# BAB II

# LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

## 2.1. LANDASAN TEORI

### 2.1.1. PENGERTIAN MANAJEMEN SDM

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Bermacam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan *human recources*, ada yang mengartikan sebagai *manpower management* serta ada yang menyetarakan dengan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Akan tetapi pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *human resources management* dengan demikian secara sederhana pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Mengelola Sumber Daya Manusia.

Menurut Simamora (1997), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengeloaan individu anggota organisasi atau kelompok

pekerja. Sedang menurut Dessler (1997) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Edy Sutrisno.2009:5), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek "orang" atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian.

Sementara itu, Schuler, et. Al. (1992), mengartikan manajemen sumber daya manusia (MSDM), 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 SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang sering kali memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner (1995), MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

Jadi, MSDM dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Walaupun obyeknya sama-sama manusia, namun pada hakikatnya ada perbedaan hakiki antara manajemen sumber daya manusia

dengan manajemen tenaga kerja atau dengan manajemen personalia.

Dalam sebutan manajemen personalia terkandung pengertian, bahwa personalia atau karyawan itu hanya dianggap sebagai salah satu faktor produksi saja, yang tenaganya harus digunakan secara produktif bagi pencapaian tujuan perusahaan. Adapun dalam sebutan MSDM terkandung pengertian bahwa SDM atau karyawan yang ada dalam perusahaan itu merupakan aset (kekayaan, milik berharga) perusahaan, yang harus dipelihara, dan dipenuhi kebutuhannya dengan baik. Dalam MSDM, karyawan diangkat harkatnya, tidak saja sebagai obyek pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga dianggap sebagai subyek yang berperan untuk menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri dari unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Menurut Umar (1999), dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokan atas tiga fungsi, yaitu:

1. Fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
2. Fungsi operasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliha-raan dan pemutusan hubungan kerja.

3. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atau pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

### 2.1.2. TUJUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanajemeni setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway (dalam Irianto, 2001), tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal

2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannnya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungannya antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu, menurut Schuler et.al (dalam Irianto, 2001), setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek, sumber daya manusia seperti itu hanya akan diperoleh dari

karyawan atau anggota organisasi yang memenuhi ciri-ciri atau karakteristik sebagai berikut:

1. Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab dan wewenangnya.
2. Memiliki pengetahuan (*knowledges*) yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.
3. Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena mempunyai keahlian/keterampilan (*skills*) yang diperlukan.
4. Bersikap produktif, inovatif/kreatif, mau bekerja sama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal dan sebagainya (Ruky, 2003).

Permasalahannya adalah bagaimana cara sebuah organisasi untuk memiliki anggota atau cara sebuah perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang memiliki karakteristik seperti itu. Caranya tiada lain adalah dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia untuk organisasi/perusahaannya secara tepat dan efektif. Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila

memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

   Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharan, kedisiplinan dan pemberhentian.

2. Pengorganisasian

   Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan dan Pengadaan

   Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi

untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

4. Pengendalian

   Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerjasama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengembangan

   Pengembangan merupakan proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan dating.

6. Kompensasi

   Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

7. Pengintegrasian

   Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta

kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

8. Pemeliharaan

   Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

9. Kedisiplinan

   Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

10. Pemberhentian

    Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya

kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

### 2.1.3. PENGERTIAN KOMPETENSI

Konsep kompetensi sebenarnya bukanlah hal yang baru. Menurut Organisasi Industri Psikologi Amerika Mitrani, Palziel, and Fitt (dalam Dharma, 2003) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Sutrisno. Edy, 2009 202), gerakan tentang kompetensi telah dimulai pada 1960 dan awal 1970. Menurut gerakan tersebut banyak hasil studi yang menunjukkan bahwa hasil tes sikap dan pengetahuan, prestasi belajar di sekolah dan diploma tidak dapat memprediksi kinerja atau keberhasilan dalam kehidupan. Temuan tersebut telah mendorong dilakukan penelitian terhadap variabel kompetensi yang diduga memprediksi kinerja individu. Oleh sebab itu, beberapa prinsip yang perlu diperhatikan adalah:

a. Membandingkan individu yang secara jelas berhasil di dalam pekerjaannya dengan individu yang tidak berhasil. Melalui cara ini perlu diidentifikasi karakteristik yang berkaitan dengan keberhasilan tersebut.
b. Mengidentifikasi pola pikir dan perilaku individu yang berhasil. Pengukuran kompetensi harus menyangkut reaksi individu terhadap situasi yang terbuka ketimbang menggantungkan kepada pengukuran responden seperti tes

pilihan ganda yang meminta individu memilih alternatif jawaban.

Secara harfiah, kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang (Scale, 1975) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Sutrisno, Edy. 2009: 202). Adapun secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Menurut Spencer dan Spencer (1993), mengatakan kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Karakteristik dasar kompetensi berarti kemampuan adalah sesuatu yang kronis dan dalam bagian dari kepribadian seseorang dan dapat diramalkan perilaku di dalam suatu tugas pekerjaan.

Spencer and Spencer (1993), kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berdasarkan definisi tersebut mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Boulter, Dalziel, dan Hill (2003) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Sutrisno, Edy. 2009 203), mengemukakan kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan,

peran atau situasi tertentu. Keterampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik. Pengetahuan adalah apa yang diketahui seseorang tentang suatu topik. Peran sosial adalah citra yang ditunjukkan oleh seseorang di muka publik. Peran sosial mewakili apa yang orang itu anggap penting. Peran sosial mencerminkan nilai-nilai orang itu.

Pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, di mana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Menurut Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000 kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengaturan, sikap perilaku yang diperlukan dalam tugas dan jabatannya (pasal 3). Mulyasa (2003), mengemukakan kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Adapun McAshan (1981) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Sutrisno, Edy. 2009 203), mengemukakan kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, ketrampilan 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. Apabila kompetensi diartikan sama dengan kemampuan, maka dapat diartikan pengetahuan memahami tujuan kerja, pengetahuan dalam melaksanakan kiat-kiat jitu dalam melaksanakan pekerjaan yang tepat dan baik, serta memahami betapa pentingnya disiplin dalam organisasi agar semua aturan dapat berjalan dengan baik.

Peningkatan kemampuan merupakan strategi yang diarahkan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan sikap tanggap dalam rangka peningkatan kinerja organisasi. Adapun dimensi-dimensinya dapat berupa upaya pengembangan sumber daya manusia, pengetahuan organisasi, dan reformasi kelembagaan. Dalam menghadapi pengaruh lingkungan organisasi, menuntut kesiapan sumber daya manusia organisasi untuk memiliki kemampuan dalam menjawab tantangan tersebut dengan menunjukkan kinerjanya melalui kegiatan-kegiatan dalam bidang tugas dan pekerjaannya di dalam organisasi.

Sejalan dengan itu, Finch dan Crunkilton (1979) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Sutrisno, Edy. 2009 204 ), mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas keterampilan, sikap dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi mencakup tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang harus dimiliki oleh SDM organisasi untuk dapat

melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan oleh organisasi. Kompetensi yang harus dikuasai oleh SDM perlu dinyatakan sedemikian rupa agar dapat dinilai, sebagai wujud hasil pelaksanaan tugas yang mengacu pada pengalaman langsung. Penilaian terhadap pencapaian kompetensi perlu dilakukan secara obyektif, berdasarkan kinerja para karyawan yang ada di dalam organisasi, dengan bukti penguasaan mereka terhadap pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap sebagai hasil belajar.

Gordon (1988) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Sutrisno, Edy. 2009: 204), menjelaskan beberapa aspek beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut:

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

4. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya.
6. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan suatu aktivitas kerja.

Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan.

Dalam rangka operasional, kompetensi tersebut membuat sumber daya manusia mampu menggali potensi sumber daya – sumber daya lain yang dimiliki perusahaan, mampu mengefektifkan dan mengefisienkan proses produksi di dalam perusahaan serta mampu menghasilkan produk yang memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Kesemuanya ini pada akhirnya memberikan nilai tambah bagi perusahaan dalam bentuk keuntungan daya saing.

Tentu saja kompetensi manajerial tidak dapat datang begitu saja, melainkan harus diciptakan terutama melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Pengelolaan yang dimaksud didasarkan pada tiga prinsip.

Prinsip pertama adalah pengelolaan dengan orientasi pada layanan. Prinsip ini diperlukan untuk mencegah pengelolaan sumber daya manusia seperti sebuah pabrik yang menghasilkan keluaran-keluaran seragam (standar), seperti tata cara, pedoman pelaksanaan, dan formulir yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia di dalam perusahaan. Keseragaman seperti itu jelas sesuai dengan kebutuhan dan keinginan SDM. Akibatnya, pengelolaan sumber daya manusia menjadi tidak efektif dan efisien serta kompetensi manajerial yang diharapkan tidak tercipta.

Dengan berorientasi pada layanan, ketidaksesuaian di atas dapat diminimalkan atau bahkan dihilangkan (terpenuhinya kebutuhan dan keinginan para SDM). Dampak positifnya adalah meningkatkan kepuasan kerja mereka, dan sumber daya manusia yang puas akan selalu berusaha sekuat tenaga untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen.

Prinsip kedua adalah pengelola yang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada sumber daya manusia untuk berperan serta aktif di dalam perusahaan. Tujuannya agar pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja sumber daya manusia dan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik lagi (mendorong sumber daya manusia untuk

terus menerus menyempurnakan hasil kerja mereka). Penyempurnaan tanpa henti ini hanya dapat terwujud apabila sumber daya manusia terus meningkatkan kemampuan kerja mereka, dan ini sama artinya dengan mendorong terciptanya kompetensi manajerial.

### 2.1.4. KARAKTERISTIK KOMPETENSI

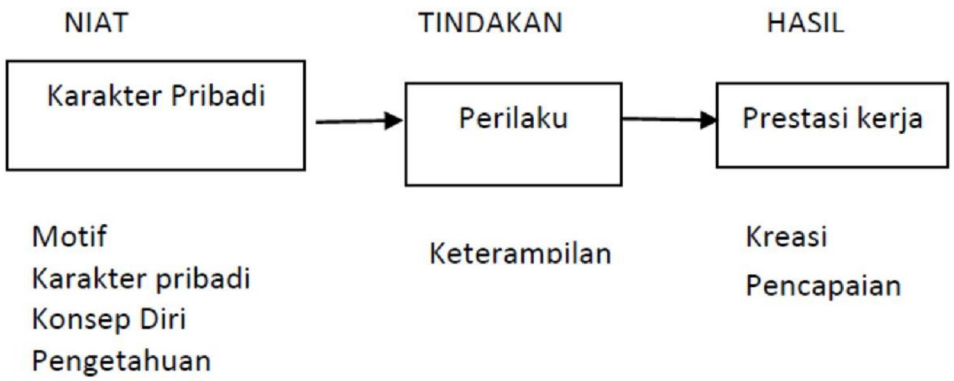
Karakteristik kompetensi menurut Spencer and Spencer (1993: 9-10), terdapat lima aspek, yaitu:

1. *Motives*, adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan *feedback* untuk memperbaiki dirinya.
2. *Traits*, adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespons sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, kontrol diri, stres atau ketabahan.
3. *Self concept*, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pimpinan 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 dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.
5. *Skills*, adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang programmer komputer membuat suatu program yang berkaitan dengan SIM SDM.

Komponen kompetensi yang motif, karakter pribadi, dan konsep diri dapat meramalkan suatu perilaku tertentu yang pada akhirnya akan muncul sebagai prestasi kerja. Kompetensi juga selalu melibatkan intensi (kesengajaan) yang mendorong sejumlah motif atau karakter pribadi untuk melakukan suatu aksi menuju terbentuknya suatu hasil, yang dapat digambarkan sebagai berikut:




**Gambar 2.1** Korelasi niat, tindakan dan hasil

Sumber: Spencer and Spencer (1993 13)

Tipe atau level kompetensi memiliki implikasi praktis pada perencanaan sumber daya manusia. Sebagaimana digambarkan pada gambar di bawah ini, kompetensi pengetahuan dan keahlian cenderung untuk tampak, sedangkan konsep diri, sifat bawaan dan motif seringkali tersembunyi, sifatnya dalam dan terpusat pada personal.

Pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, dan cara yang efektif untuk mempertahankan kemampuan ini yaitu dengan pelatihan. Sesuai Spencer & Spencer (1993: 11) Motif inti dan kompetensi dan sifat bawaan pada dasar gunung es sulit untuk diketahui dan dikembangkan, membutuhkan lebih banyak biaya untuk memilih karakteristik ini.

.

**Gambar 2.2** Karakteristik kompetensi

Sumber: Spencer and Spencer (1993 11)

Jenis Kompetensi:

- *Hard Competency*
  - Faktor pendidikan, pelatihan & pengalaman
  - Biasanya untuk yang *superior* tidak terlepas dari *soft competency* (meningkatkan, menyempurnakan)
  - Pengukuran dengan sertifikasi
- *Soft Competency*
  - Faktor tersembunyi lebih berpengaruh
  - Belum banyak disadari arti pentingnya
  - Pengukuran dan pengembangan tidak mudah

Sikap dan nilai sama dengan kepercayaaan diri, dapat diubah dengan pelatihan, psikoterapi dan atau pengalaman positif sekalipun dengan waktu dan kesulitan yang lebih besar. Beberapa organisasi menyeleksi pegawai berdasarkan pada pengetahuan yang nampak dan keahlian dengan mengasumsikan bahwa motif utama dan sifat akan dapat ditumbuhkan dengan manajemen yang baik. Hal ini seringkali membawa organisasi pada biaya yang tidak efisien. Pada pekerjaan kompleks, kompetensi inti (motif, sikap bawaan dan tata nilai) ditemukan relatif lebih penting dalam memprediksi performansi *superior* dibandingkan IQ, kepandaian atau prestasi akademis.

Kriteria yang sering digunakan dalam studi kompetensi (Spencer & Spencer, 1993:13):

1. Performansi *Superior*

   Kriteria ini ditentukan dalam ukuran satu standar deviasi di atas rata-rata, level ini dicapai oleh 1 dari 10 orang dalam situasi kerja yang diberikan.

   Satu standar deviasi digunakan sebagai acuan dengan alasan:

   a. Beberapa studi menunjukan nilai ekonomis level performansi terhadap organisasi
   b. Untuk meningkatkan performansi, organisasi harus menggunakan karakteristik performansi superior sebagai dasar seleksi dan pengembangan pekerja. Kegagalan untuk melaksanakannya disebabkan kesalahan penentuan level performansi rata-rata organisasi.

2. Performansi Efektif

   Kriteria ini merupakan level minimum yang dapat diterima dalam pekerjaan, dalam praktek sehari-hari performansi efektif sering diambil pada tingkat prestasi rata-rata.

Kompetensi dapat dikategorikan menjadi dua bagian (Spencer & Spencer, 1993: 15):

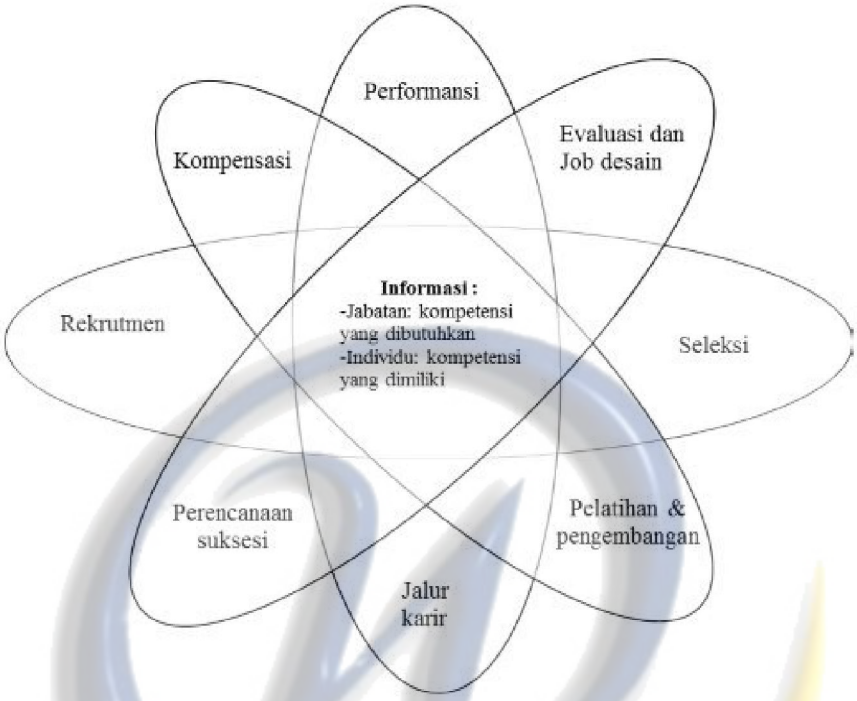
1. Kompetensi minimum (*threshold)*, menunjukan suatu tingkat kompetensi/karakteristik penting yang dibutuhkan seseorang dalam pekerjaannya agar efektif, namun belum mengakibatkan individu tersebut memiliki performansi *superior* atau di atas rata-rata
2. Kompetensi differensiasi, tingkat kompetensi yang dapat membedakan performansi *superior* dari rata-rata.

### 2.1.5. MANFAAT PENGGUNAAN KOMPETENSI

Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekruitmen dan seleksi dan sistem remunerasi.

Menurut Spencer & Spencer, Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi adalah serangkaian keputusan untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan secara optimal mulai dari rekruitmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan dan pengembangan serta terminasi dengan memanfaatkan informasi kebutuhan

kompetensi jabatan dan tingkat kompetensi individu secara terintegrasi untuk mencapai tujuan organisasi.




**Gambar 2.3** Sistem manajemen SDM-BK secara terpadu

Sumber: http://www.asb.co.id/document/deskripsi_msdm-bk.pdf

Ruky (2003), mengemukan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai

   Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi

kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subyektif dalam bidang SDM

2. Alat seleksi karyawan

   Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk mimilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekruitmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

3. Memaksimalkan produktivitas

   Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi"ramping" mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasi secara vertikal maupun horizontal.

4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi

   Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.

5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

   Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.

6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

   Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

### 2.1.6. HUBUNGAN KOMPETENSI DENGAN PRESTASI KERJA

Kompetensi yang terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan (Ruky, 2003). Perilaku ini biasanya ditunjukan secara konsisten oleh para pekerja yang melakukan aktivitas kerja. Perilaku tanpa maksud dan tujuan tidak bisa didefinisikan sebagai kompetensi. Sebagai contoh, pihak manajemen berjalan-jalan di lingkungan kantor. Tanpa mengetahui mengapa manajer berjalan-jalan di lingkungan kantor. Maksud dan tujuan manajer berjalan-jalan di lingkungan kantor tersebut dapat diasumsikan memantau suatu pekerjaan.

Hasil penelitian McClelland (dalam Usmara, 2002), hasil penelitian menunjukan bahwa kompetensi yang bersifat non akademik, seperti kemampuan menghasilkan ide-ide yang *inovatif, management skills*, kecepatan mempelajari jaringan kerja, dan sebagainya berhasil memprediksi prestasi individu dalam pekerjaannya.

Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat prestasi yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi evaluasi prestasi kerja. Menurut Dharma (2002) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Sutrisno, Edy. 2009 209), kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan, yang merupakan dorongan motif atau *trait* yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh suatu hasil.

Dengan adanya kompetensi ini, sumber daya manusia dianggap sebagai manusia dengan keunikannya yang perlu dikembangkan. Manusia dilihat sebagai aset yang berharga. Dengan adanya kecenderungan tersebut, maka peran sumber daya manusia akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi sumber daya manusia (Schuller, 1990). Sumber daya manusia yang dihargai akan bekerja dengan sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. (Bounds & Pace, 1991; Ulrich, 1997) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Sutrisno, Edy. 2009 210).

Menurut Schuller (1990), berbagai kompetensi dari manajer ternyata terkait dengan beberapa upaya pengelolaan organisasi terhadap berbagai aspek bidang pengetahuan yang harus dikuasai oleh seorang manajer. Pengelolaan ini meliputi beberapa kompetensi sumber daya manusia, seperti kompetensi berbasis *input*, transformasional, dan berbasis *output* (Lado & Wilson, 1994) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Sutrisno, Edy. 2009 210). Kompetensi berbasis *input* lebih menekankan pada *manager-strategy fit* melalui proses pengangkatan karyawan untuk organisasi secara keseluruhan dalam bentuk integrasi sumber daya manusia. Kompetensi transformasional lebih menekankan inovasi dan pemanfaatan kewira-usahaan melalui proses pembentukan dan sosialisasi perilaku karyawan atas dasar kreativitas, kerja sama, dan saling percaya. Kompetensi berbasis *output* lebih menekankan pada keterlibatan yang lebih tinggi dari karyawan melalui proses pembelajaran positif, pembangunan reputasi yang baik, dan hubungan yang positif dengan para *stakeholder*.

Tentu saja kompetensi manajer tidak dapat datang begitu saja, melainkan harus diciptakan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Pengelolaan yang dimaksud didasarkan pada tiga prinsip. (Soetjipto, 1996) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Sutrisno, Edy. 2009 210).

Prinsip pertama adalah pengelolaan dengan orientasi pada layanan. Prinsip ini diperlukan untuk mencegah pengelolaan sumber daya manusia bagaikan sebuah perusahaan yang

menghasilkan keluaran-keluaran (standar), seperti tata cara, pedoman pelaksanaan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia di dalam perusahaan. Keseragaman itu jelas sesuai dengan kebutuhan dan keinginan sumber daya manusia.

### 2.1.7. KOMPETENSI PENTING BEBERAPA JABATAN

Konsep kompetensi tampak menjadi kebutuhan mutlak yang tidak bisa ditawar lagi bagi kehidupan usaha di masa yang akan datang. Dari berbagai penelitian disimpulkan bahwa kompetensi dinilai sangat penting oleh para ekskutif, manajer dan pegawai yang memiliki performansi tinggi di organisasi.

Berikut beberapa contoh jenis kompetensi yang berdasarkan studi ditemukan sangat penting untuk para eksekutif

1. Berpikir Strategis
2. Kepemimpinan untuk suatu perubahan
3. Manajemen hubungan/jaringan kerja

Berikut ini adalah contoh kompetensi yang penting untuk manajer

1. Fleksibilitas
2. Kemampuan untuk mengimplementasikan perubahan
3. Kewirausahaan untuk suatu inovasi
4. Kemampuan untuk membina hubungan interpersonal

5. Memobilisasi membuat pekerja merasa mampu dan termotivasi untuk melaksanakan tanggung jawab yang lebih besar
6. Memfasilitasi tim
7. Kemudahan untuk bergerak dan berubah

Sedangkan contoh jenis kompetensi yang penting untuk pekerja antara lain:

1. Fleksibilitas
2. Motivasi untuk mencari informasi dan kemampuan untuk mempelajarinya
3. Kemampuan untuk merencanakan target kerja yang lebih baik dan melaksanakannya
4. Motivasi kerja di bawah kondisi yang menegangkan
5. Kerja sama
6. Kepekaan dan kesediaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan

Menurut Whitney (1960) dalam Metode Penelitian (Moh Nazir, 2011) ada beberapa kriteria yang harus dimiliki oleh seorang peneliti sebagai berikut:

1. Daya nalar

   Seorang peneliti harus memiliki daya nalar yang tinggi, yaitu kemampuan untuk memberi alasan dalam memecahkan masalah, baik secara induktif maupun deduktif.
2. Orisinalitas

Seorang peneliti harus mempunyai daya khayal ilmiah dan kreatif. Peneliti harus brilian, mempunyai inisiatif yang terencana, serta harus penuh dengan ide-ide rasional dan menghindarkan peniruan atau jiplakan.

3. Daya ingat

   Seorang peneliti harus mempunyai daya ingat yang kuat, selalu ekstensif dan logis, serta dapat dengan sigap melayani serta menguasai fakta.

4. Kewaspadaan

   Peneliti harus secara cepat dapat melakukan pengamatan terhadap perubahan yang terjadi atas suatu variabel atau sifat suatu fenomena.

5. Akurat

   Peneliti harus mempunyai tingkat pengamatan serta perhitungan yang akurat, tajam dan beraturan.

6. Konsentrasi

   Seorang peneliti harus memiliki kekuatan untuk berkonsentrasi yang tinggi, kemauan yang besar, dan tidak cepat merasa bosan.

7. Dapat bekerja sama

   Seorang peneliti harus mempunyai sifat kooperatif sehingga dapat bekerja sama dengan siapapun, serta harus mempunyai keinginan untuk berteman secara intelektual dan dapat bekerja secara kelompok (*team work*).

8. Kesehatan

Seorang peneliti harus sehat baik jiwa maupun fisiknya.

9. Pandangan moral

   Seorang peneliti harus mempunyai kejujuran intelektual, kejujuran moral, beriman dan dapat dipercaya.

Somers (1959) dalam Metode Penelitian (Moh Nazir, 2011), memberikan syarat agar pelaksanaan penelitian dapat berjalan lancar. Syarat tersebut adalah sebagai berikut:

1. Adanya kesadaran masyakat tentang pentingnya penelitian untuk suatu negara ataupun daerah.
2. Harus ada sarana dan pembiayaan yang cukup.
3. Hasil penelitian harus segera diterapkan.
4. Harus ada kebebasan dalam melakukan penelitian.
5. Peneliti harus mempunyai kualifikasi yang diperlukan.

### 2.1.8. KELOMPOK DAN KLASIFIKASI KOMPETENSI

Sistematika Kompetensi Generik (*Soft*) model Spencer & Spencer (1993), yaitu:

- 6 kelompok kompetensi
- 20 kompetensi
  - Nama & Definisi Kompetensi
- 41 dimensi (ukuran
  - Diskripsi Dimensi
  - Level untuk jabatan (Nol dan Positif)
  - Level untuk individu (Negatif, Nol dan Positif)
  - Diskripsi Perilaku

Kelompok kompetensi generik terdiri 6 kelompok yaitu

1. *Achievement And Action*
2. *Helping and Human Service*
3. *Interpersonal Influence*
4. *Managerial*
5. *Cognitif*
6. *Personal Effectiveness*

Tabel Kompetensi untuk Jabatan (Spencer & Spencer, 1993):

1. *Achievement and Action*

   Kemampuan berprestasi merencanakan dan mengimplementasi yang terdiri dari:

   a. Semangat berprestasi, *Achievement Orientation* (ACH A, B & C)
   b. *Corcern for Order, Quality and Accuracy* (CO
   c. *Initiative* (INT A & B)
   d. Pencarian informasi, *Information Seeking* (INFO)

2. *Helping and Human Service* yang terdiri dari:

   a. *Interpersonal Understanding, Emphaty* (IU A & B)
   b. *Customer Service Orientation* (CSO A & B)

3. *Interpersonal Influence* yang terdiri dari:

   a. *Impact and Influence*, Mendukung & Mempengaruhi (IMP A & B)
   b. *Organizational Awareness*, Kesadaran Berorganisasi (OA A & B)

c. *Relationship Building*, Membangun Hubungan (RB A & B)

4. *Managerial* yang terdiri dari:
   a. *Developing Others* (DEV A & B)
   b. *Directiveness* (DIR A & B )
   c. *Teamwork and Cooperation* (TW A,B & C)
   d. *Team Leadership* (TL A, B & C)
5. *Cognitive* yang terdiri dari:
   a. *Analytical Thinking*, Berpikir Analitis (AT A & B)
   b. *Conceptual Thinking*, Berpikir konseptual (CT A & B )
   c. *Technical/Professional/Managerial Expertise* (Exp A,B,C & D)
6. *Personal Effectiveness* terdiri dari:
   a. *Self-Control*, Pengendalian Diri (SCT)
   b. *Self-Confidence*, Percaya Diri (SCF A & B)
   c. *Flexibility* (FLX A & B)
   d. *Organizational Commitment* (OC)

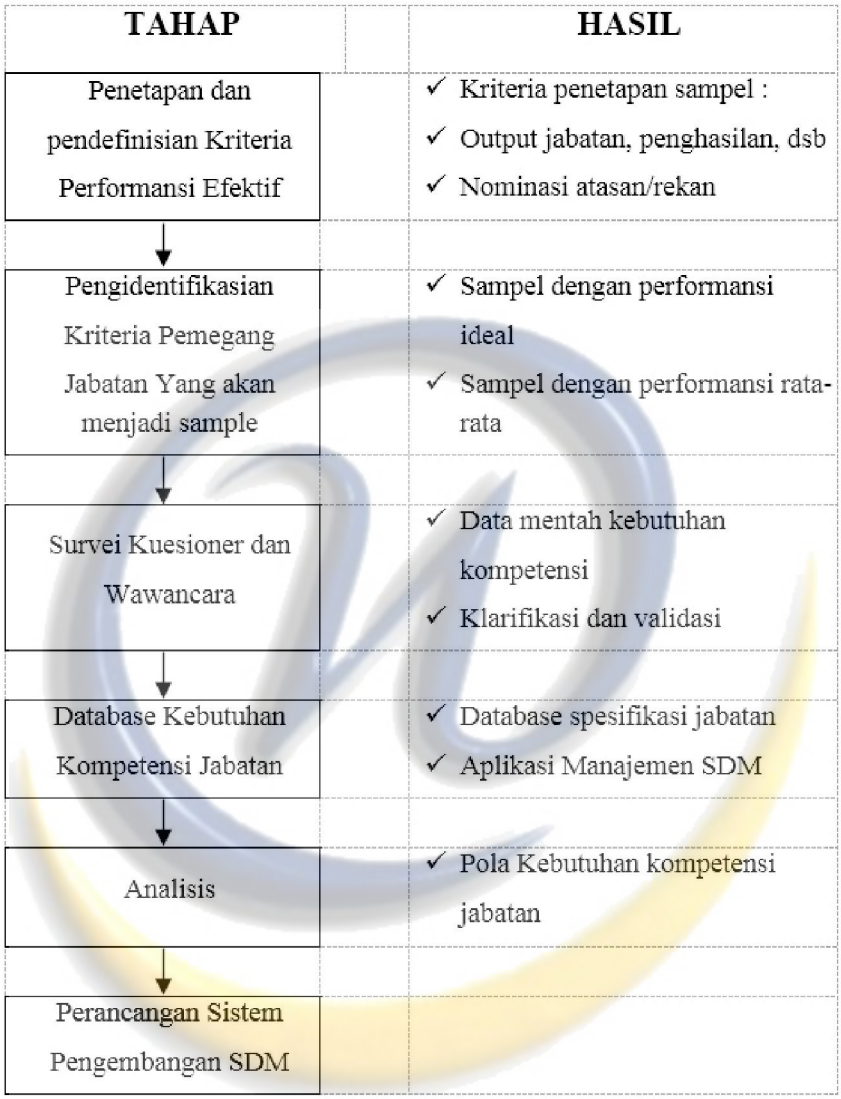
Menurut Spencer & Spencer, kompetensi yang dibutuhkan untuk posisi para profesional, manajerial dan eksekutif adalah:

**Tabel 2.1** Kompetensi posisi Profesional, Manajerial dan Eksekutif

| No | Kompetensi | Profesional | Manajerial | Eksekutif |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Achievement Orientation (ACH) | X | X | X |
| 2 | Concern for order (CO) | X | X | |
| 3 | Initiatif (INT) | X | X | X |
| 4 | Information Seeking (INFO) | X | | |
| 5 | Interpersonal Understanding (IU) | X | X | X |
| 6 | Customer Service Orientation (CSO) | X | X | |
| 7 | Impact and Influence (IMP) | | X | X |
| 8 | Organizational Awareness (OA) | | | X |
| 9 | Relationship Building (RB) | | X | X |
| 10 | Developing Others (DO) | | X | |
| 11 | Directiveness (DIR) | | X | |
| 12 | Teamwork (TW) | X | X | X |
| 13 | Team Leadership (TL) | | | X |
| 14 | Analytical Thinking (AT) | X | X | |
| 15 | Conceptual Thinking (CT) | X | X | X |
| 16 | Expertise (EXP) | X | | |
| 17 | Self Control (SC) | X | X | X |
| 18 | Self Confidence (SCF) | | X | |
| 19 | Flexibility (FLX) | | X | |
| 20 | Organizatioanl Commitment (OC) | X | X | X |

Sumber : Lyle M. Spencer, Hay/Mc Ber Research Press, 1994

Studi Analisis Kebutuhan Kompetensi menurut Spencer & Spencer (1993), dapat digambarkan sebagai berikut:




**Gambar 2.4** Proses pengukuran kebutuhan kompetensi jabatan

Sumber Spencer Spencer (1993 : 95)

## 2.2. KERANGKA PIKIR

Unit Research & Development PT Kimia Farma mempunyai tugas untuk melaksanakan kegiatan penelitian dan pengembangan produk baru sebagai pendukung bisnis PT Kimia Farma di bidang Industri Kimia dan Farmasi sehingga mampu menghasilkan pertumbuhan nilai korporasi.

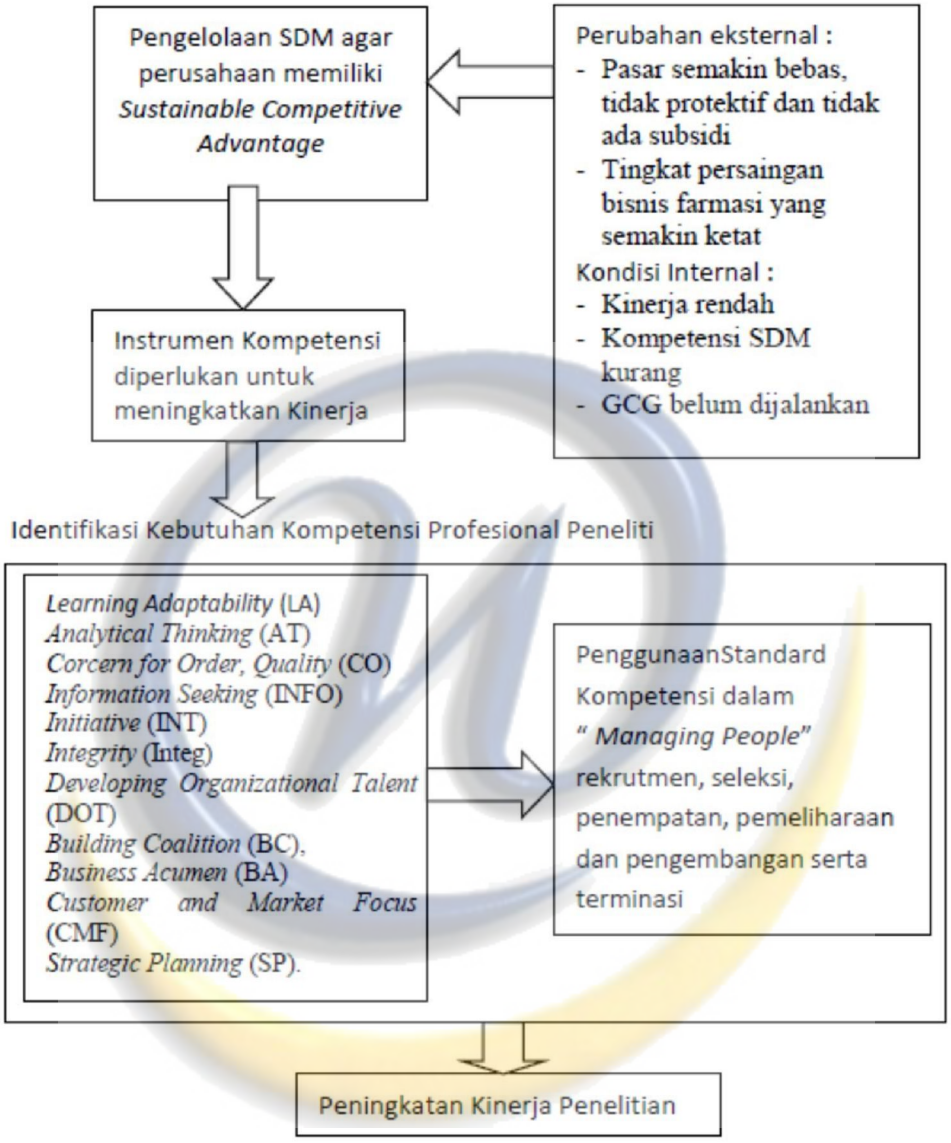
Sejak tahun 2011, BOD menetapkan transformasi perusahaan sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan nilai perusahaan. Transformasi mencakup 7 pilar yaitu *Good Corporate Governance* (GCG), Visi dan Misi, Strategi Korporasi, Strategi Bersaing, Portofolio Bisnis Produk, *Supply Chain Management* dan Reorganisasi. Sebagai pendukung transformasi tersebut diperlukan Transformasi Manajemen SDM dari pengelolaan SDM berbasis tradisional menjadi berbasis kompetensi. SDM sebagai mitra bisnis yang merupakan porsi terbesar dalam memberikan nilai tambah perusahaan dalam bentuk *intangible asset.*

Pengelolaan dan pengembangan SDM berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Untuk itu PT Kimia Farma telah menetapkan Kamus Kompetensi (Review April 2012) sebagai panduan dalam menyusun Profil Kompetensi Jabatan di setiap pekerjaan/jabatan.

Dalam menunjang pengelolaan aktivitas terutama penelitian di Unit R&D PT Kimia Farma maka salah satu sasaran yang hendak dicapai adalah peningkatan hasil kerja penelitian, oleh karena

itulah diperlukan analisis dan identifikasi kebutuhan kompetensi peneliti untuk mengenali ketrampilan-ketrampilan, pengetahuan, karakteristik pribadi, yang dibutuhkan untuk berhasil mencapai kinerja yang *superior*. Sesuai Spencer & Spencer, peneliti sebagai tenaga profesional harus mempunyai beberapa kompetensi untuk menjalankan pekerjaannya. Kompetensi peneliti yang akan diidentifikasi disesuaikan dengan job desk peneliti meliputi *Learning Adaptability* (LA), *Analytical Thinking* (AT), *Corcern for Order, Quality* (CO), *Information Seeking* (INFO), *Initiative* (INT), *Integrity* (Integ), *Developing Organizational Talent* (DOT), *Building Coalition* (BC), *Business Acumen* (BA), *Customer and Market Focus* (CMF) dan *Strategic Planning* (SP).

Adapun kerangka pikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.5.




**Gambar 2.5** Identifikasi kebutuhan kompetensi

## 2.3. HIPOTESIS

Adapun hipotesis yang dikembangkan untuk menjawab penelitian ini, yaitu:

Dalam suatu organisasi dalam hal ini Unit R&D PT Kimia Farma terdiri dari dua kriteria peneliti yaitu peneliti yang berkinerja *superior* dan peneliti yang berkinerja *average*.

1. Ho Level kompetensi peneliti *superior* tidak berbeda dengan level kompetensi peneliti *average*, dengan data responden
   a. Seluruh peneliti dengan jumlah responden 20 orang
   b. Seluruh peneliti senior (masa kerja > 5 tahun) dengan jumlah responden 15 orang
   c. Seluruh peneliti yunior (masa kerja ≤ 5 tahun) dengan jumlah responden 5 orang
2. Ho Level kompetensi peneliti yunior (bekerja ≤ 5 tahun) tidak berbeda dengan level kompetensi senior (bekerja > 5 tahun).
3. Ho Level kompetensi peneliti lulusan S1 tidak berbeda dengan level kompetensi peneliti lulusan S2.