

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sonny Sumarsono (2003:4), Sumber Daya Manusia atau *human resources* mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain sumber daya manusia mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, sumber daya manusia menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat. Manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2011:4) adalah kebijakan dan praktek di dalam menggerakkan sumber daya manusia atau aspek-aspek terkait posisi manajemen di dalam sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan pekerjaan seharusnya organisasi memperlihatkan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasioanl seperti yang dikemukakan oleh Flippo (2002:5-7). Menurutnya, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ada dua, yakni:

1) Fungsi manajemen

Fungsi ini terdiri dari:

a. Perencanaan (*Planning*) Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan terdiri dari fungsi *staffing* dan *leading*. Fungsi *staffin* adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi *leading* dilakukan pengarahan sumber daya manusia agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

2) Fungsi Operasional

Fungsi ini terdiri dari:

a. Pengadaan (*Procurement*)

Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

b. Pengembangan (*Development*)

Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan pelatihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatkannya kesulitan tugas manajer.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.

d. Integrasi (*Integration*)

Merupakan usaha untuk menyeleraskan kepentingan individu, organisasi, perusahaan, maupun masyarakat. oleh sebab itu harus dipahami sikap prinsip-prinsip pegawai.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi atau perusahaan mendapat pegawai yang baik. Maka fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan perusahaan.

f. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau perusahaan mengadakan pemutusan hubungan kerja.

Sumber daya manusia sebagai komponen penting dalam sebuah bisnis maupun di sebuah perusahaan sangatlah erat kaitannya dengan sebuah tujuan yang ingin dicapai. Jika sumber daya manusia mampu dikelola dengan baik, maka tujuan yang ingin dicapai sangatlah bisa terpenuhi.

2.2 Iklim Kerja

2.2.1 Pengertian Iklim Kerja

Reichers dan Scheinder (1990, dalam Aluguro, 2004) menyatakan iklim kerja diartikan sebagai persepsi tentang kebijakan, praktek- praktek dan prosedur- prosedur organisasional yang dirasa dan diterima oleh individu- individu dalam organisasi, ataupun persepsi individu terhadap tempatnya bekerja.

Pernyataan serupa dikemukakan oleh Keith dan Davis (2001, dalam Pramono, 2004) yang menyatakan iklim kerja menyangkut lingkungan yang ada atau yang dihadapi individu yang berada dalam suatu organisasi yang mempengaruhi seseorang yang melakukan tugas atau suatu pekerjaan. Individu dalam suatu organisasi menganggap iklim kerja merupakan sebuah atribut, dimana atribut ini digunakan dalam perwujudan bagi keberadaan mereka di dalam organisasi. Iklim kerja berada pada tingkat individu dan organisasi, disaat iklim kerja masuk pada tatanan individu,

maka hal ini disebut iklim psikologikal (psychological climate) sedangkan apabila penilaian terhadap iklim tersebut telah dirasakan oleh banyak individu di dalam sebuah organisasi maka akan disebut iklim kerja organisasional (Aluguro, 2004)

Milton (1981, dalam Hariska, 2008) mengemukakan bahwa iklim kerja didasarkan kepada kualitas lingkungan internal organisasi yang berlangsung lama, dipengaruhi oleh anggotanya, dan mempengaruhi tingkah laku anggotanya sehingga bisa digambarkan ke dalam sebuah atribut yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya. Bisa dikatakan bahwa iklim kerja menjadi sesuatu yang khas dan hanya dimiliki oleh masing-masing organisasi. Sedangkan pendapat berbeda diutarakan oleh Farland dan Dalton (1974, dalam Aluguro, 2004). Keduanya melihat iklim kerja terbentuk dari situasi hubungan antara atasan dengan bawahan yang tidak ditentukan oleh kebijaksanaan, prosedur, maupun gaya pribadi atasan tersebut, melainkan oleh seingusnya perwujudan secara halus dan benar-benar tidak disadari

Brown dan Wallace (1980, dalam Melinda, 2011) menyimpulkan dua pendapat yang berkaitan tentang iklim kerja:

1. Iklim kerja merupakan sebuah perangkat yang mampu menggambarkan keadaan sebuah organisasi, membedakannya dengan yang lain dan mempengaruhi keadaan individu di dalam organisasi tersebut.
2. Kualitas lingkungan internal ternyata memiliki jangka waktu lebih lama dan membedakannya dengan yang lain. Iklim kerja berasal dari perilaku dan hal-hal yang menjadi kebiasaan di dalam organisasi, serta dirasakan pula oleh anggota

organisasi. Keadaan ini berperan untuk menafsirkan situasi dan berlaku sebagai sumber penekanan dalam hal pengarahan aktivitas.

Berbagai macam definisi tentang iklim kerja dapat menjadi pemahaman bahwa iklim kerja erat kaitannya dengan tiga hal: lingkungan internal organisasi, individu dalam organisasi, dan karakteristik khas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Di dalam praktiknya, penting untuk menciptakan sebuah iklim kerja yang tepat dan menyediakan sumber daya yang efektif sehingga menjauhkan organisasi dari hal-hal negatif dan dapat merangsang motivasi karyawan untuk terus bekerja. Sumber daya pekerjaan yang terkait dengan hal seperti: kerja keras dan teamwork sangat membantu untuk menghasilkan tujuan dan cita-cita perusahaan.

Dessler (1997, dalam Pramono, 2004) memiliki persepsi berbeda dalam menyebut istilah iklim kerja yaitu menggunakan kata kehidupan kerja. Menurutnya kualitas kehidupan kerja di masing-masing individu adalah tidak sama. Kualitas kehidupan kerja yang memadai adalah keadaan karyawan yang mampu memenuhi 19 kebutuhan-kebutuhan mereka yang penting dalam organisasi dan ini akan sangat bergantung pada perlakuan dari organisasi kepada mereka. Apakah organisasi memperlakukan mereka dengan fair, adil, ataupun suportif. Sementara itu kesempatan pengembangan diri, kesempatan dalam mewujudkan diri untuk menjadi orang yang mereka mampu mewujudkan, komunikasi dan hubungan saling terbuka diantara sesama karyawan, kesempatan bagi semua karyawan untuk bersuara dan mengambil keputusan penting yang berhubungan dengan pekerjaan mereka juga menjadi pengaruh terhadap apa yang terjadi dengan lingkungan mereka hingga permasalahan lingkungan yang sehat dan aman serta kompensasi yang fair.

Iklm kerja adalah gambaran dari sebuah budaya organisasi yang berada di dalam lingkungan kerja, bagaimana seorang individu bisa menyesuaikan keadaan di dalam pekerjaannya. Dalam penelitian ini yaitu meneliti mengenai kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan berbentuk café, dan di golongan ke bidang servis atau pelayanan jasa. Dalam bisnis café tersebut memang sangat perlu sumber daya yang berkompeten. Disini peneliti ingin mencoba untuk meneliti apakah iklim kerja di tempat tersebut dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Kerja

Perubahan yang terjadi baik yang terjadi di dalam (internal) ataupun di luar (eksternal) organisasi akan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja organisasi tersebut. Sebagai sebuah entitas yang penting di dalam sebuah organisasi, setiap individu tentunya mengharapkan mampu bekerja di suatu iklim yang kondusif. Iklim yang kondusif akan menciptakan sebuah kondisi yang mendorongnya untuk bekerja dengan giat. Steers dan Porter (1991, dalam Sumantri, 2001) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi iklim kerja:

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan sesuatu hal yang membuat hubungan yang tetap antara individu dengan organisasi sehingga sangat menentukan pola-pola interaksi, hubungan antar karyawan yang terkoordinir serta tingkah laku yang berorientasi pada tugas struktur. Hal-hal terkait struktur organisasi yang berkaitan dengan iklim kerja antara lain ukuran jabatan, posisi jabatan dalam hierarki, derajat sentralisasi, dan orientasi terhadap peraturan

2. Kebijakan dan Praktik Manajerial

Kebijakan dan praktik manajerial menjadi alat bagi pimpinan untuk memberikan arahan kepada setiap karyawan pada setiap kegiatan yang digunakan untuk pencapaian tujuan organisasi. Semua hal dalam interaksi tersebut seperti pemberian tugas- tugas yang jelas, otonomi yang diberikan, dan umpan balik kepada pimpinan akan menciptakan iklim kerja yang akhirnya berorientasi pada prestasi serta membuat karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab terhadap tujuan organisasi. Hal sebaliknya dilakukan apabila manajemen memberikan penekanan kepada bawahan untuk terus bekerja serta pemberian aturan dan perintah yang cenderung kaku, maka akan membuat iklim kerja akan lebih mengarah kepada hal-hal yang tidak bertanggung jawab, tidak mampu, dan tidak kreatif

3. Teknologi

Teknologi memberikan manfaat berdasarkan pada pengetahuan dan peralatan serta diterapkan dalam pelaksanaan tugas. Hasil penelitian Burns dan Stalker menyatakan teknologi dan suasana memiliki hubungan yang negatif dalam penciptaan iklim kerja apabila dilaksanakan secara rutin sehingga kepercayaan dan kreativitas menjadi rendah. Sebaliknya, teknologi yang lebih dinamis dan penuh perubahan dapat menciptakan alur komunikasi yang lebih terbuka, sehingga dapat mendorong penciptaan kreativitas, kepercayaan, dan penerimaan terhadap tanggung jawab personl akan penyelesaian tugas-tugas

4. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal umumnya menjadi penggambaran terhadap kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi serta dapat mempengaruhi tujuan organisasi itu sendiri.

Di sisi lain Management Sciences for Health (MSH) menyebutkan faktor-faktor yang ada yang mempengaruhi iklim kerja yaitu:

a. Praktik Kepemimpinan

Pimpinan di dalam organisasi berperan penting dalam menciptakan iklim kerja di dalam lingkungan tempatnya memimpin. Beberapa tindakan seperti memberikan visi dan menghidupkan nilai organisasional, mengetahui secara pasti tentang keadaan para karyawannya hingga mampu memotivasi para karyawannya untuk bisa menjawab tantangan di depan dapat memberikan suasana kerja yang positif karena karyawan akan merasa lebih fleksibel dan nyaman bekerja di bawah pimpinannya tersebut.

b. Praktik-Praktik Manajemen

Tindakan manajemen di dalam sebuah organisasi seharusnya mampu memberikan dampak positif bagi iklim kerja di lingkungan organisasinya. Kemampuan manajemen untuk mengelola perusahaan agar tetap fokus kepada tujuan yang ingin dicapai dan disesuaikan dengan memberikan kebijakan yang memberikan kepuasan terhadap karyawannya akan berpengaruh pada iklim kerja. Pemberian tugas secara jelas dan umpan balik dari karyawan kepada kepada atasan akan sangat menentukan terciptanya iklim kerja yang

berorientasi pada prestasi sehingga karyawan pun merasa memiliki tanggung jawab untuk mewujudkan tujuan organisasi.

c. Sejarah Organisasi

Mayoritas organisasi yang memiliki banyak pengalaman baik kesuksesan ataupun kegagalan akan lebih mudah dalam memberikan arahan serta kebijakan baik dalam hal-hal yang terkait dengan peraturan dan sanksi bagi para karyawannya. Hal ini akan memunculkan reputasi perusahaan baik di mata karyawan dan lingkungan sekitar. Reputasi tersebut tentunya akan sangat berpengaruh membentuk iklim kerja di dalam organisasi tersebut.

d. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada sistem yang ada dalam sebuah organisasi dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi yang terbentuk dari nilai-nilai, kepercayaan, tradisi dan asumsi yang dianut para karyawannya.

e. Strategi Manajemen

Strategi manajemen mengacu pada hubungan antara kesempatan atau peluang yang ada dengan tujuan yang ada. Pendekatan terhadap kesempatan yang ada tersebut dengan tujuan perusahaan, membuat perusahaan akan menselaraskan kedua hal tersebut ke dalam sebuah rencana-rencana yang harus diimplementasikan kepada karyawan dalam sebuah strategi.

f. Struktur Manajemen

Penciptaan iklim kerja dapat juga terbentuk dari struktur manajemen yang ada. Adanya kejelasan dalam alur koordinasi, penyampaian satu kesatuan

perintah, serta tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan membuat suasana kerja lebih kondusif.

g. Lingkungan Eksternal

Permasalahan lingkungan eksternal ternyata berpengaruh dalam penciptaan iklim kerja di dalam perusahaan. Kondisi politik dan ekonomi, regulasi atau undang-undang yang berkaitan hubungan perusahaan dengan karyawan, serta isu budaya dan gender akan berdampak pada kondisi karyawan ataupun perusahaan. Apabila lingkungan eksternal ternyata berdampak negatif bagi salah satu pihak, tentunya akan mempengaruhi iklim kerja yang ada di lingkungan perusahaan.

Beberapa upaya dalam penciptaan iklim kerja yang kondusif menurut para ahli dapat dilakukan dengan cara: (1) kesesuaian kerja: kebijakan dan peraturan ditujukan langsung pada perilaku karyawan yang dapat mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kebijakan ini diharapkan dapat meningkatkan produktifitas kerja karyawan secara optimal. Peraturan yang dibuat untuk menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan, tetapi tidak lepas dari tujuan organisasi. Hal ini sangat dirasakan sendiri dari karyawan sebagai pelakunya (Gilles, 1996), (2) tanggung jawab: uraian tugas diperlukan setiap staf agar terdapat batasan kewenangan dari pekerjaannya yang dibebankan berdasarkan uraian tugas yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan oleh staf kepada yang berwenang (Murlis, 2004), (3) penghargaan: dapat diberikan berupa positif seperti jenjang karir, sedangkan penghargaan negatif berupa hukuman administrasi sampai dengan pemecatan, (Steers, 1998), (4) hubungan kerja sama: dalam menjalankan aktifitas diperlukan

semangat kerjasama. Hal ini dimaksud untuk kesamaan pandang dan saling mendukung dalam mencapai tujuan. Hubungan kerjasama yang baik sesama tenaga kesehatan, serta adanya hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan dalam melaksanakan kerja akan memberikan suasana kerja yang menyenangkan dan pada akhirnya dapat memberikan kepuasan kerja (Dharma, 2005), (5) kejelasan organisasi: guna mencapai akuntabilitas organisasi harus dapat memberdayakan staf dalam mempertanggungjawabkan pekerjaannya. Dengan adanya direktur dan kepala bidang dalam struktur organisasi, sehingga koordinasi dan komunikasi menjadi jelas bagi setiap staf (Gilles, 1996).

2.3 Kompetensi

2.3.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan. Ada dua istilah yang muncul dari dua aliran yang berbeda tentang konsep kesesuaian dalam pekerjaan. Istilah tersebut adalah "Competency" (kompetensi) yaitu deskripsi mengenai perilaku, dan "Competence" (kecakapan) yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan. (Palan, 2007:5).

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut, (Wibowo, 2007). Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat memuaskan ditempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

Spencer dan Spencer (dalam Palan, 2007:6), mengemukakan bahwa kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (superior performer) di tempat kerja. Selanjutnya, Spencer dan Spencer (dalam Palan, 2007:6), menguraikan lima karakteristik yang membentuk kompetensi, sebagai berikut:

1. Pengetahuan, merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran.
2. Keterampilan, merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.
3. Konsep diri dan nilai-nilai, merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi.
4. Karakteristik pribadi, merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan.

5. Motif, merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Karakteristik kompetensi dibedakan berdasarkan pada tingkat mana kompetensi tersebut dapat diajarkan. Keahlian dan pengetahuan biasanya dikelompokkan sebagai kompetensi di permukaan sehingga mudah tampak. Kompetensi ini biasanya mudah untuk dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk menguasainya. Kompetensi konsep diri, karakteristik pribadi dan motif sifatnya tersembunyi dan karena itu lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai. Untuk mengubah motif dan karakteristik pribadi masih dapat dilakukan, namun prosesnya panjang, sulit dan mahal. Cara yang paling hemat bagi organisasi untuk memiliki kompetensi ini adalah melalui proses seleksi karakter.

Menurut Mathis and Jackson (2006), kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*).

Francoise and Winterton (2005) bahwa kemampuan merupakan kompetensi yang terdiri dari pengetahuan dan kemampuan dimana kedua elemen ini merupakan hal yang sangat penting untuk dimiliki. Pengetahuan merupakan kompetensi kognitif dan keahlian merupakan kompetensi fungsional seperti kompetensi sosial yang dijelaskan oleh sikap dan perilaku.

Hutapea dan Thoha (2008) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu. Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki

seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer. Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan efisiensi perusahaan

Zurnali (2010) dalam bukunya yang berjudul "*Learning organization, competency, Organizational, dan Customer Orientation: Knowledge Worker*". Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Depan". Ada sesuatu karakteristik dasar yang lebih penting dalam memprediksikan kesuksesan kerja. Sesuatu itu, lebih berharga daripada kecerdasan akademik. Dan, sesuatu itu dapat ditentukan dengan akurat, dapat menjadi titik penentu (*critical factor*). Menurut (McClelland dalam Murbijanto 2013) sesuatu itulah yang disebut "Kompetensi". Karakteristik tersebut adalah bakat (talenta alam, mudah dikembangkan), kemampuan (aplikasi praktis dari bakat), dan pengetahuan (informasi yang dibutuhkan untuk pencapaian tugas).

Dari pemikiran McClelland itu jelas dikemukakan bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor yang membedakan seseorang yang mampu menunjukkan kinerja yang optimal dengan seseorang yang tidak mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Kompetensi merupakan kumpulan sumber daya manusia yang secara dinamis menunjukkan kapasitas intelektual, kualitas sikap mental dan kapabilitas sosial seseorang.

Kompetensi adalah jenis keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menunaikan sebuah pekerjaan secara efektif apalagi perlu

diketahui. Informasi tentang kompetensi digunakan dalam mendefinisikan persyaratan kerja untuk seleksi dan penempatan, penentuan jalur karir, perencanaan desain organisasi, penentuan kebutuhan pelatihan, dan kadang-kadang pelaksanaan evaluasi pekerjaan. Dikarenakan kompetensi sulit ditentukan dengan ukuran yang obyektif, perusahaan bergantung pada pendidikan sebagai indikator. Analisis pekerjaan normalnya mencari dan menentukan kompetensi yang diperlukan dengan menjabarkan perilaku yang dibutuhkan. (Simamora, 2004)

Menurut Pratama (2009), ciri-ciri kompetensi karyawan yang memiliki kompetensi adalah memiliki pengetahuan, kapabilitas, dan sikap inisiatif dan inovatif dalam berbagai dimensi pekerjaan:

- a. keterampilan dan sikap dalam memecahkan masalah yang berorientasi pada efisiensi, produktivitas, mutu dan kepedulian terhadap lingkungan
- b. keterampilan dan sikap dalam berkomunikasi horizontal dan vertikal serta membangun jejaring kerja internal
- c. keterampilan dan sikap dalam pengendalian emosi diri, membangun persahabatan dan obyektivitas persepsi
- d. sikap dalam mau belajar secara berkelanjutan
- e. keterampilan dan sikap dalam pengembangan diri untuk mengaitkan kompetensi pekerjaan dengan kompetensi pribadi individu
- f. keterampilan dan sikap maju untuk mencari cara-cara baru dalam mengoptimumkan pelayanan mutu
- g. keterampilan dan sikap saling memperkuat (sinergitas) antar karyawan untuk selalu meningkatkan mutu

Jika dikaitkan dengan kinerja manajemen bisa mengamati dan menentukan siapa saja yang disiapkan untuk menempati posisi jabatan yang lebih tinggi. Sementara mereka yang berada pada kinerja yang di bawah standar diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan. Kompetensi seorang karyawan sangat dibutuhkan dalam pekerjaan, kali ini peneliti akan meneliti mengenai kinerja karyawan di sebuah perusahaan café yang bergerak di bidang jasa atau pelayanan. Kompetensi sendiri adalah kemampuan seseorang dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaannya. Kompetensi dapat diukur dengan standar kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Dan peneliti ingin mencoba untuk meneliti mengenai kompetensi, apakah kompetensi itu sendiri mempengaruhi kinerja karyawan. Karena dalam bidang jasa pelayananlah yang paling diunggulkan, maka dari itu sebuah perusahaan memerlukan karyawan yang berkompeten di bidangnya.

2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi Karyawan

Adapun faktor-faktor dari kompetensi karyawan yaitu dikemukakan oleh Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI, 2006) yaitu :

- Kompetensi Teknis yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi.
- Kompetensi Manajerial yaitu kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas organisasi. Kompetensi manajerial meliputi kemampuan menerapkan konsep dan teknik perencanaan kerja, pengorganisasian (membentuk tim work), pengendalian (hasil pelaksanaan kegiatan dan evaluasi kinerja unit organisasi)

- Kemampuan Sosial adalah kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya.

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Pengertian Kinerja

Mangkunegara (2006), Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005).

Menurut Dessler (2005) kinerja didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi (1) penetapan standar kerja, (2) penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini, (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih baik lagi. Bernadin dan Russel (2003) kinerja adalah output dari hasil kerja dari fungsi pekerjaan dalam suatu periode waktu tertentu.

Menurut Robbins (2008) kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya

kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.

Mathis dan Jackson (2006) berpendapat bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk; (1) kuantitas output, (2) kualitas output, (3) jangka waktu output, (4) kehadiran di tempat kerja, dan (5) sikap kooperatif. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja (*performance*) merupakan wujud atau keberhasilan pekerjaan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Simamora (2004), kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Supaya organisasi berfungsi secara efektif, orang-orangnya mestilah dibujuk/dipikat agar masuk dan bertahan di dalam organisasi, mereka harus melakukan tugas-tugas peran mereka dengan cara yang andal, dan mereka harus memberikan kontribusi spontan dan perilaku inovatif yang berada di luar tugas formal mereka. Tiga perilaku dasar itu hendaknya disertakan dalam penilaian kinerja :

1. Memikat dan Menahan Orang di dalam Organisasi

Kebutuhan pertama dari setiap organisasi adalah memikat sejumlah orang ke dalam organisasi dan menahan mereka di dalam perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Hal ini berarti bahwa organisasi berfungsi secara efektif, organisasi itu haruslah meminimalkan tingkat putaran karyawan, ketidakhadiran, keterlambatan, dan lamanya masa kerja patut dicermati.

2. Penyelesaian Tugas yang Andal

Tidaklah cukup bagi anggota-anggota organisasi hanya sekedar melapor kerja. Supaya organisasi efektif, organisasi haruslah meraih penyelesaian tugas yang andal dari anggota-anggotanya. Dengan kata lain, tolak ukur minimal kuantitas dan kualitas kinerja harus dicapai.

3. Perilaku Inovatif dan Spontan

Disamping persyaratan tugas formal, perilaku lainnya juga mempengaruhi efektivitas sebuah organisasi. Aktivitas-aktivitas ini, disebut perilaku inovatif spontan, tidak dapat dimasukkan ke dalam persyaratan tugas formal. Beberapa perilaku yang paling penting meliputi:

- a. Kerja sama: tingkat permintaan bantuan individu dari rekan-rekan sejawatnya dan bantuannya untuk mencapai tujuan operasional
- b. Tindakan protektif: tingkat penghilang ancaman terhadap organisasi oleh para karyawan
- c. Gagasan Konstruktif: tingkat pemberian sumbangan berbagai gagasan konstruktif dan kreatif para karyawan untuk memperbaiki organisasi
- d. Pelatihan diri, tingkat keterikatan para karyawan dalam program pelatihan diri untuk membantu organisasi mengisi kebutuhannya akan tenaga yang terlatih secara lebih baik
- e. Sikap yang menguntungkan, tingkat upaya para karyawan dalam mengembangkan sikap yang menguntungkan terhadap organisasi diantara mereka sendiri, pelanggan, dan masyarakat umum, sehingga memfasilitasi rekrutmen, retensi, dan penjualan.

Kinerja berorientasi pada hasil yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan sebuah pekerjaannya, dalam penelitian ini akan membahas mengenai kinerja karyawan di sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa yaitu café. Karena dalam bisnis di bidang jasa memerlukan karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan mampu memenuhi standar kinerja dari perusahaan. Untuk itu peneliti ingin melakukan penelitian mengenai kinerja seorang karyawan di perusahaan atau café tersebut.

2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Simamora (2004), berpendapat bahwa apabila dikaitkan dengan organisasi yang pekerjaannya berupa pelayanan/jasa untuk mengidentifikasi kinerja pegawai dapat dilihat dari indikator-indikator : (1) kepatuhan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan, (2) dapat melaksanakan tugas tanpa kesalahan (dengan tingkat kesalahan yang paling rendah), dan (3) ketetapan dalam menjalankan tugasnya.

Dimensi kerja menurut Gomes (2003) memperluaskan dimensi prestasi kerja karyawan yang berdasarkan:

- a. *Quantity work*; jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. *Quality of work*; kualitas kerja berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job knowledge*; luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.

- d. *Creativeness*; Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation*; kesetiaan untuk bekerjasama dengan orang lain
- f. *Dependability*; kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g. *Initiative*; semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- h. *Personal qualities*; menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi

Desler (2005), kinerja karyawan dapat dilihat pada diri karyawan itu sendiri saat bekerja, yang meliputi ketepatan waktu dalam mengerjakan pekerjaan, ketelitian dalam mengerjakan tugas dan juga keterampilan dalam mengerjakan tugas. Kemudian faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi dan kinerjanya, yaitu :

- a. Kualitas kerja yaitu pencapaian prestasi kerja yang dapat dilihat pada diri karyawan itu sendiri saat bekerja, yang meliputi ketepatan waktu dalam mengerjakan pekerjaan, ketelitian dalam mengerjakan tugas dan juga keterampilan dalam mengerjakan tugas.
- b. Kuantitas kerja yaitu pencapaian prestasi kerja yang diukur atas dasar hasil pekerjaan yang dicapai oleh karyawan dalam bekerja. Kuantitas kerja dapat pula diukur melalui output atau hasil yang dibandingkan dengan standar output yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

- c. Supervisi yang diperlukan oleh karyawan dimana setiap karyawan sangat membutuhkan saran, kritik, arahan dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
- d. Tingkat kehadiran atau presensi dari karyawan dalam bekerja.
- e. Konservasi ataupun upaya setiap karyawan untuk mencegah pemborosan, kerusakan dan bagaimana karyawan dalam memelihara alat.

Menurut Robbins (2008), ada tiga kriteria kinerja yang paling umum, yaitu: hasil kerja perorangan, perilaku dan sifat. Jika mengutamakan hasil akhir, lebih dari sekedar alat, maka pihak manajemen harus mengevaluasi hasil kerja dari seorang pekerja. Dengan menggunakan hasil kerja, seorang manajer perencana dapat menentukan kriteria untuk kuantitas yang diproduksi, sisa yang dihasilkan, dan biaya per unit produksi.

Menurut Mathis dan Jackson (2006), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

- a. Faktor kemampuan individu yang meliputi bakat, minat dan faktor kepribadian
- b. Usaha yang dicurahkan meliputi motivasi, etika kerja, kehadiran, dan rancangan tugas
- c. Dukungan organisasi yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kerja, manajemen dan rekan kerja.

Dalam Suatu organisasi dapat berkembang merupakan keinginan setiap individu yang ada di dalam organisasi tersebut, sehingga diharapkan dengan perkembangan tersebut organisasi mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Kemajuan organisasi dipengaruhi faktor-faktor lingkungan yang bersifat eksternal dan internal.

Yuwalliatin (2006) mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi:

- 1.kuantitas kerja
- 2.kualitas kerja
- 3.pengetahuan tentang pekerjaan
- 4.pendapat atau pernyataan yang disampaikan
- 5.perencanaan kegiatan

Menurut Mondy (2008), Kriteria kinerja yang paling umum salah satunya adalah kompetensi. Kompetensi meliputi sekumpulan luas pengetahuan, keterampilan, sifat, dan perilaku yang bisa bersifat teknis, berkaitan dengan keterampilan antar pribadi, atau berorientasi bisnis. Kompetensi-kompetensi yang terseleksi untuk keperluan evaluasi haruslah yang berhubungan erat dengan kesuksesan pekerjaan

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Variabel penelitian	Aalat Analisis	Hasil
Siti Syarah Pulungan (2012)	Analisis pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dinas pertanian, peternakan, dan perikanan Pemerintah Kabupaten Labuhan Batu Selatan.	X_1 : Kompetensi X_2 : Disiplin kerja Y : Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier berganda	Kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja pegawai Dinas pertanian, peternakan dan perikanan pemerintah kabupaten Labuhan Batu Selatan
Retna Suliati (2012)	Pengaruh Kompetensi motivasi dan Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. CPI	X_1 : Kompetensi X_2 : Motivasi X_3 : Lingkungan kerja Y : Kinerja	Analisis Regresi Linier berganda	Variabel kompetensi, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Sartika Hayulinanda (2012)	Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan pada PT.Sinar Galesong pratama Makassar	X_1 : Motivasi X_2 : Lingkungan kerja fisik Y : Kinerja karyawan	Analisis Regresi Linier berganda	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.1

Djamaluddin Sambas (2008)	Pengaruh Kompetensi Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Staf Di Unit Penunjang Medik Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik Medan	X_1 : Kompetensi X_2 : Iklim Kerja Y : Kinerja	Analisis Regresi Linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan variabel kompetensi memberi pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan. Dalam lingkup iklim kerja di dapati memberi nilai yang cukup besar terhadap kinerja organisasi.
Reinhard Efraim Murbijanto (2013)	Analisis Pengaruh Kompetensi Kerja Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Bekasi)	X_1 : Kompetensi kerja X_2 : Lingkungan Kerja Fisik Y : Kinerja karyawan	Analisis Regresi Linier berganda	hasil penelitian menunjukkan bahwa : variabel kompetensi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai. variabel lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber:Data diolah 2015

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Siti Syarah Pulungan (2012) yang berjudul Analisis Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian, Peternakan, Dan Perikanan Pemerintah Kabupaten

Labuhan Batu Selatan. Dari penelitian ini mengatakan bahwa kompetensi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kompetensi lebih berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.

Retna Suliati (2012) pada penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. CPI, mengatakan bahwa variabel kompetensi, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sartika Hayulinanda (2012) berjudul Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Galesong Pratama Makassar mengatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Galesong Pratama Makassar.

Djamaluddin Sambas (2008) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kompetensi Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Staf Di Unit Penunjang Medik Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik Medan memperoleh hasil yang mengatakan bahwa variabel kompetensi memberi pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan, dalam lingkup iklim kerja di dapati member nilai yang cukup besar terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan Reinhard Efraim Murbijanto (2013) berjudul Analisis Pengaruh Kompetensi Kerja Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja

Pegawai (Studi Pada Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Bekasi) mengatakan bahwa variabel kompetensi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai, variabel lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

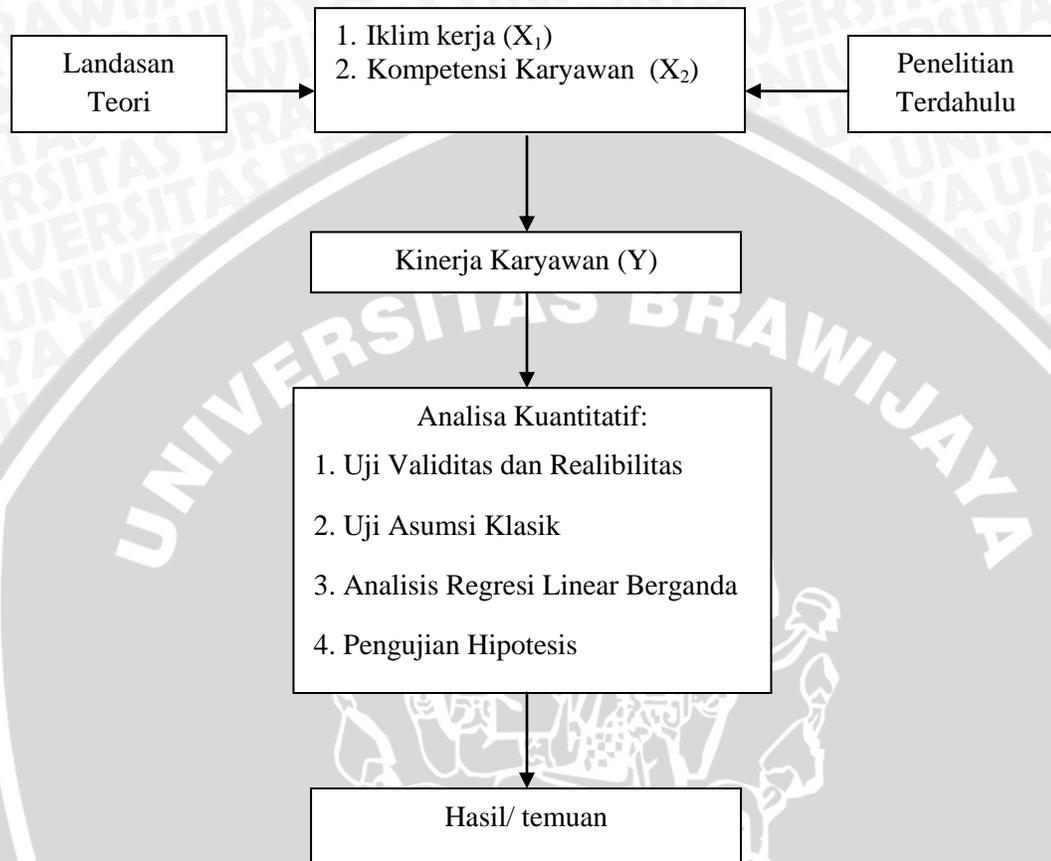
Mengacu pada penelitian terdahulu, perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti kali ini terletak di penggunaan variabel, dari segi variabel bebas maupun variabel terikat, objek penelitian, tahun penelitian dan juga hasil penelitian dari segi perhitungan statistik maupun deskriptif. Teknik analisis data pada penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi linier berganda, hal serupa digunakan oleh peneliti dalam menganalisis data seperti pada penelitian terdahulu yang tercantum. Persamaan penelitian terdahulu dan yang dilakukan peneliti kali ini yaitu menggunakannya penelitian yang bersifat kuantitatif. Besar harapan peneliti untuk bisa mendukung dan menyempurnakan penelitian serupa yang tercantum dalam penelitian kali ini.

2.6 Kerangka Pemikiran

Menurut Uma Sekaran dalam Sugiyono (2005:65) kerangka pikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu maka dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel iklim kerja dan kompetensi karyawan

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



Kerangka Pemikiran yang disajikan diatas menjelaskan bahwa Iklim Kerja (X₁), dan Kompetensi karyawan (X₂) berpengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y)

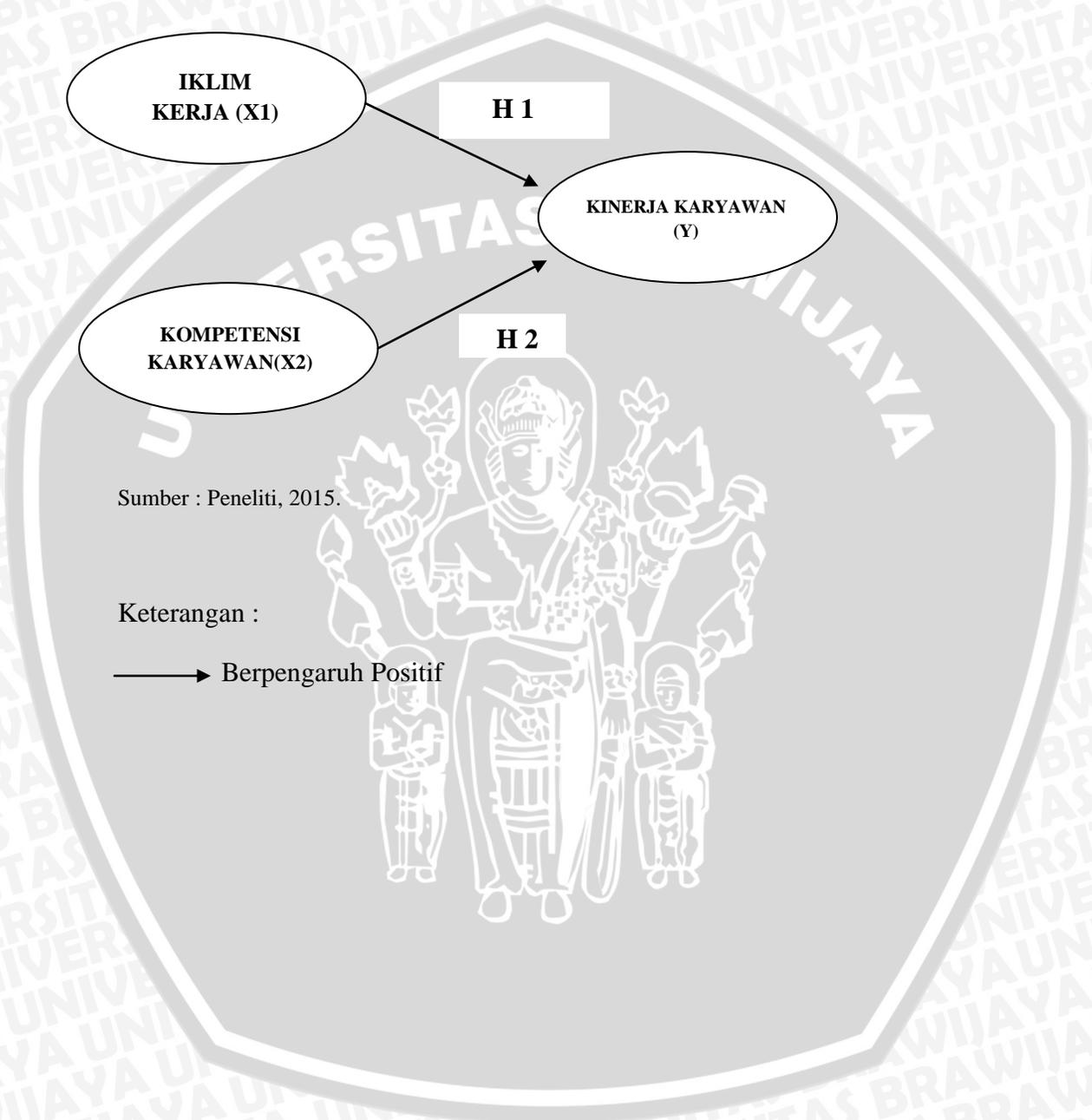
2.7 Hipotesis

Mengacu pada rumusan masalah, tinjauan teoritis, dan kerangka pemikiran tersebut, maka hipotesis alternatif yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: Iklim Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

H2: Kompetensi Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Gambar 2.2
Model Hipotesis



Sumber : Peneliti, 2015.

Keterangan :

→ Berpengaruh Positif

