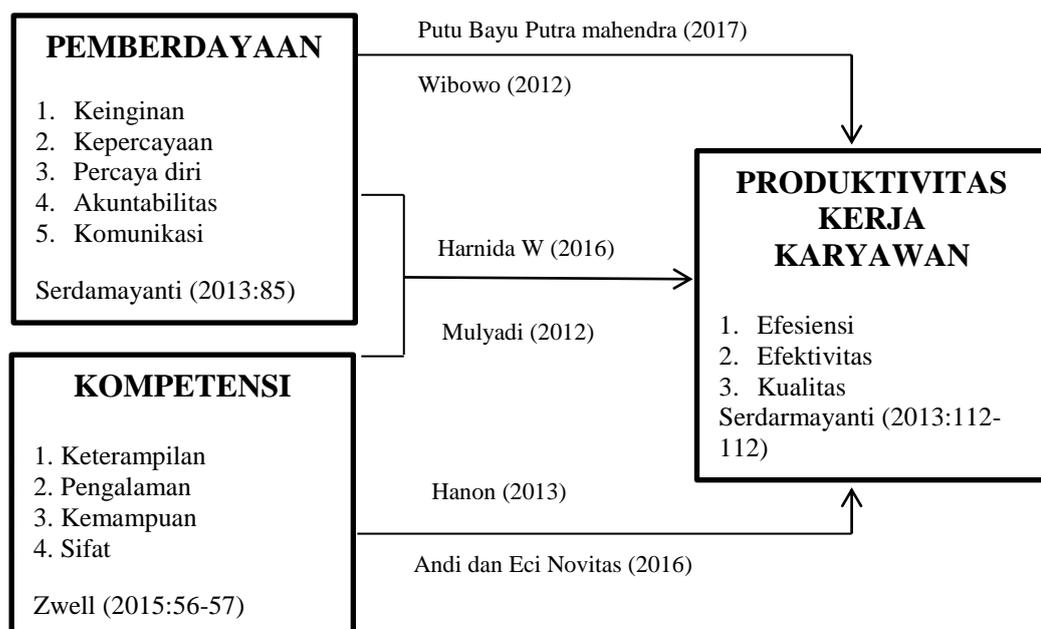
Pendapat lain dari Mulyadi (2012:103), Pemberdayaan memungkinkan, memberikan kesempatan dan mengizinkan yang dapat diartikan baik melalui inisiatif sendiri maupun dipicu orang lain. Pemberdayaan Karyawan memungkinkan dan memberi kesempatan kepada pegawai untuk menjalankan fungsi-fungsinya manajemen dalam skala yang menjadi tanggungjawabnya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, baik secara individual maupun kelompok. Dan menurut Mulyadi Kompetensi karyawan adalah pemberian kesempatan dan dorongan kepada para karyawan untuk mendayagunakan bakat, keterampilan-keterampilan, sumberdaya-sumberdaya, dan pengalaman-pengalaman mereka untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu.

Hasil-hasil yang dicapai dalam menerapkan konsep pemberdayaan dan kompetensi di perusahaan adalah peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Dilihat dari uraian di atas tidak dapat di pungkiri bahwa pemberdayaan dan kompetensi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan.

Diperkuat juga dengan penelitian Harnida W (2016) dari hasil penelitian membuktikan Pemberdayaan dan Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Produktivitas Kerja karyawan. Hal ini memperjelas bahwa jika Pemberdayaan dan Kompetensi karyawan di dalam perusahaan baik maka Produktivitas kerja karyawan akan meningkat.

Berdasarkan uraian Kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai Pengaruh Pemberdayaan dan Kompetensi terhadap Produktivitas kerja Karyawan dinyatakan dalam gambar sebagai berikut :



**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis

Bertitik tolak dari kerangka pemikiran di atas, maka penulis merumuskan Hipotesis Simultan dan Hipotesis Parsial sebagai berikut :

“Pemberdayaan sumber daya manusia dan kompetensi karyawan akan mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan akan tercapai”

Sedangkan Hipotesis Parsial penelitian adalah sebagai berikut :

1. Pemberdayaan Sumber daya Manusia berpengaruh terhadap peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan.
2. Tingkat Kompetensi dari para karyawan berpengaruh terhadap peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan.