

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Teori Ilmu Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk pencapaian tujuan yang diinginkan perusahaan. Manajemen yang tepat akan memudahkan terwujudnya tujuan, visi, dan misi organisasi. Menurut Mary Parker Follet dalam Handoko (2017:3) bahwa: ‘Manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain’. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan.

Selanjutnya menurut Lundy dalam Handoko (2017: 4) bahwa :

Management is principally a task of planning, coordinating, motivating and controlling the efforts of other towards a specific objective. It involves the combining of the traditional factors of production land, labour, capital in an optimum manner, paying due attention, of course, particular goals of the organization. Yang artinya adalah pencapaian tujuan dari organisasi dapat diraih melalui perencanaan, pengkoordinasian, pemotivasian dan pengendalian sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi secara optimal.

Menurut John D. Millet dalam Siswanto (2017: 81) bahwa: ‘*Management is the process of directing and facilitating the work of people organized in formal groups to achieve a desired goal*’. Yang artinya manajemen adalah suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal dalam mencapai tujuan.

Kemudian menurut Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard dalam Siswanto (2017: 82) bahwa: '*Management as working with and through individuals and groups to accomplish organizational goals*'. Artinya bahwa manajemen sebagai usaha yang dilakukan dengan dan bersama individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Terry (2016: 1) memberi pengertian manajemen yaitu: "Suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata".

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud- maksud yang nyata.

2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Manajemen dalam sebuah organisasi memiliki empat fungsi dasar yaitu perencanaan dan pembuatan keputusan, perorganisasian, pimpinan dan pengendalian yang digunakan untuk mengelola sumber organisasinya sehingga mencapai sasaran yang ditentukan secara efektif dan efisien. Adapun fungsi manajemen menurut Terry (2016: 77-78) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)
2. Pengorganisasian (*Organizing*)
3. Penggerakan (*Actuating*)
4. Pengawasan (*Controlling*)

Sementara menurut Hasibuan (2019:113) bahwa manajemen dikelompokkan ke dalam lima fungsi, kelima fungsi tersebut yaitu:

a) *Planning* (perencanaan)

Yaitu suatu proses mengembangkan tujuan-tujuan perusahaan serta memilih serangkaian tindakan (*strategi*) untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Perencanaan tersebut mencakup (a) menetapkan tujuan (b) mengembangkan berbagai premis mengenai lingkungan perusahaan di mana tujuan-tujuan perusahaan hendak dicapai (c) memilih arah tindakan (*courses of action*) untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (d) merumuskan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk menerjemahkan rencana menjadi aksi (e) melakukan perencanaan ulang untuk mengoreksi berbagai kekurangan dalam perencanaan terdahulu.

b) *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah suatu proses dimana karyawan dan pekerjaannya saling dihubungkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengorganisasian mencakup pembagian kerja diantara kelompok dan individu serta pengkoordinasian aktivitas individu dan kelompok. Pengorganisasian mencakup juga penetapan kewenangan manajerial.

c) *Staffing* (pengisian staff)

Yaitu suatu proses untuk memastikan bahwa karyawan yang kompeten dapat dipilih, dikembangkan dan diberi imbalan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penyusunan staf serta manajemen sumber daya manusia yang efektif mencakup pula penciptaan iklim kerja yang memuaskan karyawan. Sumber Daya manusia yang telah di organisasi tersebut selanjutnya perlu diarahkan aktivitasnya agar menghasilkan pencapaian tujuan perusahaan.

d) *Leading* (memimpin)

Memimpin adalah suatu proses memotivasi individu atau kelompok dalam suatu aktivitas hubungan kerja (*task related activities*) agar mereka dapat bekerja dengan sukarela (*voluntarily*) dan harmonis dalam mencapai tujuan perusahaan.

e) *Controlling* (pengendalian)

Pengendalian merupakan suatu proses untuk memastikan adanya kinerja yang efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Ismail Solihin (2015: 4) bahwa manajemen

dikelompokkan ke dalam lima fungsi, kelima fungsi tersebut yaitu:

a) *Planning* (perencanaan)

Yaitu suatu proses mengembangkan tujuan-tujuan perusahaan serta memilih serangkaian tindakan (*strategi*) untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Perencanaan tersebut mencakup (a) menetapkan tujuan (b) mengembangkan berbagai premis mengenai lingkungan perusahaan di mana tujuan-tujuan perusahaan hendak dicapai (c) memilih arah tindakan (*courses of action*) untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (d)

merumuskan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk menerjemahkan rencana menjadi aksi.

b) *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah suatu proses dimana karyawan dan pekerjaannya saling dihubungkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengorganisasian mencakup pembagian kerja diantara kelompok dan individu serta pengkoordinasian aktivitas individu dan kelompok. Pengorganisasian mencakup juga penetapan kewenangan manajerial.

c) *Staffing* (pengisian staff)

Yaitu suatu proses untuk memastikan bahwa karyawan yang kompeten dapat dipilih, dikembangkan dan diberi imbalan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penyusunan staf serta manajemen sumber daya manusia yang efektif mencakup pula penciptaan iklim kerja yang memuaskan karyawan.

d) *Leading* (memimpin)

Memimpin adalah suatu proses memotivasi individu atau kelompok dalam suatu aktivitas hubungan kerja (*task related activities*) agar mereka dapat bekerja dengan sukarela (*voluntarily*) dan harmonis dalam mencapai tujuan perusahaan.

e) *Controlling* (pengendalian)

Pengendalian merupakan suatu proses untuk memastikan adanya kinerja yang efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pengendalian mencakup (a) menetapkan berbagai tujuan dan standar, (b) membandingkan kinerja sesungguhnya (yang diukur) dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan, serta (c) mendorong keberhasilan dan mengoreksi berbagai kelemahan.

Dengan demikian maka dapat penulis simpulkan bahwa manajemen merupakan usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan *controlling*. Manajemen merupakan sebuah kegiatan; pelaksanaannya disebut *manajing*.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen seharusnya ditetapkan secara nyata agar tujuan suatu perusahaan yang telah tetapkan bisa bermanfaat untuk masyarakat dan bisa dicapai sehingga dapat menguntungkan bagi semua pihak yang ada. Menurut

Utami (2017:10) menyatakan bahwa unsur-unsur manajemen terdiri dari enam M (6M) yaitu, *man*, *money*, *machine*, *method*, dan *market*. Penjelasan dari unsur-unsur manajemen adalah sebagai berikut:

- 1) *Man* atau sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi
Manajemen timbul karena adanya orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia yang melakukan proses mencapai tujuan.
- 2) *Money* atau Uang
Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Uang menjadi alat untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.
- 3) *Material* terdiri atas bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi
Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan atau materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.
- 4) *Machine* atau Mesin
Digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.
- 5) *Method* adalah tata cara kerja yang memperlancar pekerjaan manajer
Sebuah metode penetapan pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dalam penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha.
- 6) *Market* atau Pasar
Memasarkan produk barang sudah tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan.

Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa beberapa unsur manajemen terdiri dari *man* atau sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi, *money* atau uang, *material* terdiri atas bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi, *machine* atau mesin, *method* adalah tata cara kerja yang memperlancar pekerjaan manajer dan *market* atau pasar.

2.1.1.4 Peran Manajemen

Peran manajemen sangat vital dalam mencapai tujuan organisasi. Ia melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia dan sumber daya lain untuk mencapai hasil yang efektif dan efisien. Menurut Fayol dalam Partogi (2015: 21) bahwa beberapa peran dalam manajemen diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Penanggung jawab dan pengendali.
2. Melaksanakan fungsi manajemen sehari-hari dengan efektif.
3. Melakukan analisis SWOT.
4. Mengelola SDM dan sumber daya organisasi.
5. Menjalin kerjasama dengan stakeholders.
6. Mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
7. Melakukan pengembangan perusahaan.
8. Menyusun strategi demi kelangsungan hidup perusahaan.

Selanjutnya menurut Allen dalam Rivai (2018: 15) bahwa beberapa peran manajemen dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Merencanakan
Langkah paling utama dalam manajemen perusahaan adalah melakukan perencanaan. Hal ini penting dalam menentukan tujuan akhir, arah, serta kiblat perusahaan.
2. Menempatkan
Proses penempatan tugas juga menjadi bagian penting dari manajemen perusahaan. Dengan rencana yang begitu besar, seorang manajer harus piawai membagi dan menempatkan masing-masing pekerja ke dalam tiap-tiap tugas bersangkutan.
3. Mengarahkan
Setelah menempatkan masing-masing tugas pada anggota-anggota yang tepat, pengarahan dilakukan untuk manajemen perusahaan lebih terarah. Dalam mengarahkan, manajer harus detail dan presisi agar bisa dipahami dengan jelas oleh para pekerja perusahaan.
4. Mengawasi
Setelah perencanaan, penempatan, dan pengarahan diberikan, manajer harus piawai dalam mengawasi atau melakukan pengawasan terhadap masing-masing bagian pekerja. Pengawasan yang terjadwal dan terarah akan menjadikan misi-misi yang 'mogok' atau 'salah arah' kembali ke jalur yang tepat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa beberapa peran manajemen dalam organisasi diantaranya adalah adanya pimpinan, perencanaan, penyusunan, dan pengawasan sesuai dengan delegasi tanggung jawab bagi setiap sumber daya manusia yang ada.

2.1.1.5 Tujuan Manajemen

Pada dasarnya setiap kegiatan atau aktivitas mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Tujuan itu sendiri adalah sesuatu yang ingin dicapai melalui proses manajemen. Seperti tujuan individu adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya berupa materi dan non-materi dari hasil kerjanya. Menurut Stoner dalam Rivai (2018: 4) bahwa ada beberapa tujuan manajemen antara lain:

1. Dapat menentukan strategi yang efektif dan efisien untuk tujuan
2. Dapat melakukan evaluasi kerja dan mengkaji ulang dalam penyesuaian strategi kerja
3. Dapat menjaga dan mengatur personal, keuangan, operasional perusahaan
4. Dapat mengetahui kelemahan dan kelebihan perusahaan
5. Terjalik komunikasi dan kerjasama yang baik
6. Tidak akan ada kerjaan yang tumpang tindih
7. Pekerjaan selesai pada tepat waktu
8. Meminimalisir kesalahan.

Selanjutnya menurut Ibrahim (2016; 9) bahwa pada umumnya tujuan utama dari manajemen adalah sebagai berikut: “1) Tujuan Manajemen dalam Tingkat Organisasi atau Perusahaan; 2) Tujuan manajemen dalam tingkat sosial dan 3) Tujuan manajemen dalam tingkat individu”. Dari pendapat tersebut, untuk lebih jelasnya maka dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Tujuan Manajemen dalam Tingkat Organisasi atau Perusahaan

Setiap organisasi atau perusahaan pastinya berusaha untuk mencapai tujuan ekonomi yang telah disepakati bersama. Dimana manajemen yang baik

akan membantu seseorang untuk meraih semua tujuan yang ada. Manajemen akan membantu seseorang untuk menggunakan sumber daya yang ada dengan penggunaan seoptimal mungkin sampai menuju tujuan akhir.

2. Tujuan Manajemen dalam Tingkat Sosial

Manajemen memiliki peranan yang penting dalam kehidupan masyarakat. Berikut ini beberapa tujuan manajemen dalam tingkat sosial:

- Memastikan keselamatan, kesehatan dan harga produk yang terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat atau minimalnya kepada target pasar
- Memastikan bahwa produk yang dijual kepada masyarakat memiliki kualitas produk yang baik dan memenuhi standar.
- Manajemen juga bertujuan untuk membantu dalam memberikan kontribusi dengan memberikan fasilitas dan layanan yang berguna untuk masyarakat luas.

3. Tujuan manajemen dalam tingkat individu

Tujuan manajemen dalam tingkat individu dapat disebut sebagai tujuan pribadi. Ini juga bisa menjadi tujuan manajemen yang dimiliki setiap karyawan dalam organisasi atau perusahaan. Misalnya, bagaimana seorang karyawan bertujuan untuk meraih jabatan yang lebih tinggi dalam kurun waktu setahun ke depan, sehingga dirinya harus memiliki pengelolaan yang baik dalam bekerja.

Sedangkan menurut Terry (2016: 19) bahwa tujuan manajemen merupakan suatu tujuan yang diinginkan oleh pihak yang bersangkutan yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan
2. Skope
3. Kepastian
4. Arah

Tujuan manajemen haruslah meliputi ke empat hal tersebut dengan perencanaan tentang kebijakan, strategi, prosedur, metode, sistem, aturan, intruksi dan yang lainya yang dapat dilaksanakan di dalam mencapai tujuan tersebut.

2.1.1.6 Tingkatan Manajemen

Dalam organisasi, manajemen biasanya dibagi menjadi tiga tingkatan, yaitu manajemen puncak, manajemen menengah dan manajemen lini pertama. Menurut Subkhi dan Jauhar (2019: 154) mengatakan bahwa tingkatan manajemen sering dikelompokkan menjadi:

1. Manajemen Lini Pertama (*first-line management*)
Tingkatan ini dikenal pula dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen tingkatan paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi. Mereka sering disebut penyelia (supervisor), manajer shift, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau mandor (foreman).
2. Manajemen Tingkat Menengah (*middle management*)
Tingkatan ini mencakup semua manajemen yang berada di antara manajemen lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Jabatan yang termasuk manajer menengah diantaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi.
3. Manajemen Puncak (*top management*)
Tingkatan ini dikenal pula dengan istilah executive officer, yang bertugas untuk merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan.

Selanjutnya menurut Schein (2016: 9) bahwa organisasi memiliki tiga tingkatan manajemen yaitu sebagai berikut:

1. *TopManager*
Manajer eksekutif yang bertanggung jawab atas kinerja organisasi secara keseluruhan. Mereka yang merumuskan tujuan organisasi dan memonitor kerja middle manager.
2. *Middle Manager*
Manajer yang bertanggung jawab atas penentuan tujuan sesuai dengan tujuan top manajemen, merencanakan dan menetapkan strategi sub unit untuk mencapai tujuan tersebut.
3. *First Line Manager*
Manajer yang bertanggung jawab atas operasional organisasi. Manajer ini bertugas melatih dan mengawasi kinerja bawahan non manajerial dan secara langsung bertanggung jawab untuk menghasilkan produk atau jasa perusahaan.

Sedangkan menurut Allen dalam Rivai (2018: 8) bahwa pada umumnya tingkatan atau level manajemen terdiri dari beberapa tingkatan diantaranya yaitu:

1. *Top management*, terdiri dari *board of director* atau *chief of executive*, dan juga *senior executive*
2. *Middle management*; terdiri dari *departemen of division head*
3. *Lower management*; terdiri atas *superintendent*, *general foreman*, dan juga *supervisor*

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tingkatan atau level manajemen meliputi manajemen lini pertama (*first-line management*), manajemen tingkat menengah (*middle management*) dan manajemen puncak (*top management*).

2.1.1.7 Bidang-Bidang Manajemen

Setiap unsur manajemen berkembang menjadi bidang manajemen yang mempelajari lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Adapun bidang-bidang manajemen sebagaimana dikemukakan oleh Hasibuan (2016:21) adalah sebagai berikut:

1. Manajemen sumber daya manusia (unsur *men*)
2. Manajemen permodalan/pembelanjaan (unsur *money*)
3. Manajemen akuntansi biaya (unsure *materials*)
4. Manajemen produksi (unsur *machines*)
5. Manajemen pemasaran (unsure market)

Lebih jelasnya mengenai kelima bidang manajemen tersebut tampak sebagaimana dalam uraian berikut:

1. Manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) difokuskan pada unsur manusia pekerja. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan.

2. Manajemen permodalan/pembelanjaan

dalam manajemen permodalan, pembahasan dititikberatkan bagaimana menarik modal yang cost of money nya relative rendah dan bagaimana memanfaatkan modal (uang) supaya berdaya guna dan berhasil guna untuk mencapai tujuan.

3. Manajemen akuntansi biaya

Manajemen akuntansi biaya adalah bagaimana supaya harga pokok barang atau jasa yang dihasilkan relative rendah dan dengan kualitas yang baik.

4. Manajemen produksi

Manajemen produksi meliputi masalah-masalah penentuan penggunaan mesin-mesin, alat-alat, lay out peralatan dan cara-cara untuk memproduksi barang dan jasa supaya kualitas relative baik.

5. Manajemen pemasaran

Manajemen pemasaran lebih menitikberatkan tentang cara penjualan barang, jasa, pendistribusian, promosi, produksi sehingga konsumen merasa tertarik untuk mengkonsumisnya.

Sementara menurut Griffin (2015: 14) bahwa bidang-bidang manajemen dikenal atas:

1. Manajemen sumber daya manusia (unsur *man*)
2. Manajemen keuangan (unsur *money*)
3. Manajemen operasional (unsur *material* dan *machines*)
4. Manajemen pemasaran (unsur *market*)
5. Manajemen strategik (unsur *method*)

Berdasarkan uraian di atas, maka dilihat dari bidang-bidangnya, manajemen terbagi menjadi manajemen sumber daya manusia, manajemen permodalan/ pembelanjaan, manajemen akuntansi biaya, manajemen produksi, dan Manajemen pemasaran.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai aspek seperti perekrutan, pengembangan, evaluasi kinerja, kompensasi dan pemeliharaan karyawan. Menurut Flippo dalam Handoko (2017:3) mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah:

Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Selanjutnya Hasibuan (2016:10) menyatakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Kemudian Schuler dalam Sutrisno (2016:6) mengemukakan sebagai berikut:

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Selanjutnya Marihot Tua E.H. dalam Sunyoto (2016:1), menyatakan bahwa: *‘Human resource management is the activities undertaken to attract, develop, motivate, and maintain a high performing workforce within the organization’*. Artinya Manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang dilakukan merangsang, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara kinerja yang tinggi dalam organisasi.

Sedangkan menurut Donelly, Gibon dan Ivancevich dalam Sunyoto (2016: 2) menjelaskan bahwa: *‘Human resources management is the process of accomplishing organizational objective by acquiring retaining, termaining, developing dan properly using the human resources in a organization’*. Yang artinya manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk memperoleh kebutuhan perusahaan dengan menerima, membatasi, mengembangkan dan seharusnya menggunakan sumber daya manusia di dalamnya.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan sumber daya manusia di suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Menurut Handoko (2017:538) menyatakan bahwa dalam melakukan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia memiliki tiga fungsi yang berbeda, yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi Lini
Manajer SDM menjalankan sebuah fungsi lini dengan mengarahkan kegiatan orang-orang dalam departemennya sendiri dan dalam bidang-bidang jasa. Dengan kata lain Manajer lini tahu bahwa Manajer SDM sering memiliki akses ke manajemen puncak dalam bidang-bidang personalia seperti pengujian dan tindakan alternatif. Akibatnya usul-usul manajer SDM sering dilihat sebagai perintah dari bagian puncak.
2. Fungsi Koordinatif
Para Manajer SDM juga berfungsi sebagai koordinator kegiatan personil, sebuah tugas yang direferensi sebagai kendali fungsional. Disini manajer dan Departemen Sumber Daya Manusia bertindak sebagai tangan kanan dari eksekutif puncak untuk memastikan bahwa sasaran, kebijakan, dan prosedur SDM yang telah diakui dan diambil alih dijalankan secara konsisten oleh para manajer lini.
3. Fungsi (Jasa) Staf
Melayani dan membantu manajer lini adalah jabatan Manajer SDM. Manajer SDM juga membantu beraneka ragam program kesejahteraan (asuransi kesehatan, kecelakaan, pensiun, dll). Manajer SDM juga membantu manajer lini dalam upaya menekan mereka untuk tunduk kepada hukum pekerjaan yang adil dan keamanan kerja.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2015: 2) terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
 - 1) Perencanaan sumber daya manusia
 - 2) Analisis jabatan
 - 3) Penarikan pegawai
 - 4) Penempatan kerja
 - 5) Orientasi kerja

2. Pengembangan tenaga kerja mencakup:
 - 1) Pendidikan dan pelatihan
 - 2) Pengembang
 - 3) Penilaian prestasi kerja
3. Pemberian balas jasa mencakup:
 - 1) Balas jasa langsung terdiri dari: Gaji atau Upah dan Insentif
 - 2) Balas jasa tidak langsung: Keuntungan dan Pelayanan atau kesejahteraan.
4. Integrasi mencakup:
 - 1) Kebutuhan karyawan
 - 2) Motivasi kerja
 - 3) Kepuasan saja
 - 4) Disiplin kerja
 - 5) Prestasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
 - 1) Komunikasi kerja
 - 2) Kesehatan dan keselamatan kerja
 - 3) Pengendalian konflik kerja
 - 4) Konseling kerja
6. Pemisahan tenaga kerja mencakup: Pemberhentian kerja

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa bahwa fungsi-fungsi manajemen yaitu meliputi: 1) *Planning* (perencanaan); 2) *Organizing* (pengorganisasian); 3) *Staffing* (pengisian staf); 4) *Leading* (memimpin); 5) *Controlling* (pengendalian).

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan kinerja individu dan kelompok dalam organisasi, sehingga tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Sedarmayanti (2017:13) manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.

3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
6. Mengembangkan lingkungan, dimana kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Sementara Handoko (2017: 124) bahwa tujuan utama manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan ke dalam empat tujuan yang lebih operasional, yaitu :

1. Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*)
Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat.
2. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*)
Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.
3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)
Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam setiap organisasi) melaksanakan tugasnya secara optimal.

4. Tujuan Personal (*Personal Objective*)

Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Bekerja dalam suatu organisasi dengan memperoleh imbalan dalam bidang materiil seperti sandang, papan, pangan dan kebutuhan kebendaan lainnya, akan tetapi juga berbagai kebutuhan lainnya yang bersifat sosial, *prestise*, kebutuhan psikologis dan intelektual.

Sementara menurut Schuler dalam Sutrisno (2016:7) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu : ‘*Pertama*, Memperbaiki tingkat produktivitas; *Kedua*, Memperbaiki kualitas kehidupan kerja; dan *Ketiga*, Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek legal’.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan.

2.1.2.4 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai aspek penting dalam pengelolaan tenaga kerja suatu organisasi. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017 : 20) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan

2. Fungsi Pengoorganisasian (*Organizing*)

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas – tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

3. Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja telah dicapai.

Selain manajemen sumber daya manusia mempunyai proses pengelolaan kegiatan dengan masing-masing fungsinya, manajemen sumber daya manusia juga memiliki tujuan pengelolaan. Menurut Hasibuan, (2016: 136), perencanaan sumber daya manusia yaitu :

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakan.
3. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah koordinasi, intergensi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan dan/atau kelebihan karyawan.
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

Pembahasan terkait manajemen sumber daya manusia menjadi suatu bahasan yang menjadi suatu proses sistematis dan terstruktur untuk menjalankan segala proses pengelolaan yang ada di dalam suatu lingkungan perusahaan.

2.1.2.5 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2016:14) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job recruitment, dan job evaluation.

2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja pegawai.
9. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa peranan manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah menetapkan jumlah, menetapkan penarikan, menetapkan program kesejahteraan, memperkirakan keadaan perekonomian, memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja serta mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.3 *Tacit Knowledge*

2.1.3.1 Pengertian *Tacit Knowledge*

Knowledge management merupakan sebuah konsep baru di dunia bisnis. Konsep ini berkembang pesat terutama sejak tahun 2000an. Tujuan penerapan konsep ini adalah untuk meningkatkan dan memperbaiki operasional perusahaan dalam mencari keuntungan kompetitif. Manajemen pengetahuan digunakan untuk memperbaiki komunikasi diantara manajemen dan karyawan untuk mempertahankan proses kerja, menanamkan budaya sebagai pengetahuan dan mengimplementasikan sistem penghargaan berbasis kinerja. Definisi *knowledge management* masih beragam antar berbagai ahli. Para ahli di bidang informasi

menyebutkan bahwa informasi adalah pengetahuan yang disajikan kepada seseorang dalam bentuk yang dapat dipahami atau yang telah diproses atau ditata untuk menyajikan fakta yang mengandung arti. Sedangkan pengetahuan berasal dari informasi yang relevan yang diserap dan dipadukan dalam pikiran seseorang. Sedangkan pengetahuan berkaitan dengan apa yang diketahui dan dipahami oleh seseorang. Menurut Nonaka dalam Ismail (2015: 29) bahwa: “*Tacit knowledge* yaitu pengetahuan yang disimpan dalam otak seseorang dan pengetahuan ini bersifat pribadi. Hal ini terkumpul melalui studi dan pengalaman seseorang yang dikembangkan melalui proses interaksi dengan orang lain”.

Selanjutnya Debowski (2016: 18) menyatakan bahwa: “*Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang bersumber atau diambil dari pengalaman dan pembelajaran seseorang, sehingga sulit untuk dibagikan kepada orang lain karena penyebaran *knowledge* tidak terdokumentasi”. Kemudian menurut Carrillo et. al dalam Ismail (2015: 28) bahwa:

Tacit knowledge adalah bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan. *Tacit knowledge* tidak dinyatakan dalam bentuk tulisan, melainkan sesuatu yang terdapat dalam benak orang-orang yang bekerja didalam suatu organisasi.

Sedangkan menurut Polanyi dalam Ismail (2015: 28) bahwa: ‘*Tacit knowledge* adalah *knowledge* manusia dimulai dan fakta bahwa kita bisa tahu lebih banyak dari yang kita tahu, atau kita memiliki kekuatan untuk mengetahui lebih dari kita bisa katakan’.

Selanjutnya menurut Ismail Nawawi, (2017:6-7) bahwa: “Sifat *tacit knowledge* tidak dinyatakan dalam bentuk tulisan, melainkan sesuatu yang terdapat dalam benak orang-orang yang bekerja di dalam suatu organisasi”.

Kemudian Johannessen et al dalam Ismail (2015: 29) berpendapat bahwa '*Tacit knowledge* adalah semacam sistem kekebalan tubuh organisasi, menghambat imitasi dari sistem sosial lainnya'. Sedangkan menurut Nawawi, (2017:6-7) berpendapat bahwa:

Sifat *tacit knowledge* merupakan kemampuan untuk beradaptasi, untuk menghadapi situasi baru dan luar biasa, keahlian, pengalaman, memahami keahlian *tacit knowledge* dan peduli bahwa *tacit knowledge* kemampuan yang tersembunyi, kemampuan untuk berkolaborasi, berbagi visi, untuk mengirimkan budaya, pelatih dan mentoring mentransfer, pengetahuan pengalaman pada dasar dari satu orang ke satu orang lainnya.

Tacit knowledge diperoleh melalui pembelajaran secara langsung tidak ada pelatihan yang di dapatkan dari pengalaman yang pernah didapatkan. *Tacit knowledge* didapatkan dari pengalaman – pengalaman yang didapatkan pekerjaan sebelumnya, *tacit knowledge* berkembang ketika tidak sadar, pengetahuan yang sulit untuk di formulasikan dan dikomunikasikan. Oleh sebab itu diperlukan *experience*. Berdasarkan dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang dimiliki diri seseorang yang bersifat individu yang diperoleh secara tidak langsung dari pengalaman – pengalaman yang dimiliki individu tersebut, tetapi pengetahuan tersebut sulit untuk dikomunikasikan kepada orang lain.

2.1.3.2 Karakteristik *Tacit Knowledge*

Menurut Ismail (2015:45) bahwa aspek – aspek dari *tacit knowledge* yaitu:

- 1) Bersikap profesional dalam bekerja karena memiliki pengalaman kerja.
- 2) Pengalam pribadi yang diperoleh dari pengalaman kerja sebelumnya.
- 3) Mengembangkan pengalaman kerja yang telah diperoleh sehingga menemukan pengalaman yang baru.
- 4) Menambah pengetahuan bagi para karyawan.

- 5) Membagikan pengalaman kerja yang didapat dengan rekan kerja.
- 6) Menjadikan pengalaman sebagai sesuatu yang berharga dan bernilai.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik *Tacit Knowledge* pada umumnya adalah dimensi teknis, dimensi kognitif, besikap rofesional, pengalaman pribadi dan pengetahuan.

2.1.3.3 Cara Penciptaan *Tacit Knowledge*

Menurut Ismail (2015:52) bahwa ada cara utama yang umum digunakan oleh berbagai organisasi untuk mengkaptur pengetahuan *tacit* dari individu dan kelompok. Ketiga pendekatan tersebut adalah :

- 1) Wawancara praktik
Dua tehnik yang cukup populer untuk mengoptimalkan wawancara praktik yaitu wawancara terstruktur dan cerita.
- 2) Belajar dari pengamatan
Belajar dari pengamatan dilakukan dengan menghadirkan praktik atau praktisi dengan contoh masalah, skenario atau studi kasus yang akan diselesaikan oleh praktik tersebut.
- 3) Metode - metode lain
Pendekatan yang cukup komprehensif yang dapat digunakan untuk mengkaptur pengetahuan *tacit* terutama pada level organisasi. Pendekatan tersebut mencakup empat proses yaitu perpindahan, pembelajaran secara terbuka, pembelajaran ekperimental dan pembelajaran inferensial.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa cara penciptaan *knowlagde* ialah wawancara, belajar dari pengalamn, metode – metode lain.

2.1.3.4 Indikator *Tacit Knowledge*

Menurut Soleh (2015: 61) bahwa beberapa indikator *tacit knowledge management* diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi pengetahuan
Identifikasi pengetahuan merupakan keinginan seseorang atau suatu kelompok untuk menjadi sama dengan orang lain. Makna lainnya adalah ingin mencari kesamaan pengetahuan serta sebuah informasi yang tidak terbatas.

2. Penciptaan pengetahuan
Penciptaan pengetahuan yaitu membangun praktek yang tersusun secara rapi untuk mengelola organisasi guna memperoleh mengembangkannya kesuksesan.
3. Berbagi pengetahuan
Berbagi pengetahuan merupakan proses penting dalam kemajuan organisasi saat ini, karena menyebarkan modal intelektual untuk seluruh organisasi, guna untuk perolehan yang dihasilkan oleh individu atau kelompok untuk melaukan inovasi-inovasi baru yang berguna dan bermanfaat.
4. Penggunaan pengetahuan
Penggunaan pengetahuan adalah pemakaian sebuah hasil yang telah dicari, diciptakan, kemudian saling dibagikan sehingga mempermudah dalam memperoleh informasi yang tepat di saat yang tepat guna kelancara kinerja organisasi.

Adapun beberapa indikator *tacit knowledge* menurut Kosasih dan Budiani (2017: 81) adalah sebagai berikut:

1. Profesionalitas pegawai dari segi pengalaman
Pegawai bersikap profesional dalam bekerja karena memiliki pengalaman kerja.
2. Pengalaman pribadi
Pegawai memiliki pengalaman pribadi yang diperoleh dari pengalaman kerja sebelumnya.
3. Pengalaman baru
Pegawaia mampu mengembangkan pengalaman kerja yang telah diperoleh sehingga menemukan pengalaman yang baru
4. Pengalaman yang memperkaya pengetahuan
Pengalaman yang diperoleh pegawai dapat menambah pengetahuan bagi para pegawai.
5. Mengkomunikasikan pengalaman dengan rekan kerja
Pegawai mampu membagikan pengalaman kerja yang didapat dengan rekan kerja

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa beberapa indikator *tacit knowledge* diantaranya adalah identifikasi pengetahuan, penciptaan pengetahuan, berbagi pengetahuan dan penggunaan pengetahuan.

2.1.4 Kompetensi Pegawai

2.1.4.1 Pengertian Kompetensi Pegawai

Menurut Wibowo (2016: 271) bahwa: “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”.

Selanjutnya menurut Spencer dan Spencer dalam Sutrisno (2017: 202) bahwa: “Kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari satu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan”. Kemudian menurut Hasibuan (2016:74) bahwa: “Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan/keahlian dan sikap yang harus dikuasai oleh seorang pegawai melalui kegiatan pembelajaran mengenai bidang kerja atau jabatannya”.

Selanjutnya menurut Boulter, Dalziel dan Hill dalam Sutrisno (2017:203) bahwa: “Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu”.

Kemudian Mc.Ahsan dalam Sutrisno (2017:203) menyatakan bahwa: “Kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya”. Sedangkan menurut Finch dan Crunkilton dalam Sutrisno (2017: 204) bahwa:

Kompetensi adalah penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Hal itu menunjukkan bahwa kompetensi mencakup tugas, ketrampilan sikap dan apresiasi yang harus dimiliki peserta didik untuk dapat melaksanakan tugas – tugas pembelajaran sesuai dengan jenis pekerjaan tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa kompetensi pegawai merupakan suatu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik yang dimiliki oleh individu (seseorang) yang bertujuan untuk melaksanakan tugas-tugas perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Dengan meningkatkan kompetensi pegawai pada organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai karena organisasi dapat dikatakan berkembang apabila memiliki sumber daya yang kompeten.

2.1.4.2 Penentuan Tingkat Kompetensi Pegawai

Menurut Spencer dan Spencer dalam Sutrisno (2017:206-207) bahwa karakteristik kompetensi adalah sebagai berikut:

1. *Motives*
Motives adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan.
2. *Traits*
Traits adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.
3. *Self Concept*
Self Concept adalah sikap dan nilai –nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai yang dimiliki seseorang dan apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
4. *Knowledge*
Knowledge adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta untuk memilih jawaban yang paling benar tetapi tidak bias melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.
5. *Skills*
Skills adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Sementara Wibowo (2016:121) menyatakan bahwa kompetensi dapat dipilah-pilah menurut stratanya, kompetensi dapat dibagi menjadi:

1. *Core competencies* merupakan kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi organisasi sehingga harus dimiliki oleh semua karyawan dalam organisasi.
2. *Managerial competencies* merupakan kompetensi yang mencerminkan aktivitas manajerial dan kinerja yang diperlukan dalam peran tertentu.
3. *Functional competencies* merupakan kompetensi yang menjelaskan tentang kemampuan peran tertentu yang diperlukan dan biasanya dihubungkan dengan keterampilan profesional atau teknis

Sedangkan Usmara, (2016: 111), terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu :

1. *Motives* adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan.
2. *Traits* adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku untuk bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri, kontrol diri
3. *Self-Concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana value (nilai) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Seseorang yang dinilai menjadi "*leader*" seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang leadership ability.
4. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.
5. *Skills* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Tingkat kompetensi mempunyai implikasi praktis terhadap pengembangan SDM.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa beberapa penentuan tingkat kompetensi pegawai diantaranya adalah motives, traits, konsep diri dan pengetahuan.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Pegawai

Menurut Wibowo (2016: 110) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mendukung standar kompetensi yaitu :

1. Pengetahuan dan keterampilan untuk mengerjakan suatu tugas dalam kondisi normal di tempat kerja.
2. Kemampuan mentransfer dan menerapkan kemampuan dan pengetahuan pada situasi dan lingkungan yang berbeda.
3. Standar kompetensi tidak berarti bila hanya terdiri dari kemampuan menyelesaikan tugas/pekerjaan saja, tetapi dilandasi pula dengan bagaimana dan mengapa tugas itu dikerjakan.

Selanjutnya menurut Usmara (2016: 118) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia yaitu :

1. Pengetahuan
2. Kemampuan pegawai
3. Perilaku kerja
4. Pengalaman SDM
5. Sumber daya manusia

Dari pendapat di atas, untuk lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengetahuan

Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi organisasi. Namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh pegawai berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai yang berpengetahuan kurang, akan

mengurangi efisiensi. Maka dari itu, pegawai yang berpengetahuan kurang harus diperbaiki dan dikembangkan melalui pelatihan SDM, agar tidak merugikan usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditentukan sebelumnya.

2. Kemampuan pegawai

Faktor yang juga ikut mensukseskan pencapaian tujuan organisasi adalah faktor kemampuan pegawai. Bagi pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya pegawai yang tidak terampil akan memperlambat tujuan organisasi. Untuk-untuk pegawai-pegawai baru atau pegawai dengan tugas baru diperlukan tambahan kemampuan guna pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Skill adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman”. Keahlian seseorang tercermin dengan seberapa baik seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan, berkomunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi bisnis.

3. Perilaku kerja

Disamping pengetahuan dan ketrampilan pegawai, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap perilaku kerja pegawai. Apabila pegawai mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

4. Pengalaman SDM

Pengalaman adalah keseluruhan pelajaran yang diperoleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dialami dalam perjalanan hidup”. Pengalaman yang dapat membentuk kompetensi seseorang misalnya pengalaman yang diperoleh dari bekerja dan berorganisasi. Baik pengalaman manis maupun pahit berperan penting dalam pembentukan kompetensi dari individu. Mengingat pengalaman seseorang memiliki peran yang cukup besar dalam pembentukan kompetensi, maka sudah sewajarnya seorang pemimpin mengetahui latar belakang sumber daya manusianya.

5. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia menempati posisi yang amat strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu pengguna sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif sehingga mempunyai tingkat hasil guna yang tinggi. Artinya hasil yang diperoleh seimbang dengan masukan yang diolah, yaitu melalui berbagai perbaikan cara kerja dan meningkatkan motivasi kerja agar waktu tidak terbuang sia-sia. Sumber daya manusia harus dikerahkan secara efektif dan pencapaian tujuan usaha dapat terselenggara dengan baik, efektif dan efisien.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi pegawai diantaranya adalah pengetahuan, kemampuan pegawai, perilaku kerja pengalaman SDM dan sumber daya manusia.

2.1.4.4 Indikator Kompetensi Pegawai

Menurut Hasibuan (2016: 77), mengemukakan bahwa yang dapat dijadikan sebagai indikator kompetensi pegawai mencakup tiga hal antara lain:

1. Pengetahuan pegawai, yakni kemampuan pegawai dalam memahami suatu pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.
2. Keterampilan pegawai yaitu kemampuan untuk menunjukkan tugas pada tingkat kriteria yang dapat diterima secara terus menerus dengan kegiatan yang ditetapkan.
3. Sikap pegawai terhadap tugas-tugasnya yakni kesan yang ditunjukkan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan perilakunya dalam lingkungan kerjanya.
4. Karakteristik Pribadi, Karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi, seperti kepercayaan diri, kedisiplinan, dan kemampuan beradaptasi.
5. Motif, yaitu dorongan, keinginan, atau dorongan penggerak dari dalam diri pegawai yang menyebabkan mereka bertindak untuk mencapai hasil tertentu secara giat dan antusias.

Sementara menurut Gordon dalam Sutrisno (2017: 204) menyatakan bahwa beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)
Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.
2. Pemahaman (*understanding*)
Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.
3. Kemampuan/Keterampilan (*skill*)
Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

4. Minat (*interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa beberapa indikator kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi pengetahuan pegawai, keterampilan dan sikap pegawai terhadap tugas-tugasnya.

2.1.5 Kinerja Pegawai

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara dalam Subkhi dan Jauhari (2015 : 193) menyatakan bahwa: “Kinerja berasal dari kata *performance* atau *actual performance* (prestasi kinerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang)”. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selanjutnya menurut Afandi (2018:83) bahwa:

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Selanjutnya menurut Budiharjo (2015: 81) mengemukakan bahwa: “Kinerja pegawai adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi - fungsi atau indikator - indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu”.

Kemudian menurut Fattah (2017:65) mengemukakan bahwa:

Kinerja pegawai adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika mereka dalam kondisi bekerja dibandingkan dengan satu set standar, kemudian mengomunikasikan informasi tersebut, konsep kinerja yang bersifat universal yang merupakan

efektivitas operasional karyawan, bagian organisasi dan bagian yang berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan.

Rivai & Basri dalam Shaleh (2018: 97) mengemukakan bahwa: “Kinerja pegawai adalah hasil kerja seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”. Berdasarkan pendapat tersebut dapat di simpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang di capai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepada pegawai. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diniali dari hasil kinerja.

2.1.5.2 Syarat – Syarat Kinerja Pegawai

Menurut Shaleh (2018: 98) mengemukakan bahwa: “Mutu pegawai secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan, guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolok ukur kinerja”. Masih menurut Shaleh (2018:98) ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu:

1. Tolok ukur yang baik haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat diukur dengan cara yang dapat di percaya.
2. Tolok ukur yang baik harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.
3. Tolok ukur yang baik harus sensitif terhadap masukan dan tindakan - tindakan dari pemegang jabatan.
4. Tolok ukur yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

Berdasarkan dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa syarat – syarat kinerja pada umumnya mutu karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal.

2.1.5.3 Ukuran – Ukuran Kinerja Pegawai

Rivai & Basri dalam Shaleh (2018: 97) menyatakan terdapat ukuran-ukuran kinerja pegawai sebagai berikut:

1. *Quantity of Work*: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan. Jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam berapa periode tertentu.
2. *Quality of Work*: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge*: luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilanya.
4. *Creativeness*: keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*: kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability*: kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative*: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal Qualities*: menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat di simpulkan bahwa ukuran – ukuran kinerja karyawan adalah *Quantity of Work* , *Quality of Work* , *Job Knowledge*, *Creativeness* , *Cooperation* , *Dependability*, *Initiative*, *Personal Qualities*.

2.1.5.4 Faktor–Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja seseorang dalam bekerja dipengaruhi oleh beberapa factor penting. Menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2016 : 84) beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

1. *Personal factor* ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu atau keterikatan kerja.
2. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan oleh manajer dan team leader.
3. *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System factor*, ditunjukkan oleh adanya system kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi.
5. *Contextual / situational factor*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Sedangkan Bonner dan Sprinkle dalam Wibowo (2016: 86) menyatakan bahwa:

Ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: variabel orang, variabel tugas, dan variabel lingkungan. Variabel orang termasuk atribut yang dimiliki seseorang sebelum melakukan tugas seperti konten pengetahuan, pengetahuan organisasi, kemampuan, kepercayaan diri, gaya kognitif, motivasi intrinsik, nilai-nilai budaya. Variabel tugas termasuk faktor-faktor yang bervariasi baik di dalam maupun di luar tugas, seperti kompleksitas, format presentasi, pengolahan dan respon modus siaga. Sementara itu, variabel lingkungan meliputi semua kondisi, keadaan, dan pengaruh di sekitar orang yang melakukan tugas tertentu, seperti tekanan waktu, akuntabilitas, tujuan yang telah ditetapkan dan umpan balik.

Sedangkan menurut Steers dalam Shaleh (2018: 100) bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau penjelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kenyamanan dan keselarasan kinerja karyawan juga harus memenuhi berbagai faktor tersebut supaya dapat memotivasi dan meningkatkan kepercayaan diri untuk setiap karyawan sehingga terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

2.1.5.5 Kriteria Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Martoyo dalam Shaleh (2018:101) bahwa penilaian kinerja dibagi menjadi dua yaitu :

1) Berorientasi masa lalu

Metode ini memperlakukan kinerja yang telah terjadi. Evaluasi kinerja masa lalu menjadi umpan balik bagi karyawan untuk perbaikan-perbaikan. Teknik penilaian kinerja yang berorientasi ke masa lalu meliputi:

- a) *Rating scale* : Kinerja dinilai dengan skor yang didasarkan pada kriteria atau faktor yang dianggap penting.
- b) *Checklist* : Atau disebut metode peristiwa kritis adalah penilaian yang mendasarkan pada catatan – catatan penilai yang menggambarkan perilaku yang sangat baik atau sangat buruk dalam kaitan dengan pelaksanaan kerja.
- c) Metode peninjauan lapangan : Inspeksi langsung ke lapangan untuk mencocokkan apakah kinerja karyawan di lapangan sesuai dengan yang dilaporkan atasannya. Metode ini menerapkan bahwa pihak pimpinan terjun langsung ke lapangan untuk mengawasi langsung kinerja karyawan apakah sudah sesuai dengan laporan yang dilaporkan oleh pengawas.
- d) Tes dan Observasi kinerja : Tes berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Dapat dilakukan dengan tertulis, lisan, peragaan atau kombinasi dari ketiganya.
- e) Metode Evaluasi Kelompok
 - a. Metode ranking: membandingkan karyawan satu dengan karyawan lain, siapa yang lebih baik.
 - b. *Grading/Forced Distributions*: memilah–milah karyawan dalam berbagai klasifikasi.
 - c. *Point Allocations Methods* ditentukan nilai total yang akan didistribusikan kepada karyawan yang dinilai (dalam kelompok).

2) Berorientasi Masa depan .

- a) Penilaian Diri (*Self Appraisal*) : teknik ini berguna bila tujuannya adalah evaluasi untuk pengembangan diri.
- b) Penilaian psikologis (*Psychological Appraisal*): dilakukan dengan wawancara mendalam, tes–tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan review evaluasi lainnya.
- c) Pendekatan Manajemen Tujuan (*Management by Objectives/MBO*): setiap karyawan dan penyelia bersama - sama menetapkan tujuan - tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.
- d) Teknik Pusat Penelitian: bentuk penilaian karyawan yang distandarisasi yang bergantung pada tipe penilaian. Meliputi wawancara mendalam, tes–tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi dan evaluasi potensi karyawan pada masa yang akan datang. Teknik

ini pada intinya sama dengan penilaian psikologis karena melakukan wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan *review* evaluasi lainnya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kriteria penilaian kinerja ada dua yaitu berorientasi masa lalu dan berorientasi Masa depan yang saling berhubungan.

2.1.5.6 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2015 :69) terdapat beberapa indikator kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja, yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan serta kebersihan
2. Kuantitas kerja, yang meliputi output rutin serta output non rutin (ekstra)
3. Keandalan, atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan
4. Sikap, yang meliputi sikap terhadap perusahaan, pegawai lain, pekerjaan serta kerjasama.

Masih menurut Mangkunegara (2013: 77) bahwa beberapa indikator kinerja pegawai memiliki beberapa karakteristik yaitu sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Dapat mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realitas.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2015: 21) bahwa beberapa indikator kinerja pegawai diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab, yakni menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya.
2. Kemampuan bekerja sama, yakni menilai kesediaan pegawai dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya, sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

3. Memiliki ketelitian kerja, yakni menilai ketelitian dalam melaksanakan penyelesaian pekerjaannya.
4. Memiliki inisiatif, yakni menilai kemampuan pegawai dalam menciptakan hal-hal yang baru dalam mensukseskan pekerjaannya.
5. Kemampuan mengambil keputusan, yakni menilai kemampuan pegawai dalam mengambil suatu keputusan dalam suatu keadaan.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat di simpulkan bahwa indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini meliputi memiliki tanggung jawab, kemampuan bekerja sama, memiliki ketelitian kerja, memiliki inisiatif dan kemampuan mengambil keputusan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui bangunan keilmuan yang telah dilakukan oleh orang lain, sehingga yang dilakukan benar-benar baru. Dengan kata lain, dengan menelaah penelitian terdahulu, seseorang akan dengan mudah melokasasi kontribusi yang dibuat. Untuk lebih jelasnya berikut ini akan disajikan penelitian terdahulu untuk mendukung penelitian ini diantaranya yaitu:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Tubagus Pranata (2019)	Pengaruh Kompetensi dan <i>Tacit Knowledge</i> terhadap Kinerja Karyawan (PT. ASI Pudjiastuti Marine Product Pangandaran)	Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kompetensi dan <i>tacit knowledge</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada	1. Variabel kompetensi dan <i>tacit knowledge</i> sama-sama dijadikan sebagai variabel bebas (X) 2. Variabel kinerja karyawan sama-sama	Selain itu teknik analisis data yang digunakan berbeda. Serta objek penelitian berbeda.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			PT ASI Pudjiastuti Marine Product Pangandaran.	dijadikan sebagai variabel terikat (Y)	
2.	Desy K. Suri (2016)	Pengaruh Kompetensi dan <i>Tacit Knowledge</i> terhadap Kinerja Karyawan (studi pada Mahasiswi Universitas Muhammadiyah Surakarta)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan <i>tacit knowledge</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	1. Variabel kompetensi dan <i>tacit knowledge</i> sama-sama dijadikan sebagai variabel bebas (X) 2. Variabel kinerja pegawai sama-sama dijadikan sebagai variabel terikat (Y)	Metode penelitian yang digunakan berbeda, serta objek penelitian yang digunakan berbeda.
3.	Ani Surtiani (2022)	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sespim Lemdiklat Kepolisian Republik Indonesia	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Sespim Lemdiklat Polri.	1. Variabel independen yaitu kompetensi sama-sama dijadikan sebagai variabel bebas (X) 2. Variabel dependen yaitu Kinerja sama-sama dijadikan sebagai variabel terikat (Y)	Peneliti terdahulu hanya menggunakan dua variable sementara peneliti menggunakan tiga variable. Selain itu teknik analisis data yang digunakan berbeda.
4.	Sarmedi (2017)	Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap Etos Kerja Serta dampaknya terhadap Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang	1. Variabel independen yaitu kompetensi kompetensi sama-sama dijadikan	Peneliti terdahulu menggunakan dua variabel Y, sementara peneliti hanya satu.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Karyawan di PT Bio Farma (Persero)	postif dan signifikan terhadap etos kerja, kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap etos kerja dan etos kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	sebagai variabel bebas (X) 2. Variabel dependen yaitu Kinerja sama-sama dijadikan sebagai variabel terikat (Y)	Selain itu variabel kompensasi sebagai variabel X.
5.	Christyanto Sulisthio (2015)	Analisis Pengaruh <i>Tacit Knowledge</i> dan <i>Expicit Knowledge</i> terhadap kinerja karyawan di restoran “X” di Surabaya	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>tacit knowledge</i> dan <i>explicit knowledge</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Restoran “X” Surabaya.	1. Variabel <i>tacit knowledge</i> (sama-sama dijadikan sebagai variabel bebas (X)) 2. Variabel kinerja sama-sama dijadikan sebagai variabel terikat (Y)	Peneliti terdahulu menggunakan variabel <i>explicit knowledge</i> sebagai variabel X.

Sumber: Jurnal-Jurnal Penelitian, 2025

Berdasarkan tabel di atas bahwa posisi penelitian yang dilakukan penulis memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu yang relevan, penulis membandingkannya dengan maksud untuk mengembangkan permasalahan dan teori-teori variabel yang diteliti dan juga sebagai bahan referensi teori- teori penelitian yang akan dibahas dalam penelitian ini.

2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2015:322) bahwa: “Kerangka pemikiran merupakan kesimpulan dari kajian teori yang tersusun dalam bentuk hubungan antara dua variabel atau lebih, atau perbedaan/persamaan/perbandingan nilai variabel dari suatu sampel dengan sampel yang lain. Berdasarkan landasan teoritis dari hasil penelitian yang relevan, maka kerangka berfikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

2.2.1 Hubungan Antara *tacit Knowledge* dengan Kompetensi Pegawai

Dalam organisasi modern, kompetensi pegawai tidak hanya dibentuk oleh pendidikan formal dan pelatihan yang bersifat teknis, tetapi juga oleh pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman kerja, interaksi sosial, serta pembelajaran yang berlangsung secara terus-menerus. Salah satu bentuk pengetahuan yang memiliki peran penting dalam pembentukan kompetensi pegawai adalah *tacit knowledge*. Tacit knowledge merupakan pengetahuan yang melekat pada individu, sulit didokumentasikan, dan umumnya diperoleh melalui pengalaman langsung. Semakin tinggi tacit knowledge yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan, mengambil keputusan, dan menghadapi berbagai permasalahan di lingkungan kerja. Oleh karena itu, hubungan antara tacit knowledge dan kompetensi pegawai menjadi aspek yang penting untuk dikaji dalam pengembangan sumber daya manusia.

Menurut Michael Polanyi dalam *The Tacit Dimension* (2016: 4) bahwa:

Tacit knowledge merupakan pengetahuan yang dimiliki seseorang tetapi sulit untuk diungkapkan secara verbal, yang dikenal melalui ungkapannya “*we can know more than we can tell*” atau manusia mengetahui lebih banyak daripada yang dapat mereka jelaskan. Pengetahuan ini terbentuk

melalui pengalaman, praktik, observasi, dan keterlibatan langsung dalam suatu pekerjaan. Dengan demikian, pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang luas cenderung memiliki *tacit knowledge* yang lebih tinggi sehingga mampu melaksanakan tugas secara lebih efektif dan efisien.

Sementara itu menurut Spencer dan Signe M. Spencer (2015: 9)

menyatakan bahwa:

Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki seseorang yang berhubungan secara kausal dengan kinerja efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan. Karakteristik tersebut meliputi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), konsep diri (*self-concept*), sifat (*traits*), dan motif (*motives*). *Tacit knowledge* menjadi bagian dari aspek pengetahuan dan keterampilan yang berkembang melalui pengalaman kerja sehingga berkontribusi terhadap terbentuknya kompetensi pegawai.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara *tacit knowledge* dan kompetensi pegawai. *Tacit knowledge* berfungsi sebagai sumber pembelajaran yang memungkinkan pegawai mengembangkan kemampuan teknis maupun nonteknis yang diperlukan dalam pekerjaan. Semakin tinggi *tacit knowledge* yang dimiliki pegawai, maka semakin baik kompetensinya dalam menyelesaikan tugas, mengambil keputusan, memecahkan masalah serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja.

2.2.2 Pengaruh *Tacit Knowledge* terhadap Kinerja Pegawai

Tacit knowledge diperoleh melalui pembelajaran secara langsung tanpa ada pelatihan yang di dapatkan dari pengalaman sendiri. *Tacit knowledge* didapatkan dari pengalaman–pengalaman yang didapatkan pekerjaan sebelumnya, *tacit knowledge* berkembang ketika tidak sadar, pengetahuan yang sulit untuk di formulasikan dan dikomunikasikan oleh sebab itu diperlukan *experience*. *Tacit knowledge* menjadi faktor kuat untuk mendorong kinerja pegawai karena dengan terus dibekali pengetahuan baru tentang pekerjaan maka pegawai akan

berkontribusi dengan lebih baik untuk organisasi. Begitu juga ketika pegawai memiliki *experience* yang tinggi, pegawai faham dengan hak dan kewajibannya serta akan berusaha untuk melakukan pekerjaan semaksimal mungkin. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Nawawi (2017: 7) berpendapat bahwa:

Sifat *tacit knowledge* merupakan kemampuan untuk beradaptasi, untuk menghadapi situasi baru dan luar biasa, keahlian, pengalaman, memahami keahlian *tacit knowledge* dan peduli bahwa *tacit knowledge* kemampuan yang tersembunyi, kemampuan untuk berkolaborasi, berbagi visi, untuk mengirimkan budaya, pelatih dan mentoring mentransfer, pengetahuan pengalaman pada dasar dari satu orang ke satu orang lainnya sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Selanjutnya Nonaka dalam Budiharjo (2015: 39) bahwa:

Seseorang yang mempunyai *tacit knowledge* dengan baik maka akan selalu terdorong meningkatkan kinerjanya agar bisa bekerja cepat, efisien agar tujuan organisasi cepat tercapai. *Tacit knowledge* merupakan faktor kunci dalam proses menciptakan pengetahuan, yang biasanya didorong oleh niat organisasi untuk mengembangkan internalnya kemampuan untuk memenuhi kebutuhan baik saat ini dan masa depan.

Sedangkan menurut Johannessen et al dalam Ismail (2015: 35) bahwa:

“*Tacit knowledge* dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Seorang pegawai yang memiliki *tacit knowledge* akan selalu mempunyai ide atau ketrampilan yang baru, pegawai juga dapat meminimalisir masalah yang akan timbul dan dapat mengatasi masalah dengan cepat”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *tacit knowledge* merupakan kemampuan yang tersembunyi, kemampuan untuk berkolaborasi, berbagi visi, untuk mengirimkan budaya, pelatih dan mentoring untuk mentransfer, pengetahuan pengalaman pada dasar dari satu orang ke satu orang lainnya. Pengalaman interaksi personal dan kondisi lingkungan kerja dalam *tacit knowledge* yang berpengaruh terhadap kinerja individu.

2.2.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dapat berpengaruh terhadap kinerja individu atau tim. Kompetensi memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau situasi tertentu. dalam setiap individu terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar yaitu terdiri dari watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Kompetensi merupakan suatu modal utama organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai agar dalam menjalankan setiap tugas dan pekerjaan yang diberikan mereka dapat mengerjakan dengan kepercayaan diri yang tinggi disertai dengan loyalitas kerja yang tinggi pula. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Agung (2015:196) yang menjelaskan mengenai hubungan kompetensi dan kinerja pegawai adalah:

Kompetensi yang terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan kinerja pegawai yang memuaskan, perilaku tanpa maksud dan tujuan biasanya tidak bisa didefinisikan sebagai kompetensi.

Selanjutnya menurut Sedarmayanti (2017:11) bahwa:

Kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin atau pejabat yang akan menunjukkan kinerja yang maksimal disebut mempunyai kompetensi. Kompetensi sebagai kemampuan dari seorang individu yang ditunjukkan dengan kinerja baik dalam jabatan atau pekerjaannya.

Kemudian menurut Tsauri (2018: 61) bahwa: “Kompetensi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Karena pegawai yang memiliki kompetensi baik akan menghasilkan kinerja yang tinggi, apabila pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidangnya maka pegawai tersebut akan memiliki kinerja yang efektif”.

Berdasarkan pendapat tersebut adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai yaitu kompetensi dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk merasa lebih giat dalam pekerjaannya karena setiap kompetensi ada hasil atau hadiah atas kompetensi yang dilakukan atau kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut. Semakin tinggi kompetensi pegawai maka akan semakin tinggi kinerja pegawai.

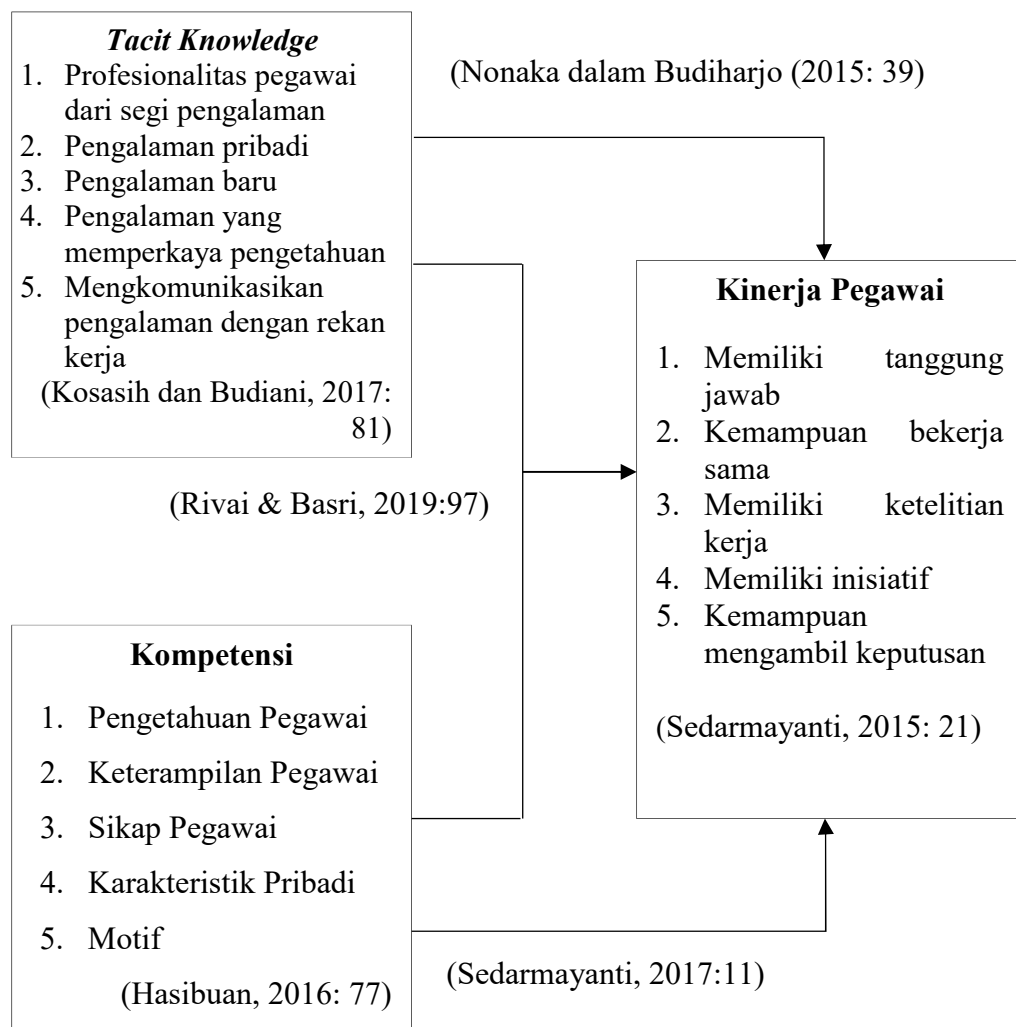
2.2.4 Pengaruh Kompetensi dan *Tacit Knowledge* terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh kompetensi dan *tacit knowledge* mengungkapkan bahwa para pegawai dengan segala karakteristik dan potensi yang dimilikinya haruslah dilihat sebagai satu kesatuan yang efektif. Kinerja merupakan suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi - fungsi atau indikator - indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Menurut Budiharjo, 2015:5).

Pegawai dengan segala karakteristik dan potensi yang dimilikinya haruslah dilihat sebagai satu kesatuan yang efektif. Kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai ini akan menjadi tolak ukur yang membuat pegawai untuk semakin meningkatkan kinerjanya secara maksimal sehingga tujuan organisasi dapat dilaksanakan dengan baik dan cepat terselesaikan. *Tacit knowledge* yang maksimal yang dimiliki pegawai maka akan menjadikan semakin meningkatkan kinerja pegawai sehingga akan cepat tercapainya tujuan organisasi. Menurut Rivai & Basri (2019:97) bahwa:

Kompetensi berupa perilaku dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu yang akan menghasilkan kinerja pegawai, dan pengalaman maupun interaksi personal yang ada dalam *tacit knowledge* sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai, keduanya saling berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai dan *tacit knowledge* merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran di gambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2015: 326) menjelaskan bahwa: “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah. Karena sifatnya masih sementara, maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul”. Berdasarkan pada kerangka penelitian yang digambarkan tersebut dan teori-teori yang menyangkut permasalahan penelitian yang telah dibahas sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh *tacit knowledge* terhadap kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.
3. Terdapat pengaruh *tacit knowledge* dan kompetensi terhadap kinerja pegawai.