

tersebut, untuk mengetahui pengaruh rekrutmen dan kompetensi

terhadap kinerja pegawai pada kantor tersebut.

b. Bagi Peneliti

Peneliti ini bermanfaat sebagai bahan informasi yang di perlukan dan

perbandingan penelitian di masa yang akan datang, yang berkaitan

dengan masalah Pengaruh Rekrutmen dan Kompetensi terhadap

kinerja Pegawai.

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

A. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tidak hanya berupa material, tetapi juga nonmaterial, seperti engakuan prestasi dan kepuasan kerja. Tiap individu akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak terduga sebelumnya di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga dengan bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya adalah dalam proses bekerja tersebut.

Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan individu. Oleh karena itu kinerja merupakan sasaran penentu dalam mencapai tujuan individu. Kinerja (*perfomance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yangmembentuk sebuah pekerjaan karyawan (Simamora, 2010:44). Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi

karyawan kepada organisasi selama periode tertentu. Umpan balik penilaian kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi (Simamora, 2010:44). Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (*internal factor*), keadaan lingkungan perusahaan (*external factor*) maupun upaya strategis dari perusahaan. Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan, dan lain-lain. Faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika kinerja karyawan baik maka kinerja perusahaan akan baik pula, demikian sebaliknya, kalau kinerja karyawan tidak baik maka akan tidak baik pula kinerja perusahaannya (Darufitri, 2012:34).

Menurut Rivai (2012:44) "kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan." Kemudian menurut Mangkunegara (2011:22) "kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya." Pendapat dari ahli yang lain, Bernandin dan Russell yang dikutip oleh Gomes (2013:135), kinerja adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Maka kesimpulan dari pengertian diatas adalah kinerja merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seorang karyawan.

Mathis dan Jackson (2011:78) ”Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan.”

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja mempengaruhi seberapa banyak pegawai memberikan kontribusi kepada organisasi, antarlain yaitu kualitas keluaran, kuantitas keluaran, jangka waktu keluaran, kehadiran di tempat kerja.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas. Kualitas kerja karyawan dilihat dari berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Menurut Prawirosentono, (2012:27) Faktor yang mempengaruhi kualitas kinerja antara lain adalah : efektifitas dan efisiensi, otoritas (wewenang), disiplin dan inisiatif. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut :

- a. Efektifitas dan efisiensi.
Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa di capai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang di capai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicarai-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.
- b. Otoritas (wewenang)
Adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang di miliki seseorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak dalam organisasi tersebut.
- c. Disiplin.

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

d. Inisiatif

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

Sedangkan Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2012:68):

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

3. Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja secara individu, menurut (Robbins,2012:26) yaitu:

- a. Kualitas
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan tanpa kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas,
Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu,
Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektifitas,
Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku)
- e. Kemandirian,
Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab. karyawan kepada Perusahaan.

B. Rekrutmen

1. Pengertian Rekrutmen

Sebuah organisasi memerlukan sejumlah tenaga kerja dalam usaha mewujudkan eksistennya, yang terarah pada pencapaian tujuannya. Tenaga kerja tersebut berfungsi sebagai pelaksana pekerjaan yang menjadi tugas pokok organisasi. Setelah diadakan perencanaan SDM, dan analisis serta klasifikasi pekerjaan, maka langkah berikutnya adalah melaksanakan rekrutmen. Maksud rekrutmen adalah untuk mendapat persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi atau perusahaan akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar klasifikasi atau perusahaan.

Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh si pelamar. Penarikan (rekrutmen) pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan pegawai bertujuan menyediakan pegawai yang cukup agar manajer dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan (Malthis:2011:66).

Menurut Faustino Cardoso Gomes (2012:105), "Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi." Menurut Henry Simamora (2012:212), "Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat para pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan

pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.”

Menurut Noe at. All (2010:77), “rekrutmen didefinisikan sebagai pelaksanaan atau aktifitas dan mencari tenaga kerja yang potensial.”

Hasibuan (2012:45) menyatakan bahwa “rekrutmen merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu organisasi.” Sedangkan pengertian rekrutmen menurut Simamora (2012:55) merupakan “serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian”.

“Rekrutmen adalah, proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualifait untuk jabatan atau pekerjaan utama di lingkungan suatu organisasi atau prusahaan” (Nawawi,2012:167).

Berdasarkan pengertian tersebut rekrutmen merupakan langkah pertama dalam rangka menerima seseorang dalam proses pengupahan. Sedangkan rekrutmen juga merupakan proses komunikasi dua arah, pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan, sedangkan organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat mengenai seperti apakah para pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka di angkat menjadi pegawai.

2. Tujuan Rekrutmen

Perekrutan karyawan juga memiliki tujuan. Menurut Henry simamora, (2012:214) poses rekrutmen memiliki beberapa tujuan antara lain :

- a. Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja, sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
- b. Tujuan pasca pengangkatan (*post-hiring goals*), adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
- c. Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek tumpah (*spillover effects*) yakni, citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.
Menerima karyawan sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan terjaringnya calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Menurut P, Sondang. (2012:22) tujuan rekrutmen antara lain adalah :

- a. Menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja/karyawan yang memenuhi syarat;
- b. Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan;
- c. Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja;
- d. Untuk mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan;
- e. Untuk memenuhi tanggungjawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi rekrutmen.

Rekrutmen dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah

SDM (Karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu

jabatan/pekerjaan dalam suatu perusahaan.

- a. Faktor-faktor dasar rekrutmen
 - 1) Berdirinya organisasi baru
 - 2) Adanya perluasan (ekspansi) kegiatan organisasi
 - 3) Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru
 - 4) Adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain
 - 5) Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun dengan tidak hormat.
 - 6) Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun
 - 7) Adanya pekerja yang meninggal dunia

Agar kegiatan produktif di suatu organisasi tidak mengalami gangguan maka, perusahaan harus mempunyai teknik-teknik rekrutmen sebagai berikut,:

Teknik rekrutmen yang di sentralisasikan

- 1) Jenis pkerja, klasifikasi, dan besarnya gaji
- 2) Lokasi tugas (unit geografis dan organisasi)
- 3) Gambaran dari kewajiban-kewajiban kerja
- 4) Kualifikasi minimal
- 5) Tanggal mulai kerja
- 6) Prosedur prosedur pelamar
- 7) Tanggal penutup

4. Indikator-indikator Rekrutmen

Proses rekrutmen karyawan merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan pegawai bertujuan menyediakan pegawai yang cukup agar manajer dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan (Malthis, 2011:112). Adapun indikator-indikator menurut Malthis, 2011:112 dari variabel proses rekrutmen ini antara lain :

- a. Dasar sumber penarikan karyawan
Penarikan karyawan merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai.
- b. Sumber Karyawan
Calon tenaga kerja yang akan direkrut dapat diambil dari internal organisasi maupun eksternal organisasi. Perekrutan tenaga kerja dari dalam biasanya dilakukan oleh organisasi/perusahaan yang telah lama

berjalan dan memiliki sistem karier yang baik. Perekrutan tenaga kerja dari dalam memiliki keuntungan, diantaranya adalah tidak mahal, promosi dari dalam dapat memelihara loyalitas dan dedikasi pegawai, dan tidak diperlukan masa adaptasi yang terlalu lama, karena sudah terbiasa dengan suasana yang ada. Namun demikian perekrutan dari dalam juga berarti terjadinya pembatasan terhadap bakat yang sebenarnya tersedia bagi organisasi dan mengurangi peluang masuknya pemikiran baru.

Sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan, lowongan dilakukan penarikan dari sumber-sumber Tenaga kerja di luar perusahaan antara lain :

- 1) Kantor penempatan tenaga kerja
- 2) Lembaga-lembaga pendidikan
- 3) Referensi karyawan atau rekan
- 4) Serikat-serikat buruh
- 5) Pancangkakan dari perusahaan lain
- 6) Nepotisme dan leasing
- 7) Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media masa

c. Metode Penarikan Karyawan

Metode perekrutan karyawan dengan sumber dari luar perusahaan, dapat dilakukan :

- 1) Melalui iklan di media massa (radio, TV, koran, internet).
- 1) Melalui iklan atau advertensi diharapkan perusahaan dapat merekrut calon tenaga kerja dengan spesifikasi tertentu dan dengan pengalaman kerja tertentu. Perekrutan melalui iklan ini biasanya disertai dengan suatu janji yang menarik, misalnya gaji yang besar, masa depan yang menarik dan sebagainya.
- 2) Open house, untuk menjaring lebih banyak tenaga potensial secara umum, perusahaan dapat melakukan open house di sejumlah kalangan yang diprediksikan dapat menarik calon tenaga kerja potensial, seperti di perguruan tinggi, even-even tertentu.
- 3) Menyewa konsultan perekrutan. Terkadang untuk mencari dan merekrut tenaga kerja profesional dibutuhkan konsultan yang mampu mencari tenaga tersebut, dengan demikian ada jaminan melalui konsultan perekrutan perusahaan tidak perlu membuang waktu untuk mencari tenaga kerja yang sesuai

C. Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Istilah Kompetensi menurut Webster's Dictionary mulai muncul pada tahun

1596. Istilah ini diambil dari kata latin “*competere*” yang artinya “*to be suitable*”. Kemudian ini secara substansial mengalami perubahan dengan masuknya berbagai isu dan pembahasan mengenai konsep kompetensi dari berbagai literatur. Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No 46 A Tahun 2003 yang menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga pegawai negeri tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Menurut Hutapea dan Thoha (2014:28) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut :

“Kemampuan dan kemauan dalam melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.”

Menurut Spencer & Spencer dalam Moehariono (2014:3-4) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut :

“Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.”

Kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan (*job tasks*) (Spencer & Spencer dalam Moehariono, 2010:4). Berdasarkan pengertian di atas, ada beberapa makna yang terkandung didalamnya, yaitu :

- a. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.

- b. Hubungan Kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan memiliki kinerja tinggi pula.
- c. Kriteria (*criteria referenced*) yang dijadikan acuan bahwa kompetensi secara nyata dan memprediksikan seseorang dapat bekerja secara baik, harus terukur dan spesifik (terstandar).

Menurut Mc.Clelland dalam Sedarmayanti (2011:126) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut: “Karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.”

Menurut Wibowo (2012:324) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut: “Suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.”

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dalam kerja dengan menintegrasikan pengetahuan, keterampilan, kemampuan serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam rangka pelaksanaan tugasnya secara professional, efektif dan efisien.

2. Jenis-Jenis Kompetensi

a. 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 (2010:13) mengemukakan bahwa dalam setiap individu terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yaitu sebagai berikut :

- a. 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*).
- b. 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.
- c. Bawaan (*self concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- d. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang atau area tertentu.
- e. 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 (Moehariono, 2010:14).

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.

3. 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 manusianya. 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, 2010:42).

Tindakan yang harus dilakukan oleh organisasi agar mampu menjawab tantangan zaman yang selalu mengalami suatu perubahan ini, baik perubahan dari dalam (internal) maupun perubahan dari luar (eksternal). Misalnya penggunaan teknologi informasi. *Total quality management (TQM)*, 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 antara 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.

4. Manfaat Kompetensi

Menurut Ruky (2012:107) mengatakan bahwa terdapat berbagai alasan dan

manfaat kompetensi yaitu sebagai berikut :

- a. Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai;
Keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Dan perilaku apa saja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja.
- b. Alat seleksi karyawan;
Penggunaan kompetensi sebagai alat seleksi karyawan dalam organisasi untuk memilih calon karyawan terbaik yaitu diharapkan adanya kejelasan perilaku dari karyawan, sasaran yang efektif, memperkecil biaya rekrutmen.
- c. Memaksimalkan produktivitas;
Mencapai karyawan bila dikembangkan untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilan sehingga mampu maksimal dalam bekerja.
- d. Dasar pengembangan sistem remunerasi.
Untuk mengembangkan sistem remunerasi akan terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan dari seseorang karyawan.
- e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan;
Untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.
- f. Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi;
Untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan

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

- a. 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 dikelompokkan, menjadi kelompok-kelompok tugas yang diberi nama dan disebut kompetensi.
- b. 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.

5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell (2012:56-58) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut :

- a. Keyakinan dan Nilai-Nilai
- b. Keterampilan

- c. Pengalaman
- d. Karakteristik Kepribadian
- e. Motivasi
- f. Isu Emosional
- g. Kemampuan Intelektual
- h. Budaya Organisasi

6. Tujuan Kompetensi

Menurut Hutapea dan Nurianna (2012:59) mengungkapkan bahwa penggunaan kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya memiliki beberapa tujuan yaitu sebagai berikut :

- a. Pembentukan Pekerjaan
- b. Evaluasi Pekerjaan
- c. Rekrutmen dan Seleksi
- d. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi
- e. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya Organisasi
- f. Pembelajaran Organisasi
- g. Manajemen Karier dan Penilaian Potensi Karyawan
- h. Sistem Imbal Jasa

7. Indikator Kompetensi

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46 A Tahun 2003 menyatakan bahwa kompetensi terdiri dari :

- a. Pengetahuan
- b. Keterampilan
- c. Sikap Perilaku

Menurut Hutapea dan Thoha (2012:68) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu sebagai berikut :

- a. Pengetahuan (*Knowledge*)
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.
- b. Keterampilan (*Skill*)
Suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang karyawan dengan baik dan maksimal, misalnya seorang programmer computer. Disamping pengetahuan dan kemampuan karyawan, hal yang paling perlu diperhatikan adalah sikap perilaku karyawan.
- c. Sikap (*Attitude*)
Pola tingkah laku seseorang karyawan di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila karyawan

mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan sebaik-baiknya.

Kompetensi knowledge, skill, dan attitude cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

D. Kerangka Pikir

Sumber daya manusia adalah modal awal yang dimiliki oleh organisasi dan sumber daya manusia memegang peranan penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Dengan adanya sumber daya manusia yang baik dalam organisasi akan dapat menjadikan organisasi tersebut terlaksana dengan baik pula. Suatu organisasi mengharapkan para pegawainya memiliki kinerja yang baik. Kinerja merupakan suatu tindakan yang dilakukan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan organisasi. Oleh karena itu, kinerja pegawai dituntut untuk lebih profesional guna meraih prestasi dalam bekerjanya dan mencapai tujuan organisasi yang diharapkan dalam aktivitas bekerjanya selalu menekankan kepada seluruh sumber daya manusianya untuk mencapai kinerja yang baik. Salah satu tujuan pencapaian organisasi agar mendapatkan sumber daya manusia yang baik dan berkompeten adalah melalui rekrutmen pegawai dan pemilihan pegawai yang kompetensi baik supaya dapat menghasilkan hasil kerja yang baik. Apabila sistem perekrutan suatu organisasi dilaksanakan dengan baik dan penyesuaian kompetensi pegawai sesuai dengan kemampuannya maka akan menjadikan kinerja pegawai tersebut meningkat.

sebaliknya apabila sistem perekrutan suatu organisasi tidak dilaksanakan dengan baik, tidak sesuai dengan prosedur perekrutan yang sudah diterapkan organisasi ditambah dengan tidak adanya penyesuaian kompetensi bidang pegawai sesuai dengan kemampuannya maka akan menjadikan kinerja pegawai tersebut menurun sehingga berpengaruh terhadap penurunan tingkat pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Berikut ini adalah gambar kerangka pikir dari variabel bebas rekrutmen (X_1), kompetensi (X_2) dan variabel terikat kinerja (Y).

Gambar 1. Bagan kerangka pikir

