

BAB II
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS
PENELITIAN

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, peneliti akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu kompetensi, dan semangat kerja, terhadap produktivitas karyawan. Dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan meneliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage*, yang artinya mengatur. Adapun pengaturan disini dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi manajemen. Istilah manajemen, dalam terjemahan bahasa Indonesia hingga saat ini belum ada keseragaman. Akan tetapi, bila mempelajari literatur manajemen, istilah manajemen mengandung tiga pengertian, yaitu :

1. Manajemen sebagai suatu proses.
2. Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen.
3. Manajemen sebagai suatu seni dan sebagai suatu ilmu.

Menurut Afandi (2018:1) Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Manajemen adalah suatu proses khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.

Menurut Hasibuan (2019: 9) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Ramdan, T., & Sufyani, M. A. (2019:20) manajemen adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang pengelolaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Menurut Robbins & Coulter (2018:44) manajemen adalah kegiatan mengkoordinasi dan mengawasi kegiatan orang/divisi sehingga kegiatan mereka dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Ilmu manajemen bisa dibilang sebagai ilmu universal dalam perusahaan karena dapat dikatakan jika manajemen diperlukan dalam segala jenis tipe dan ukuran perusahaan, dalam segala tingkat, area kerja di dalam perusahaan (Robbins & Coulter, 2018:53-54). Ilmu manajemen diperlukan karena setiap perusahaan, divisi, dan individu harus membuat rencana, melakukan pengorganisasian, memimpin, dan melakukan kontrol.

Pendapat lain disampaikan R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:1) menyebutkan bahwa manajemen merupakan alat atau wadah untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, dengan manajemen yang baik, tujuan organisasi dapat terwujud dengan mudah.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah perpaduan antara ilmu dan seni yang terdiri atas beberapa fungsi untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan untuk memahami fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, yang selanjutnya akan memudahkan dalam melakukan identifikasi tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia. Fungsi manajemen menurut Robbins dan Coulter (2018:45) dalam bukunya Management :

1. *Planning* (Perencanaan)

Fungsi perencanaan adalah kegiatan manajemen yang meliputi penetapan tujuan, penetapan strategi, dan mengembangkan rencana guna mengoordinasikan kegiatan. Tanpa penetapan tujuan, perusahaan sukar membandingkan realisasi hasil dengan rencana/tujuan perusahaan pada kegiatan evaluasi.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Fungsi pengorganisasian adalah kegiatan manajemen yang melibatkan pengaturan dan pembagian pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian meliputi pembagian kerja antara kelompok dan

individu, pengorganisasian terkait kegiatan kelompok dan individu, serta penetapan kewenangan manajerial.

3. *Leading* (Memimpin)

Fungsi memimpin adalah kegiatan manajemen yang kegiatannya meliputi memotivasi, memimpin, dan melibatkan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi.

4) *Controlling* (Pengendalian)

Fungsi pengendalian adalah fungsi manajemen yang kegiatannya meliputi memantau, membandingkan, dan mengevaluasi atas hasil kinerja. Kegiatan pengendalian ini meliputi penetapan standar dan tujuan awal, membandingkan antara hasil kerja dengan standar dan tujuan awal, dan melakukan evaluasi kesalahan serta mendorong keberhasilan.

2.1.3 Unsur – Unsur Manajemen

Pengertian unsur manajemen adalah aspek-aspek yang berguna untuk mengatur berbagai hal agar jadi rapi atau terstruktur. Pengertian unsur manajemen adalah tindakan untuk membuat sekumpulan orang bisa mencapai tujuannya atau sesuai dengan target. Menurut Hasibuan (2019:12) manajemen terdiri dari enam unsur (6M) yaitu men, money, method, materials, machines dan market. Berikut penjelasannya:

1. *Man* (Manusia)

Man merupakan sarana penting dan utama dalam setiap manajemen untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berbagai kegiatan seperti yang terdapat dalam

fungsi manajemen memerlukan adanya sumber daya manusia untuk menjalankannya.

2. *Money* (Uang)

Money selalu dibutuhkan dalam perusahaan, mulai dari pendirian perusahaan, proses produksi, dan lain sebagainya. Oleh sebab itu, uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang diinginkan tercapai. Kelancaran atau ketidaklancaran proses manajemen sedikit banyak dipengaruhi oleh pengelolaan keuangan.

3. *Method* (Metode)

Method sangat penting agar kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Manusia dihadapkan pada berbagai alternatif metode cara dalam menjalankan pekerjaan sehingga cara yang dilakukannya dapat menjadi sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan.

4. *Materials* (Bahan-bahan/perlengkapan)

Dianggap sebagai alat atau sarana manajemen, karena dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan bahan-bahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

5. *Machines* (Mesin)

Machines memegang peranan penting dalam proses produksi setelah terjadinya revolusi industri. Perkembangan teknologi yang semakin pesat, menyebabkan penggunaan mesin semakin menonjol. Hal ini karena banyaknya mesinmesin baru yang ditemukan oleh para ahli sehingga memungkinkan peningkatan dalam produksi.

6. *Market* (Pasar)

Market merupakan tempat kita memasarkan produk yang telah diproduksi. Pasar sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan. Pasar tersebut berupa masyarakat (pelanggan) itu sendiri. Tanpa adanya pasar suatu perusahaan akan mengalami kebangkrutan. Oleh karena itu perusahaan harus memikirkan manajemen pasar (pemasaran) yang baik, agar distribusi produk dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur manajemen yaitu *man, money, methode, materials, machines, market*. Unsur-unsur tersebut berguna untuk mendapatkan efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan usaha atau bekerja.

2.1.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Memang sudah menjadi tujuan umum bagian MSDM untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh pada nilai perusahaan (*company value*) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai input untuk diubah menjadi *output*, berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Diantara berbagai macam sumber daya, sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting.

Untuk merencanakan, mengola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*). Di bawah ini terdapat beberapa pengertian sumber daya manusia dari beberapa para ahli yang diantaranya sebagai berikut :

Menurut Ricardianto (2018:15) menyatakan bahwa : “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal.

Menurut Hasibuan (2019:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Ansory (2018:59) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai asset yang harus dilatih dan berkembang

Menurut Ivancevich dalam Marwansyah (2019:3) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah fungsi yang dijalankan dalam organisasi dengan maksud memfasilitasi pendayagunaan manusia (karyawan) secara paling efektif untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi dan individu.

Menurut Arif Yusuf Hamali (2018 : 2) menyatakan bahwa “Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya”.

Menurut Melayu S.P Hasibuan (2019:10) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat”.

Berdasarkan pengertian diatas maka penulis menyimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah salah satu fungsi dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang focus pada kegiatan rekrutmen, pengelolaan dan pengarah untuk orang-orang yang bekerja dalam perusahaan tersebut.

2.1.4.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia, yang selanjutnya akan memudahkan dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia. Berikut ini fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:17), yaitu:

1. *Planning* (Perencanaan)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutu

han perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. *Organization* (Pengorganisasian)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

1. *Directing* (Pengarahan)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan.

2. *Controlling* (Pengendalian)

Suatu kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mau menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

3. *Procurement* (Pengadaan)

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

4. *Development* (Pengembangan)

Pengembangan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan

induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

5. *Compensation* (Kompensasi)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

6. *Integration* (Pengintegrasian)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

7. *Maintenance* (Pemeliharaan)

Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

8. *Dicipline* (Kedisiplinan)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan

kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

9. *Separation* (Pemberhentian)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

Dapat disimpulkan bahwa fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terdapat dua fungsi yaitu fungsi perencanaan dan fungsi pengorganisasian.

2.2 Kompetensi

Kompetensi digunakan untuk merencanakan, membantu dan mengembangkan, perilaku dan kinerja seseorang hingga lebih terarah, tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk kemampuan karyawan. Di bawah ini terdapat beberapa pengertian kompetensi dari beberapa ahli yang diantaranya sebagai berikut :

Wibowo (2018:271) “ Kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan dan tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut”.

Dessler dalam Sudaryo (2018:183) menyatakan bahwa kompetensi diartikan sebagai karakteristik dari seseorang yang dapat diperlihatkan, meliputi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dapat menghasilkan kinerja dan prestasi.

Menurut Gultom (2019) “ Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang terbaru dan meningkatkan manfaat yang disepakati”.

Sutrisna (2019: 203) mengatakan bahwa kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan.

Sedangkan menurut Edison dkk (2018:140) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*).

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dari seseorang yang memiliki kemampuan keterampilan, pengetahuan dan sikap karakteristik seseorang dalam mencapai keberhasilan pada pekerjaannya.

2.2.1 Kategori Kompetensi

Kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan yang kemampuan yang dibutuhkan dibutuhkan untuk melakukan atau untuk melakukan atau melaksanakan pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja. Menurut Zwell dalam Wibowo (2018:276) memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari :

1. *Task achievement*, merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan *task achievement* ditunjukkan oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
2. *Relationship*, merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain yang memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan *relationship* meliputi kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.
3. *Personal attribute*, merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berfikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analisis, dan berpikir konseptual.
4. *Managerial*, merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi *manajerial* berupa motivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
5. *Leadership*, merupakan merupakan yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan *leadership* meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun

komitmen, organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

Dapat disimpulkan bahwa kategori kompetensi memiliki lima kategori kompetensi yaitu task *achievement*, *relationship*, *personal attribute*, *managerial*, dan *leadership*.

2.2.2 Karakteristik Kompetensi

Kompetensi karyawan dalam Perusahaan atau instansi harus dapat memiliki hubungan yang positif terhadap kompetensi yang berujung pada kinerja organisasi serta dapat berkontribusi terhadap keberhasilan suatu pekerjaan. Apabila kita mengetahui karakteristik yang dapat membuat karyawan berkinerja unggul, maka kita dapat membuat keputusan yang lebih baik pada saat memperkerjakan dan menempatkan karyawan. Menurut Spencer & Spencer dalam Arifin (2019:35) kompetensi terbentuk dari lima karakteristik, yaitu:

1. Motif

Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

2. Sifat

Karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur

3. Konsep Diri

Sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.

4. Pengetahuan

Informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.

5. Keterampilan

Kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Dapat disimpulkan bahwa karakteristik kompetensi disini ada lima karakteristik yang terqualifikasi sebagai kompetensi yang baik agar dapat berkontribusi dan terwujud terhadap tujuan keberhasilan suatu pekerjaan.

2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi karyawan dalam suatu Perusahaan atau instansi bukan hanya merupakan suatu kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Wahyuin (2018) menyatakan bahwa mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi karyawan yaitu :

1. Keyakinan dan nilai-nilai adalah keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akansangat mempengaruhi perilaku. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan.

2. Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan diperbaiki.
3. Pengalaman merupakan keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.
4. Karakteristik kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerjasama, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.
5. Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerja bawahan, memberikan pengakuan, dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seseorang bawahan.
6. Isu emosional merupakan hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi, takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai, atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.
7. Kemampuan intelektual merupakan kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.
8. Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti rekrutmen dan seleksi karyawan, praktik pengambilan putusan.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat delapan faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang.

2.2.4 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Terdapat beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi menurut Sugiyanto & Santoso (2018:30) sebagai berikut :

1. Knowledge (Pengetahuan)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

- a. kemampuan factual
- b. kemampuan konseptual

2. Understanding (Pemahaman)

Ke dalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

- a. Pemahaman karakteristik
- b. Pemahaman efisiensi

3. Skill (Kemampuan/Keterampilan)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

- a. keterampilan teknis
- b. keterampilan sosial

4. *Value* (Nilai)

Suatu standar perilaku yang telah ditakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain- lain).

5. *Attitude* (Sikap)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

Dapat disimpulkan dimensi dan indikator kompetensi memiliki lima dimensi yaitu pengetahuan, keterampilan, motif, sifat dan citra diri.

2.3 **Semangat Kerja**

Semangat kerja dapat diartikan sebagai semacam pernyataan ringkas dari kekuatan-kekuatan psikologis yang beraneka ragam yang menekan sehubungan dengan pekerjaan mereka. Semangat kerja akan merangsang seseorang untuk mampu berkarya dan berkeaktivitas dalam pekerjaannya. Semangat kerja dapat diartikan juga sebagai suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif.

Seorang karyawan yang bekerja pada perusahaan tentu mengharapkan sesuatu dari perusahaan tersebut. Sesuatu yang diharapkan karyawan bukan hanya

sekedar upah atau gaji, akan tetapi juga hal-hal yang dapat memberikan jaminan kepada karyawan tersebut akan meningkatkan semangat kerja karyawan, berikut pengertian semangat kerja menurut beberapa para ahli :

Menurut Syamsudin dkk (2019: 93) menyatakan bahwa :

“Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai produktivitas yang maksimal. Semangat kerja akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkeaktifan dalam pekerjaan. Semangat kerja merupakan sikap individu untuk melakukan pekerjaan dengan giat, bekerja sama, berdisiplin, bertanggung jawab sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan lebih cepat dan lebih baik, maka dapat dikatakan bahwa semangat kerja sangat berkaitan dengan suasana atau keadaan dimana sikap dan perasaan dari seseorang atau kelompok orang yang merasa terikat untuk melakukan pekerjaannya”.

Menurut Busro (2018:325) menyatakan bahwa :

“Semangat kerja adalah suatu suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan didalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif”.

Menurut Heri (2020: 118) menyatakan bahwa :

“Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja akan merangsang seseorang untuk berkarya dan kreativitas dalam pekerjaannya”.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah kemauan atau kesediaan dari setiap individu tau kelompok untuk saling bekerjasama dengan giat, kedisiplinan, ketepatan waktu, tanggung jawab, dalam melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.3.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Profesi atau pekerjaan harus dilakukan dengan penuh semangat. Tujuannya adalah agar pekerjaan yang dilakukan selesai tepat waktu dengan hasil yang memuaskan. Berikut adalah faktor yang mempengaruhi semangat kerja.

Menurut Anarago dalam Busro (2018:327) menyatakan bahwa :

Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah:

a. Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan

Seseorang yang berminat dalam pekerjaannya akan dapat meningkatkan semangat kerja, sebaliknya jika minat seseorang terhadap pekerjaan rendah, maka semangat kerja mereka juga akan rendah.

b. Kesempatan untuk mendapat kemajuan

Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk mengembangkan diri atau kariernya dapat berkembang, akan dapat mendorong karyawan lebih bersemangat dalam bekerja dan menyelesaikan tugasnya.

c. Kondisi kerja

Suasana lingkungan kerja yang harmonis, tidak tegang merupakan syarat bagi timbulnya semangat kerja. Ketegangan dalam lingkungan kerja mudah memberi

rasa segan bagi karyawan untuk datang ke tempat kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang menyenangkan memberi rasa segan bagi karyawan untuk membolos.

d. Kepemimpinan

Pimpinan yang tidak menimbulkan rasa takut pada karyawan, akan menimbulkan rasa hormat karyawan, dan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan. Kepemimpinan yang humanis akan menyebabkan karyawan menghargai pemimpin tersebut dan kegairahan kerja meningkat.

e. Kompensasi

Faktor ini sangat mempengaruhi semangat kerja karyawan. Semakin tinggi pendapatan yang dapat diterima semakin tinggi pula semangat kerjanya, dan sebaliknya.

Dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya semangat kerja dapat dipengaruhi oleh lima hal yaitu minat seorang terhadap pekerjaan yang dilakukan, kesempatan untuk mendapat kemajuan, kondisi kerja, kepemimpinan, kompensasi. Semakin tinggi faktor-faktor yang telah ditentukan akan semakin baik pula kompetensi karyawan dalam bekerja.

2.3.2 Meningkatkan Semangat Kerja

Meningkatkan semangat kerja yaitu memberikan kepada karyawan beberapa bentuk kebutuhan baik yang bersifat materi atau non materi. Pendapat para ahli menurut Nitisemito dalam Septiadi (2018) cara-cara tersebut antara lain :

1. Gaji yang cukup

Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada karyawannya. Pengertian cukup disini relative, artinya mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

2. Memperhatikan kebutuhan rohani

Kebutuhan rohani adalah menyediakan tempat ibadah, menghormati kepercayaan orang lain.

3. Perlu menciptakan suasana santai

Suasana rutin menimbulkan kebosanan dan tegangan bagi para karyawan. Menghindari hal tersebut, maka perusahaan perlu sekali-kali menciptakan suasana santai seperti rekreasi bersama-sama, mengadakan senam bersama.

4. Perasaan aman dan masa depan

Semangat kerja akan terpuruk apabila para karyawan perasaan akan rasa aman terhadap masa depan profesi mereka, kestabilan perusahaan biasanya modal yang dapat diandalkan untuk menjamin rasa aman bagi para karyawannya.

5. Fasilitas yang memadai

Setiap perusahaan hendaknya menyediakan fasilitas yang memadai untuk karyawan. Perusahaan sanggup menyediakan fasilitas yang memadai, maka akan timbul rasa senang dan semangat kerja.

Dapat disimpulkan bahwa cara meningkatkan semangat kerja itu perlu lima cara yaitu dengan gaji yang cukup, memperhatikan kebutuhan rohani, perlu