

BAB II

KAJIAN TEORITIS DAN METODOLOGI PENULISAN

A. Kajian Teoritis

1. Pengertian Kompetensi

Dengan adanya perubahan lingkungan bisnis, setiap profesi dituntut untuk dapat beradaptasi dengan meningkatkan kemampuan. Karyawan harus memiliki kompetensi dalam bekerja. Dewi & Utari (2016) berpendapat bahwa kompetensi ialah penggabungan antara keterampilan, pengetahuan, kreativitas, dan sikap positif terhadap bidang pekerjaan tertentu yang diwujudkan dalam bentuk kinerja. Dalam melakukan pekerjaan seorang karyawan yang kompeten akan mengerjakan pekerjaan dengan kepiawaian, tanggung jawab, keseriusan, dan disiplin yang tinggi. Orang yang memiliki kompetensi yang baik dapat menyempatkan usaha, waktu, dan perhatiannya untuk pekerjaan tersebut. Mereka berpegang teguh pada komitmen yaitu keseriusan dan disiplin dalam menjalankan pekerjaan.

Menurut Kartika & Sugiarto (2016) kompetensi adalah sebuah karakteristik seseorang mengenai cara berperilaku dalam cakupan luas dan dapat bertahan dalam waktu yang lama. Sedangkan menurut Priansa (2016) kompetensi merupakan kapasitas yang dimiliki karyawan yang mengacu kepada perilaku berdasarkan tuntutan pekerjaan sesuai dengan aturan perusahaan dan mendapatkan hasil yang diinginkan.

Kompetensi karyawan dapat ditinjau dari kegiatan sehari-hari dalam perusahaan. Jika mempunyai tingkat kemampuan pegawai yang baik maka kualitas perusahaan akan meningkat juga sehingga dapat mencapai tujuan. Sebaliknya jika tingkat kemampuan pegawai buruk maka kualitas perusahaan menurun pula dan pencapaian tujuan tidak terlaksana.

Berdasarkan pengertian beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dasar seseorang dalam melakukan pekerjaan atas tanggung jawabnya sehingga menciptakan kinerja yang baik, bermutu, ketetapan waktu yang sudah disesuaikan, dan cermat agar tercapainya tujuan perusahaan.

2. Jenis Kompetensi

Terdapat 2 jenis kompetensi karyawan dalam bekerja yaitu sebagai berikut:

1) Kompetensi Teknis

Menurut Walker (Aprilda, 2015) kompetensi teknis adalah kompetensi seseorang dalam bekerja yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan pada bidangnya di dalam organisasi. Pada konsepnya kompetensi teknik digolongkan menjadi 3 bagian yaitu keterampilan (umum), kompetensi yang membutuhkan pendidikan formal (khusus), dan kompetensi khusus yang diperlukan oleh jabatan-jabatan manager. Sedangkan menurut Hutapea dan Nurianna (Aprilda, 2015) kompetensi teknis dapat

memberikan gambaran tentang fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan dalam suatu organisasi.

Tujuan organisasi, ruang lingkup perusahaan, dan tingkat atau level pekerjaan dalam organisasi serta jenis usaha dapat mempengaruhi besarnya fungsi, peran, dan tanggung jawab yang diberikan. Disini kompetensi perilaku dapat digunakan sebagai gambaran perilaku atas tuntutan pekerjaan pada suatu jabatan di perusahaan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan prestasi yang baik. Indikator dari kompetensi teknis yaitu:

- a) Tingkat Pendidikan. Biasanya dalam menduduki sebuah jabatan pendidikan merupakan syarat yang dibutuhkan dalam setiap pekerjaan terdiri atas tingkat intelektual, dan tingkat pengetahuan yang diperlukan. Sehingga pendidikan dijadikan persyaratan minimal di dalam perusahaan.
- b) Pelatihan yang diperoleh. Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan adalah sebuah upaya untuk memfasilitasi karyawannya. Pelatihan yang diberikan mencakup pengetahuan, keahlian atau perilaku yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.
- c) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja merupakan lamanya seseorang dalam menduduki suatu jabatan atau menangani peran tertentu dan dalam melaksanakannya mendapatkan hasil yang terbaik.

d) Kemampuan menganalisis. Suatu kemampuan dalam memahami keadaan dengan memecahkannya secara terperinci, atau mengamati implikasi suatu keadaan fase demi fase berdasarkan pengalaman masa lalu.

2) Kompetensi Non-Teknis

Menurut Misra (Aprilda, 2015) Kompetensi ini merujuk pada kemampuan agar dapat mengendalikan diri dan mengiatkan diri dalam bekerja. Kompetensi ini meliputi karakteristik yang ada pada diri seseorang seperti tingkah laku, kepribadian seseorang, dan motivasi. Kompetensi non teknis tidak berkaitan dengan masalah teknis ataupun melibatkan banyak karyawan yang berhubungan dengan program-program. Indikator dari kompetensi non teknis yaitu:

- a) Pengendalian diri (*self control*) yaitu kemampuan agar dapat mengendalikan emosi diri sehingga terhindar dari perbuatan negatif yang tidak diharapkan atau ketika berada dibawah tekanan.
- b) Kepercayaan diri (*self confidence*) yaitu tingkat kepercayaan yang dimiliki oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c) Fleksibilitas (*felxibility*) yaitu kemampuan dalam menyesuaikan diri dalam berbagai keadaan, baik orang atau kelompok agar dapat bekerja secara efektif.

- d) Membangun relasi yaitu kemampuan bekerja untuk menciptakan dan memelihara keramahan, hubungan yang harmonis, serta komunikasi dengan pihak lain yang akan berguna di kemudian hari dalam mencapai tujuan kerja.

Jadi kesimpulan dari beberapa jenis teori diatas bahwa kompetensi teknis adalah penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan ketarampilan teknis dalam menjalankan suatu peran, fungsi, dan tanggung jawab pada bidangnya yang meliputi tingkat pendidikan, pelatihan yang didapatkan, pengalaman kerja, dan kemampuan menganalisis. Sedangkan kompetensi non teknis adalah kemampuan yang secara alami dimiliki oleh individu dalam mengendalikan diri agar tidak terjadi hal yang tidak baik. kompetensi non teknis meliputi pengendalian diri, kepercayaan diri, fleksibilitas, dan membangun relasi.

3. Karakteristik Kompetensi

Berdasarkan Putri (2015), bahwa kompetensi memiliki beberapa karakteristik berbeda dalam mendorong perilaku seseorang. Bukti adanya karakteristik tersebut dapat dilihat melalui cara perilaku seseorang di tempat kerja. Kompetensi adalah apa yang dapat dilakukan seseorang bukan apa yang mungkin mereka lakukan. Seseorang dapat dikatakan mempunyai kompetensi yang baik ketika memiliki kinerja yang efektif dan unggul.

Menurut Spencer (Moeheriono, 2012) kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang berhubungan dengan efektivitas kinerja seseorang pada suatu bidang kerja tertentu. Karakteristik kompetensi memiliki 5 karakter utama yaitu:

1) Motif, yaitu perbuatan yang diinginkan dan dipikirkan seseorang secara stabil. Dengan kata lain motif adalah dorongan perilaku yang dilakukan oleh seseorang sehingga mengarahkan perilaku dalam bertindak. Kelompok motif mencakup:

a. *Organizational Awareness (OA)*, yaitu kemampuan yang bertujuan agar memahami jabatan atau posisi di dalam perusahaan. Kemampuan tersebut mengenai identifikasi siapa pengambil langkah dalam keputusan dan pribadi yang memiliki pengaruh besar. Kelompok dalam *organizational awareness* ini yaitu mengetahui struktur organisasi informal, mengidentifikasi batasan organisasi yang belum diketahui, dan memahami masalah serta menangkap peluang dalam organisasi.

b. *Relationship Building (RB)* merupakan suatu usaha yang besar dalam membina dan menjalin hubungan keakraban sosial agar tetap akrab dan akrab.

c. *Achivement Orientation (ACH)* adalah sebuah usaha karyawan mengenai kepedulian terhadap pekerjaannya,

sehingga terdorong untuk berusaha bekerja dengan lebih baik atau diatas standar yang telah ditentukan

2) Watak, yaitu karakter pada diri seseorang yang menjadi bawaan tersendiri, misalnya reaksi seseorang yang dialami seperti tekanan dalam mengatasi masalah, situasi, dan informasi. Karakteristik yang dimaksud adalah cerminan seseorang dalam menyelesaikan masalah. Kelompok watak mencakup:

- a. *Developing Others* (DEV), yaitu kemauan untuk mengembangkan orang lain. Hal yang dimaksud adalah kemauan seseorang terhadap orang lain yang bertujuan mengembangkan potensi yang dimiliki. Salah satunya yaitu memberikan program training atau pelatihan kepada karyawan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan.
- b. *Directiveness, Assertiveness, and Use of Positional Power* (DIR), menggambarkan kemauan untuk membuat orang sesuai dengan keinginannya. Dalam hal ini pemimpin memberitahukan kegiatan yang harus dilakukan.
- c. *Teamwork and cooperation* (TW), adalah kemauan untuk bekerja dengan pihak lain secara kooperatif, membentuk tim yang baik, menjalin kerja sama untuk menjadi lebih kompetitif

- d. *Team Leadership* (TL), berarti keinginan untuk memimpin tim atau kelompok lain. TL biasanya dapat terlihat pada posisi otoritas formal.
 - e. *Interpersonal Understanding* (IU), adalah kemampuan dalam mendengarkan atau mengerti hal-hal yang tidak bisa dijelaskan dengan kata-kata, tetapi berupa pemikiran, keinginan, dan pemahaman atas orang lain.
 - f. *Customer Service Orientation* (CSO), yaitu kemampuan atau keinginan agar dapat menolong atau memberikan pelayanan kepada pelanggan atau orang lain.
- 3) Konsep diri, yaitu sikap pada diri seseorang yang menjunjung tinggi nilai luhur dalam mencerminkan apa yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Konsep diri adalah cerminan identitas seseorang sebagai makhluk sosial, fisik, dan spritual. Konsep diri mencakup:
- a. *Kompetensi Self Control* (SCT), adalah kemampuan dalam mengendalikan emosi diri sehingga tidak menimbulkan tindakan yang tidak baik, misalnya ketika menghadapi masalah atau tekanan pada saat bekerja.
 - b. *Self Confidence* (SCF), berarti meyakini diri sendiri untuk menyelesaikan tantangan atau tugas yang diberikan.
 - c. *Flexibility* (FLX), adalah kemampuan dalam menyesuaikan diri ketika bekerja dalam berbagai keadaan, dengan berbagai

anggota atau rekan yang berbeda, memahami atau menghargai perbedaan pendapat atau pandangan.

d. *Organizational Commitment* (CO) adalah kemauan dan kemampuan seseorang dalam menentukan kebutuhan, prioritas tujuan perusahaan, kegiatan melakukan sesuatu untuk mempromosikan tujuan perusahaan, dan menempati misi perusahaan di atas keinginan diri sendiri.

4) Pengetahuan, yaitu informasi yang didapatkan oleh seseorang dalam bidang tertentu. Pengetahuan merupakan faktor utama dalam kompetensi, karena dengan pengetahuan seseorang dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik. kelompok pengetahuan mencakup kompetensi:

a. *Analytical Thinking* (AT), merupakan kemampuan memahami keadaan sampai bagian hal terkecil secara rinci atau dengan kata lain membuat seseorang agar berfikir secara sistematis dan analitis terhadap suatu masalah.

b. *Conceptual Thinking* (CT), yaitu memahami masalah atau situasi dengan menjadikannya sebagai sebuah kesatuan agar mendapatkan penjelasan yang lengkap. Termasuk kemampuan dalam mengidentifikasi situasi yang belum jelas.

5) Keterampilan, yaitu kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Keterampilan dapat dipelajari dengan berlatih terhadap suatu tuntutan pekerjaan. Jika karyawan memiliki keterampilan yang baik maka akan cepat mencapai tujuan perusahaan, dan sebaliknya jika karyawan tidak memiliki keterampilan yang baik maka sulit untuk mencapai tujuan perusahaan. Kelompok keterampilan mencakup kompetensi:

- a. *Concern for Order* (CO), adalah kemampuan dalam diri seseorang berupa dorongan agar meminimalisir ketidakpastian di lingkungan sekitar, terlebih yang bersangkutan dengan peraturan kerja, informasi, data, dan intruksi.
- b. *Initiative* (INT), adalah tindakan yang dilakukan melebihi batas yang dibutuhkan atau melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan pekerjaan dan menciptakan kemungkinan yang baru.
- c. *Impact and Influence* (IMP), yaitu tindakan mendukung suatu program dengan cara membujuk, meyakinkan, mempengaruhi atau mengesankan seseorang.
- d. *Information Seeking* (INFO), yaitu suatu bentuk usaha lainnya yang diberikan agar dapat mengumpulkan informasi lebih banyak.

Jadi berdasarkan teori diatas dapat diambil kesimpulan bahwa karakteristik kompetensi yaitu suatu karakter individu yang berhubungan dengan watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang dijalankan sesuai bidang pekerjaan agar dapat meningkatkan efektivitas kinerja seseorang sehingga tercapainya hasil yang maksimal.

4. Dimensi Kompetensi

Kompetensi memiliki beberapa dimensi dalam mengembangkannya, menurut Tamrin dkk. (2017) konsep kompetensi seorang profesional meliputi 5 dimensi yaitu:

- 1) Pengabdian pada profesi (*dedication*), yaitu pengabdian dalam bekerja secara kompeten melalui penerapan ilmu pengetahuan dan kemahiran yang ditekuni. Sikap ini menunjukkan keseriusan kita dalam bekerja.
- 2) Kewajiban sosial (*Social Obligation*), yaitu pemahaman terhadap berartinya suatu pekerjaan dalam memberikan keuntungan yang didapatkan dari masyarakat ataupun karyawan.
- 3) Kemandirian (*Autonomy Demands*), suatu kondisi jika seorang profesional atau kompeten dapat menentukan kebijakan sendiri tanpa ada tekanan atau paksaan dari pihak manapun.
- 4) Keyakinan terhadap peraturan profesi (*belief in self-regulation*), yaitu meyakini bahwasannya yang berwenang dalam membuat peraturan

dan menilai pekerjaan adalah teman seprofesi yang memiliki kompetensi dalam bidang ilmu pekerjaan tersebut bukan orang lain.

- 5) Hubungan dengan sesama profesi (*Professional community affiliation*), artinya menjadikan ikatan profesi sebagai panutan untuk memberikan ide yang inovatif dalam bekerja baik dalam organisasi formal maupun kelompok kolega.

Menurut teori di atas, dimensi kompetensi dapat ditinjau dari pendedikasian suatu pekerjaan dengan menyerahkan segala upaya untuk pekerjaan, melihat manfaat kepentingan sosial dari segi profesi, memiliki jiwa mandiri dalam pengambilan keputusan, selalu patuh dan yakin terhadap pemimpin dan aturannya, serta terjalin hubungan yang baik antar karyawan sehingga akan timbul kompetensi yang bermutu dalam bekerja.

5. Pengukuran Kompetensi

Berdasarkan Ancok dalam (Suryandari, 2016) bahwa seorang yang profesional dapat diukur melalui kompetensi kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan kejadian - kejadian yang terjadi dalam ruang lingkup nasional dan internasional. Dalam membangun visi dan misi, bekerja dengan menempatkan diri dengan memberikan pelayanan kepada publik, dan terwujudnya suatu tujuan perusahaan dengan hasil yang ingin dicapai. Menurut Mulyasa (2016), kompetensi kerja dapat diukur melalui:

a. Keterampilan

Jiwa profesional dapat dilihat dari memiliki pengetahuan teoritis yang luas dan keterampilan dalam mengaplikasikan pengetahuan tersebut.

b. Pendidikan yang tinggi

Jenjang pendidikan tinggi biasanya membutuhkan waktu yang cukup lama agar mendapatkan profesi atau jenjang karir yang lebih baik

c. Pelatihan Institusional

Selain mengikuti ujian, biasanya karyawan juga diberikan pelatihan institusional yang dimana setiap karyawan mendapatkan pengetahuan dan pengalaman praktik sebelum atau sesudah menjadi karyawan di suatu perusahaan.

d. Kode Etik

Setiap perusahaan pasti memiliki kode etik yang diterapkan untuk karyawannya dan tindakan pendisiplinan bagi karyawan yang melanggar peraturan.

Sedangkan menurut Korten dan Alfonso dalam (Suryandari, 2016) pengukuran dapat dilihat melalui keahlian yang dimiliki seseorang berdasarkan kebutuhan tugas yang dibebankan perusahaan kepada karyawan. Berdasarkan beberapa teori diatas maka pengukuran kompetensi yang digunakan pada penelitian ini yaitu menurut Mulyasa (2016) bahwa kompetensi dapat diukur melalui keterampilan karyawan,

pendidikan yang tinggi, pelatihan institusional, dan kode etik yang ada di perusahaan. Sehingga adanya kecocokan antara keahlian dan disiplin ilmu karyawan yang berdampak pada efektifitas kerja perusahaan.

6. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Banyak hal yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja. Salah satu penghambat dalam berlangsungnya efektivitas perusahaan yaitu tidak profesionalnya karyawan karena tidak menguasai kompetensi dengan baik karena melihat dari temuan para pakar dan pengalaman yang dirasakan. Terlambatnya pegawai terhadap kehadiran merupakan salah satu contoh ketidakdisiplinan di dalam suatu organisasi.

Menurut Zweel (Sholehatusya'diah, 2017) ada 7 hal yang mempengaruhi atau membentuk kompetensi yaitu:

- 1) Sikap dan perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh nilai seseorang dan kepercayaan. Faktor Keyakinan terhadap orang lain maupun diri sendiri sangat mempengaruhi perilaku. Jika seseorang merasa tidak kreatif dan inovatif, maka mereka akan berusaha berpikir positif dalam melakukan sesuatu yang berbeda dari yang lain.
- 2) Keterampilan/keahlian merupakan aspek yang memiliki peranan penting dalam membentuk kompetensi. Salah satu cara agar seseorang trampil dan ahli dalam bidang kerja yaitu

dengan mempelajari, mempraktikkan, dan berlatih secara terus menerus.

3) Pengalaman dalam menguasai kompetensi ketika bekerja.

Semakin banyak pengalaman maka semakin banyak pula kompetensi yang akan dimiliki seseorang. Salah satu bentuk pengalaman yang dapat mempengaruhi kompetensi adalah komunikasi dalam kelompok, pengorganisasian, penyelesaian masalah, inisiatif, dan sebagainya.

4) Karakteristik personal dapat mempengaruhi kemampuan pimpinan dan karyawan dalam kompetensi termasuk dalam membangun relasi yang baik, penyelesaian masalah, menunjukkan kepedulian terhadap orang lain, dan kemampuan bekerja dalam tim.

5) Motivasi yang diberikan dalam bentuk apresiasi dan dukungan terhadap karyawan, memberikan perhatian dan pengakuan dari pimpinan terhadap hasil yang dicapai dapat mempengaruhi motivasi seorang karyawan.

6) Isu emosional yang dapat mempengaruhi pembatasan penguasaan kompetensi. Perasaan tidak dihargai ketika seseorang kesulitan dalam mendengarkan orang lain maka komunikasi sulit dicapai. Sehingga dapat menimbulkan konflik.

7) Kemampuan intelektual dalam menguasai kompetensi. Kemampuan intelektual digunakan dalam berbagai kegiatan mental berpikikir, menyelesaikan masalah, dan menalar. Membentuk kecerdasan seseorang dalam berbagai kondisi.

8) Budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia adalah dalam kegiatan sebagai berikut:

- a) Proses rekrutmen dan seleksi karyawan.
- b) Memberikan penghargaan atau intensif kepada karyawan yang profesional.
- c) Proses pengambilan kebijakan.
- d) Menjunjung tinggi visi, misi, dan nilai-nilai yang berhubungan dengan kompetensi.
- e) Menginformasikan tentang kompetensi yang dibutuhkan kepada karyawan
- f) Memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan mengenai pentingnya memiliki kompetensi.

Richard, dkk (2018), berpendapat tentang keterampilan adalah potensi yang dibutuhkan pada saat melaksanakan pekerjaan yang berupa pengembangan dari hasil pelatihan dan pengalaman yang didapatkan. Oleh karena itu, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki pegawai sangat diperlukan.

Ketika melakukan pekerjaan, pegawai memiliki rasa loyalitas dan sikap kerja sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Zebua (2016) mengemukakan bahwa loyalitas adalah sikap setia seseorang dalam melayani maupun bertanggung jawab dengan baik. Sikap loyalitas itu sendiri dapat tercermin ketika karyawan disiplin, jujur, bertanggung jawab atas tugasnya, mempunyai hubungan kerja yang baik antar atasan, Kerjasama yang baik antar karyawan, menjaga nama baik perusahaan, dan setia bekerja dalam waktu lama. Jika karyawan memiliki rasa loyalitas yang rendah maka tujuan perusahaan berjalan dengan lambat, sedangkan jika karyawan memiliki loyalitas yang tinggi maka tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik begitupun sebaliknya.

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Sari & Hadijah (2016), Kinerja pegawai (*performance*) adalah hasil kerja yang didapatkan karyawan secara menyeluruh atau selama waktu tertentu berdasarkan kategori yang telah disepakati baik secara kualitas maupun kuantitas. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain kompensasi imbalan diberikan, kemauan dalam diri sendiri untuk berkembang, tantangan dalam melakukan, dan bagaimana hubungan antara individu dengan lingkungan pekerjaan.

Sedangkan menurut Suryandari (2016), dalam mewujudkan pegawai yang profesional diperlukan kemauan dari perusahaan untuk melakukan perubahan besar di dalam organisasinya sehingga dapat bekerja secara responsif dan profesional terhadap saran yang diberikan.

Dengan demikian menjadi profesional tidak hanya cukup dipengaruhi dengan pengetahuan dan keahlian dalam menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien, tetapi juga turut dipengaruhi oleh dorongan dari dalam perusahaan seperti tata nilai dan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang baik.

Dari beberapa teori diatas, dapat kita tarik kesimpulan bahwa pengaruh dalam kompetensi kerja yaitu memiliki keterampilan, kompetensi, loyalitas, performansi, dan budaya organisasi. Karyawan yang mempunyai semangat yang tinggi, aktif melaksanakan pekerjaannya, dapat mencapai tujuan, memiliki kualitas kerja yang baik dan sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

7. Kompetensi yang harus dimiliki

Kompetensi yang dijelaskan oleh Wibowo (2012), yaitu kemampuan mengerjakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang diterapkan dalam bidang kerjanya. Kompetensi dijadikan sebagai landasan dasar dalam melihat karakteristik seseorang dengan menunjukkan cara berfikir atau berperilaku, menyelaraskan situasi, dan mampu mendukung dalam jangka waktu yang cukup lama.

Mathis dan Jackson (Aprilda, 2015) berpendapat bahwa seorang pekerja harus memiliki 3 kompetensi yaitu pengetahuan tentang bisnis dan organisasi, pengetahuan tentang perubahan dan pengaruh manajemen, dan pengetahuan akan keahlian sumber daya manusia pada bidang kerja tertentu.

Menurut (Aprilda, 2015) kompetensi yang berada pada urutan pertama yaitu *personal credibility* karena mencakup perjalanan seseorang dalam mencapai kesuksesan, seperti halnya mampu dipercaya orang lain, menjunjung tinggi integritas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, selalu menanyakan hal penting, memiliki ide baru, memiliki ilmu tentang observasi, dapat mengambil resiko, dan mampu menentukan jalan keluar dalam permasalahan bisnis. Kedua kompetensi mengelola perubahan, yang meliputi kemampuan dalam menciptakan kredibilitas dan kepercayaan yang berhubungan dengan orang lain, mempunyai komitmen mengikuti perubahan, dan membangun kerja sama yang baik dengan orang lain. Kompetensi ketiga yaitu kemampuan mengelola budaya yang meliputi memberikan pengetahuan antar karyawan, kemampuan memperjuangkan proses perubahan budaya, dan kemampuan dalam mengaplikasikan perilaku ke dalam budaya kerja itu sendiri, dapat mengenali budaya yang diinginkan agar selanjutnya memanfaatkan peluang bisnis yang ada.

Keempat *delivery of human resources practices* yang mencakup pada kemampuan berkomunikasi verbal yang baik, membuat rancangan komunikasi internal, karyawan dan manajer dapat bekerja sama dalam hal mengirim komunikasi yang jelas dan benar agar tercapai tujuan yang sudah ditentukan, kemampuan menarik karyawan yang tepat, dan dapat menyebarkan informasi secara efektif ke pelanggan. Terakhir kompetensi memiliki kemampuan dalam memahami bisnis, yaitu tentang pemahaman sumber daya manusia, struktur organisasi, cara menghadapi pesaing, sistem informasi, manajemen keuangan mulai dari produksi, pemasaran, hingga penjualan.

Berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 46A tahun 2003 memberikan gambaran kompetensi jabatan pada instansi Pemerintah bagi Pegawai Negeri Sipil atau organisasi publik yang terdiri dari kompetensi dasar (*basic competence*) dan kompetensi bidang (*specific competence*) dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Kompetensi Dasar (*Basic Competence*)
 - a. Integritas, yaitu tindakan konsisten terhadap peraturan di dalam organisasi serta kode etik profesi.
 - b. Kepemimpinan, yaitu bertindak dengan mempengaruhi, membujuk, meyakinkan, dan memberi kesan kepada orang lain sehingga mereka mengikuti dan mendukung suatu rencana yang dibuat.

- c. Perencanaan dan pengorganisasian, yaitu penyusunan rencana kerja dan membuat tindakan terhadap pekerjaannya atau bidang lainnya agar dapat terlaksana dengan baik.
- d. Kerjasama, yaitu kemampuan dalam menjalin hubungan yang baik dengan bekerja sama kepada orang lain sehingga menjadi bagian dari tim dalam melakukan pekerjaan.
- e. Fleksibilitas, yaitu kemampuan dalam menyesuaikan diri ketika bekerja dengan orang lain atau unit kerja lain dan dalam kondisi yang berbeda seperti menghargai pendapat yang berbeda.

2. Kompetensi Bidang (*Spesific Competence*)

Kompetensi yang dimaksud adalah kompetensi yang dimiliki seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang pekerjaan tertentu.

Aspek yang diperlukan karyawan yang berada di dalam kamus kompetensi kerja PT ASABRI (Persero) yaitu:

1. Keterampilan berkomunikasi dengan baik (kemampuan bernegosiasi, public speaking, presentasi, kemampuan menggunakan komunikasi non-verbal, dll)
2. Kemampuan memahami suatu informasi atau pengetahuan (komputer, pemrograman, training, dll)
3. Keterampilan berfikir dan menyelesaikan masalah
4. Keterampilan dalam kepemimpinan

5. Memiliki etika, bermoral, dan profesionalisme dalam bekerja
6. Fleksibilitas

Berdasarkan teori para pakar di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi dari seorang pegawai adalah kemampuan yang meliputi dari keterampilan, pengetahuan, pemahaman, nilai, sikap, dan minat dengan melaksanakan pekerjaan secara sungguh-sungguh dan bertanggung jawab sehingga standar profesional kerja dapat meningkat. Kompetensi yang dimaksud adalah suatu kemampuan kerja karyawan yang dijadikan sebagai alat ukur dalam memprediksi atau menetapkan keberhasilan kerja seseorang pada bidang tertentu.

Indikator kompetensi karyawan dapat dilihat melalui pendidikannya, pelatihan yang diperoleh selama bekerja, pengalaman kerja seseorang, kemampuan menganalisis, pengendalian diri, kepercayaan akan dirinya, fleksibilitas, dan membangun hubungan dengan rekan kerja dan orang lain. Fleksibilitas disini yaitu jika mengalami perubahan seseorang tidak akan menganggap masalah melainkan peluang bagi mereka sendiri.

8. Usaha – usaha Pengembangan Kompetensi

Menurut Putri (2015), kompetensi yang mudah untuk dikembangkan adalah pengetahuan dan keterampilan. Caranya dengan melakukan kegiatan pelatihan yang dipercaya dapat meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Jika karyawan dinilai kurang memiliki kompetensi dengan baik maka dapat ditingkatkan dengan cara melakukan pengembangan kompetensi pada bidang tertentu agar dapat memperbaiki kinerjanya.

Dalam mengembangkan kompetensi ketika bekerja, menurut Sumitro Maskun dalam (Zamzami, 2013) ada 2 aspek yaitu:

1. Aspek pendidikan menjadi profesional yaitu dengan mempersiapkan para mahasiswa dengan menyediakan suatu pendidikan tentang menjadi pekerja yang profesional di bidangnya. Sehingga menciptakan hubungan yang sejalan antara pekerjaan yang dipegang dengan pendidikan yang di tekuni.
2. Merencanakan proses rekrutmen karyawan yang meliputi jenjang karir dan pengembangannya. Karena masih terdapat perusahaan yang belum berorientasi kepada profesional kerja di dalam proses perekrutan karyawan yang disebabkan oleh kurangnya informasi secara lengkap dan menyeluruh tentang pekerjaan yang dijalankan dalam profesi tertentu.

Kurniawan (2012), mengemukakan bahwa pengembangan kompetensi meliputi program pelatihan, pengembangan diri, dan kemajuan karir dalam menyanggupi kebutuhan perusahaan mengenai keahlian di kemudian hari.

Maka kesimpulan dari beberapa penjelasan usaha pengembangan kompetensi dalam bekerja yaitu dengan memberikan pelatihan dan program perencanaan sistem rekrutmen agar menciptakan peningkatan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengimplementasikan pekerjaannya secara efektif di masa yang akan datang

B. Kerangka Berpikir

Seiring dengan perkembangan zaman, perusahaan juga harus mengiringi dengan kualitas sumber daya manusia yang profesional. Perusahaan mempunyai tujuan salah satunya adalah mengatur sumber daya manusia sehingga pencapaian tujuan perusahaan berjalan dengan baik. Perusahaan yang telah mencapai tujuan akan memberikan citra positif pada perusahaan dan dapat menjalin kerja sama yang baik dengan perusahaan lain.

Sebagai salah satu unsur pokok dalam perusahaan, karyawan diharapkan mempunyai kompetensi atau kemampuan yang ahli dalam bidangnya. Kemampuan yang harus dimiliki ketika bekerja ialah dapat mengerjakan tugas hingga menyelesaikannya dengan tanggung jawab secara efektif dan efisien. Dalam menyikapi kompetensi kerja karyawan, terdapat karyawan yang belum maksimal dalam melakukan pekerjaan dan belum

memiliki kompetensi yang baik tepatnya pada divisi pelatihan dan pengembangan PT ASABRI (Persero).

Karyawan profesional yang memiliki kompetensi yang baik dapat menempatkan dirinya sehingga dapat menekuni tugas dan tanggung jawab yang diberikan, memiliki relasi atau hubungan yang baik dengan atasan maupun karyawan yang lain, serta fokus dan konsisten dalam mengerjakan pekerjaannya. Maka dari itu kompetensi dalam bekerja merupakan hal penting dalam dunia kerja karena memiliki dampak positif pada perusahaan dan dapat mencapai kesuksesan dalam pekerjaan. Banyak perusahaan yang menganggap bahwa sudah memiliki kompetensi kerja yang baik. Padahal perusahaan dapat dikatakan sudah memiliki kompetensi kerja yang baik ketika perusahaan tersebut mempunyai karyawan yang kompeten sehingga dapat mencapai tujuan dengan tepat waktu dengan hasil yang maksimal. Kompetensi kerja menjadi hal yang harus dikembangkan agar mendapat efisiensi dan kemudahan dalam bekerja.

Namun pada kenyataannya di perusahaan masih terdapat beberapa pegawai yang tidak profesional dalam melaksanakan pekerjaan. Dapat terlihat dari masih banyak karyawan yang meremehkan tentang pentingnya meningkatkan kompetensi dalam bekerja. Ada beberapa masalah yang dapat mempengaruhi kompetensi kerja karyawan. Salah satu contoh permasalahannya adalah seperti kurangnya kompetensi karyawan pada pengetahuan dan keterampilan ketika melaksanakan pekerjaan. Padahal pengetahuan dan keterampilan merupakan hal yang sangat penting ketika

mengerjakan suatu pekerjaan. Tetapi nyatanya masih terdapat karyawan yang kurang memiliki kompetensi dalam hal pengetahuan dan keterampilan.

Nyatanya jika tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja akan berdampak langsung terhadap produktifitas perusahaan. Maka dari itu dalam memiliki kompetensi bukan hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal saja atau didukung oleh perusahaan dengan memberikan fasilitas atau sarana yang baik, tetapi faktor internal juga perlu dilakukan melalui kemampuan, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Faktor internal dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) melalui pengetahuan dan wawasan yang terus dikembangkan. Bekerja dengan mempunyai kompetensi yang baik dapat memberikan manfaat bagi diri sendiri dan orang lain. Karyawan akan merasa termotivasi dalam bekerja, semangat, dan pekerjaan yang dilakukan akan menjadi lebih mudah. Dengan memiliki kompetensi karyawan akan merasa disegani oleh atasan maupun karyawan lainnya. Sehingga pencapaian tujuan dapat terlaksana dengan baik dan tepat waktu.

Sebaliknya ketika karyawan memiliki kompetensi yang rendah proses berjalannya suatu perusahaan akan terhambat dan akan merugikan perusahaan. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan. Perusahaan dapat mengandalkan karyawannya yang mempunyai kompetensi yang tinggi dalam bekerja. Seharusnya, karyawan yang bekerja dan telah

berdedikasi kepada perusahaan akan menjalankan tugas yang diberikan dengan baik.

Maksud dari hal tersebut yaitu ketika karyawan mendapatkan beban pekerjaan mereka akan menyelesaikannya dengan baik dan tepat waktu tanpa mengeluh, serta selalu memperbaiki diri dari kesalahan hingga menjadi lebih baik. Tanpa adanya karyawan yang memiliki kompetensi yang baik, sebuah perusahaan tidak akan bertahan lama karena kompetensi inilah yang menghidupkan segala aktivitas di perusahaan.

C. Metodologi Penelitian

1. Tempat dan Waktu

Observasi yang dilakukan penulis yaitu pada:

Jenis : Perusahaan Terbatas

Nama : PT ASABRI (Persero) Kantor Pusat Jakarta

Alamat : Jl. Mayjen Sutoyo No. 11, Jakarta Timur

Telepon : (021) 8094135 & 8094140

Website : www.asabri.co.id

Tempat yang dijadikan penelitian ini adalah lokasi praktik kerja lapangan yang dilakukan oleh penulis di PT ASABRI (Persero). Perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang bergerak pada asuransi sosial yang diberikan kepada anggota POLRI, Prajurit TNI, Pegawai ASN Kemhan / POLRI.

2. Metodologi Penelitian

a. Metode Deskriptif Analisis

Dalam melakukan penelitian, penulis menggunakan metode deskriptif analisis. Maksud dari metode tersebut yaitu mendeskripsikan suatu masalah dengan melihat dan memfokuskan permasalahannya serta menganalisis sehingga mendapatkan hasil berupa kesimpulan. Dengan menggunakan metode ini penulis merasa cocok karena dapat melihat keadaan yang sedang berlangsung.

b. Teknik Pengumpulan Data

Data adalah informasi yang diperoleh penulis dalam melakukan penelitian. Data tersebut diolah dan dijadikan bahan informasi agar dapat dimanfaatkan nantinya. Ada beberapa jenis teknik pengumpulan data yang dilakukan selama penelitian ini yaitu:

1) Studi Kepustakaan

Jenis teknik studi kepustakaan diperoleh dari teori-teori yang ada pada sumber tertulis maupun referensi seperti jurnal, buku, dll yang dapat mendukung dalam proses penelitian. Teknik tersebut membantu dalam menangani permasalahan yang berhubungan dengan kompetensi karyawan sehingga data tersebut dapat di analisis dan dijadikan informasi.

2) Observasi

Teknik yang digunakan dalam observasi yaitu pengamatan keadaan secara langsung yang dilakukan selama penulis melakukan praktik kerja lapangan di Divisi Pelatihan dan Pengembangan PT ASABRI (Persero). Dengan melakukan kegiatan tersebut, penulis lebih mengerti dan memahami tentang kompetensi kerja karyawan yang baik.

