

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur, sehingga manajemen dapat diartikan sebagai proses untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Pengertian manajemen cukup luas maka berikut ini beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian manajemen yaitu menurut **G.R Terry** dalam **Baharudin** yang bukunya berjudul “*Dasar-dasar Manajemen, Pengertian Evaluasi, Fungsi dan Tujuan Evaluasi, dan Model Evaluasi.*” yaitu:

“Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber –sumber daya lainnya.” (**Baharudin, 2014 : 3**).

Sedangkan pengertian manajemen menurut **Simmamora** dalam **Sinambela** yang bukunya berjudul “*Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja.*” yaitu:

“*Management can be interpreted as a process that empowers all resources within the organization to achieve the goals of an organization / company institution.* Artinya manajemen dapat diartikan sebagai proses yang

memberdayakan segala sumber daya didalam organisasi untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi/instansi perusahaan.” (Sinambela : 2016).

Demikian juga pengertian manajemen menurut **Andrew F. Sikula** dalam **Malayu S.P. Hasibuan** yang bukunya berjudul “*Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*” yaitu:

“Management in general refers to planning, organizing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, and decision making activities performed by any organization in order to coordinate the varied resources of the enterprise so as to bring an efficient creation of some product or service. Artinya manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.” (Malayu S.P. Hasibuan, 2016 : 2).

Dari beberapa definisi manajemen menurut para ahli yang sudah diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses usaha untuk mencapai tujuan yang dikaitkan pada aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengendalian dengan tujuan untuk mengkoordinasikan dan memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan PT.

Pertamina *Geothermal Energy Area* Kamojang Kabupaten Bandung sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

2.1.2 Asas - Asas Manajemen

Asas – asas manajemen dalam penelitian ini mengacu pada teori menurut **F.W. Taylor** dalam **Malayu S.P. Hasibuan** yang bukunya berjudul “*Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*” mengenai asas-asas umum manajemen adalah sebagai berikut:

- a. Pengembangan metode-metode kerja yang terbaik.
- b. Pemilihan serta pengembangan para pekerja.
- c. Usaha untuk menghubungkan dan mempersatukan metode kerja yang terbaik dengan para pekerja yang terpilih dan terlatih.
- d. Kerja sama yang harmonis antara manajer dan non manajer meliputi pembagian kerja dan tanggungjawab manajer untuk merencanakan pekerjaan.

(**Malayu S.P. Hasibuan, 2016 : 14**).

Sedangkan asas-asas umum manajemen yang dikemukakan oleh **Harrington Emerson** dalam **Malayu S.P. Hasibuan** yang bukunya berjudul “*Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*” adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan batasan tujuan dengan tegas.
- b. Pikiran yang sehat
- c. Nasihat (Konsultasi) yang konsekuen.
- d. Tata tertib.

- e. Penjelasan yang jujur.
- f. Laporan yang dapat dipercaya, segera dan memadai.
- g. Pengiriman (penyaluran).
- h. Standarisasi dan penjadwalan.
- i. Keadaan yang distandarkan.
- j. Standarisasi operasi.
- k. Pengubahan intruksi praktis yang standar.
- l. Penghargaan keefektifan.

Disimpulkan bahwa asas (prinsip) adalah kebenaran umum yang memberikan dasar pemikiran, keyakinan, dan pedoman pemecahan problem, pelaksanaannya fleksibel serta disesuaikan dengan situasi, kebutuhan, dan keadaan-keadaan khusus.

2.1.3 Bidang - Bidang Manajemen

Mengenai bidang - bidang manajemen dalam penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh (**Ericza Merdiana : 2018**) dalam tesisnya yang berjudul “*Penguatan Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Karyawan untuk Meminimalisir Turnover Intention Karyawan Gen Y*” menguraikan bahwa sebelum mengkaji bidang-bidang manajemen harus diketahui terlebih dahulu mengenai unsur-unsur manajemen (*tools of management*). Unsur – unsur manajemen itu terdiri dari *men, money, methods, machines, and market* disingkat dengan 6M, 6M tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Men* yaitu tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional/pelaksana.
2. *Money* yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. *Methods* yaitu cara-cara yang dipergunakan dalam usaha mencapai tujuan.
4. *Materials* yaitu bahan-bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
5. *Machines* yaitu mesin-mesin/alat-alat yang diperlukan untuk dipergunakan untuk mencapai tujuan.
6. *Market* yaitu pasar untuk menjual barang dan jasa-jasa yang dihasilkan.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang mempelajari lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan dan bidang-bidang manajemen dikenal atas:

1. Manajemen sumber daya manusia (unsur *men*)
2. Manajemen permodalan/pemberlanjaan (unsur *money*)
3. Manajemen akuntansi biaya (unsur *materials*)
4. Manajemen produksi (unsur *machines*)
5. Manajemen pemasaran (unsur *market*)
6. *Methods* adalah cara/sistem-sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna setiap unsur manajemen.

Pembahasan singkat tentang bidang-bidang manajemen diatas adalah sebagai berikut:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam manajemen sumber daya manusia pembahasan 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. Hal – hal pokok yang dipelajari dalam manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan (*Human Resources Planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Manajemen Permodalan

Dalam manajemen permodalan pembahasan lebih dititikberatkan “bagaimana menarik modal yang *cost of money*-nya relative rendah dan bagaimana memanfaatkan modal (uang) supaya lebih berdaya guna dan berhasil guna untuk mencapai tujuan”. Tegasnya bagaimana mengelola/mengatur dana/uang supaya mendapatkan keuntungan yang wajar.

3. Manajemen Akuntansi Biaya

Pokok pembahasan dalam manajemen akuntansi biaya adalah “bagaimana caranya supaya harga pokok barang atau jasa yang dihasilkan relative rendah dan dengan kualitas baik”. Jadi membahas masalah pemakaian material supaya efisien dan efektif sehingga pemborosan dapat dihindari seminimal mungkin.

4. Manajemen Produksi

Hal-hal pokok yang dibahas dalam manajemen produksi ini meliputi masalah “penentuan/penggunaan mesin-mesin, alat-alat, *lay out* peralatan, dan cara-cara untuk memproduksi barang/jasa supaya kualitasnya relatif baik. Jadi pembahasan pengertian produksi, tata ruang perusahaan, perawatan dan lain sebagainya.

5. Manajemen Pemasaran

Malasah – masalah pokok yang diatur dalam manajemen pemasaran ini lebih dititikberatkan tentang cara penjual barang, jasa, pendistribusian, promosi produksi sehingga konsumen merasa tertarik untuk mengkonsumsinya. Jadi pengatur bagaimana supaya barang dan jasa dapat terjual seoptimal mungkin dan dengan mendapat laba yang wajar. Bidang manajemen ini semakin banyak sesuai kebutuhan yang akan diaturnya, seperti “manajemen perkantoran, manajemen risiko, *management information system* (MIS), *management by objectives* (MBO). Manajemen mutu dan lain sebagainya”. Masalah bidang manajemen ini akan terus berkembang karena semakin banyak hal yang perlu diatur.

2.1.4 Fungsi – Fungsi Manajemen

Pada awal abad ke – 20 seorang industriawan Perancis bernama **Henry Fayol** mengusulkan bahwa semua manajer melakukan lima fungsi manajemen yaitu: merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoodinasi, dan mengendalikan. Sampai sejauh ini fungsi – fungsi manajemen atau disebut juga sebagai unsur-unsur manajemen belum ada kesepakatan antara praktisi maupun para teoritikus, sehingga menimbulkan berbagai pendapat dari banyak penulis seperti diuraikan dalam Tabel 2.1 dibawah ini:

Tabel 2.1
Fungsi – fungsi Manajemen

G.R. Terry	Henry Fayol	Prof. DRS. Oey Ling Lee	John F.Mee	DR. S.P. Siagan
1. <i>Planning.</i>	1. <i>Planning.</i>	1. Perencanaan.	6. <i>Planning.</i>	1. <i>Planning.</i>
2. <i>Organizing.</i>	2. <i>Organizing.</i>	2. Pengorganisasian.	7. <i>Organizing.</i>	2. <i>Organizing.</i>
3. <i>Actuating.</i>	3. <i>Commanding</i>	3. Pengarahan.	8. <i>Motivating.</i>	3. <i>Motivating.</i>
4. <i>Controlling.</i>	4. <i>Controlling.</i>	4. Pengkoordinasian.	9. <i>Controlling.</i>	4. <i>Controlling.</i>
	5. <i>Controlling.</i>	5. Pengontrolan.		5. <i>Evaluating.</i>

Sumber: (Malayu S.P. Hasibuan 2016:38)

Berdasarkan uraian diatas pada prinsipnya bahwa fungsi – fungsi manajemen yang dikemukakan oleh para penulis secara umum mengandung unsur- unsur sebagai berikut:

1. **Perencanaan (*Planning*)**, merupakan suatu kegiatan membuat tujuan organisasi dan diikuti dengan berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Perencanaan menyiratkan bahwa manajer terlebih dahulu memikirkan dengan matang tujuan dan tindakannya. Biasanya tindakan manajer itu berdasarkan atas metode, rancana atau logika tertentu bukan suatu firasat.
2. **Pengorganisasian (*Organizing*)**, merupakan suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia yang tersedia dalam organisasi untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan organisasi. Pengorganisasian berarti bahwa manajer mengoordinasikan sumber daya bahan yang dimiliki organisasi bersangkutan agar pekerjaan rapi dan lancar. Keefektifan sebuah organisasi tergantung pada kemampuannya untuk

mengarahkan sumber daya guna mencapai tujuannya. Jelasnya makin terpadu dan terkoordinasi tugas-tugas sebuah organisasi akan semakin efektiflah organisasi itu, menggapai koordinasi adalah bagian dari pekerjaan manajer.

3. **Kepemimpinan (*Leading or actuating*)**, berfungsi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan dinamis. Kepemimpinan memberikan bagaimana manajer mengarahkan dan memengaruhi para bawahan, bagaimana cara agar orang-orang lain melakukan tugas-tugas yang esensial. Dengan menciptakan suasana yang tepat, manajer membantu para bawahannya untuk bekerja sebaik-baiknya. Kepemimpinan termasuk didalamnya penggerakan (*actuating*) yaitu melakukan penggerakan dan memberikan motivasi pada bawahan untuk melakukan tugas-tugasnya.
4. **Pengendalian (*Controlling*)**, merupakan suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan. Pengendalian berarti bahwa manajer berusaha untuk menjamin bahwa organisasi bergerak ke arah tujuannya. Apabila ada bagian tertentu dari organisasi itu berada pada jalan yang salah atau terjadi penyimpangan maka manajer berusaha menemukan penyebabnya kemudian memperbaiki atau meluruskan ke jalan yang benar.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia atau pegawai dalam perusahaan.

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian manajemen sumber daya manusia cukup luas maka berikut ini beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia yaitu menurut **Amstrong** dalam **Suwatno, M.Si** yang bukunya berjudul *“Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis”* yaitu:

“Praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi dan kegiatan ini mencakup strategi SDM, manajemen SDM, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM (perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi dan manajemen bakat), manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan serta penyedia jasa karyawan.” (**Suwatno, 2011:28**).

Sedangkan menurut **Sutrisno** mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia dalam bukunya yang berjudul *“Manajemen Sumber Daya Manusia”* yaitu:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akan perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan,

dorongan dan karya yang semua potensi SDM berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.” (Sutrisno : 2014).

Pendapat selanjutnya menurut **Bintaro dan Daryanto** mengenai manajemen sumber daya manusia dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*” yaitu:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.” (Bintaro dan Daryanto 2011:29).

Dari beberapa definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli yang sudah diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan untuk mengatur, mengawasi ataupun hal yang berkaitan hubungannya dengan tenaga kerja didalam perusahaan/organisasi dan bertujuan agar dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan PT. Pertamina *Geothermal Energy Area* Kamojang Kabupaten Bandung secara efektif dan efisien.

2.2.2 Peranan Dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh (Malayu S.P. Hasibuan, 2013 : 34) antara lain:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *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 kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Sedangkan untuk fungsi manajemen sumber daya manusia menurut **(Malayu S.P. Hasibuan, 2013 : 35)** meliputi:

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program

kepegawaian meliputi: pengorganisasian, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantunya tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan kegiatan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan ini dilakukan oleh pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan, karyawan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen

sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. (pemberhentian ini diatur dalam undang-undang No. 13 tahun 2003 tentang hukum ketenagakerjaan.

2.3 Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan terjemahan dari kata *Job* dan *analysis*. *Job* yang memiliki arti jabatan, tugas, dan kegiatan pekerjaan sedangkan *analysis* berarti memisah-memisah jabatan ke dalam bagian atau unsur-unsur yang disebut tugas. Hasil proses analisis jabatan tersebut berupa desain jabatan atau perancangan jabatan dalam suatu jabatan, uraian jabatan atau penjabaran tugas-tugas serta elemen-elemen yang terkait didalamnya dan juga spesifikasi jabatan yang adalah informasi mengenai kriteria pegawai yang tepat untuk melaksanakan suatu jabatan.

2.3.1 Pengertian Analisis Jabatan

Pengertian analisis jabatan berikut ini merupakan beberapa pendapat para ahli dan pengertian analisis menurut **Moekijat** yang dikutip oleh Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia dalam “*Pedoman Analisis Jabatan*”, yaitu:

“Analisis jabatan merupakan suatu teknik yang dipergunakan terutama sebagai dasar untuk penempatan.”.(**Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia : 2015**).

Sedangkan pengertian analisis jabatan menurut **Dessler** dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid I Edisi 10*” yaitu:

“Analisis jabatan adalah prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan ketrampilan yang dibutuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut.”.(**Dessler : 2013**).

Ada juga pengertian analisis jabatan menurut **Marihot Tua E.H** dalam **Danang Sunyoto** yang bukunya berjudul “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” yaitu:

“Analisis jabatan sebagai pengumpulan, penilaian, dan penyusunan informasi secara sistematis mengenai tugas-tugas dalam organisasi, yang biasanya dilakukan oleh seorang ahli yang disebut *job analysis*.”. (**Danang Sunyoto, 2012 : 54**).

Dari beberapa pengertian analisis jabatan menurut para ahli yang sudah diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan merupakan upaya untuk pengumpulan, penilaian, dan penyusunan informasi secara sistematis mengenai tugas-tugas dalam organisasi yang disebut *job analysis* dengan teknik yang dipergunakan sebagai dasar untuk penempatan yang dibutuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan didalam perusahaan PT. Pertamina *Geothermal Energy Area* Kamojang Kabupaten Bandung.

2.3.2 Jenis Informasi Penting Dalam Analisis Jabatan

Jenis informasi penting dalam analisis jabatan dalam penelitian ini ada 6 (enam) macam informasi yang merupakan dasar bagi semua analisis jabatan mengacu pada pendapat menurut (**Dessler : 2013**), adalah sebagai berikut:

1. Aktivitas pekerjaan

Aktivitas kerja aktual yang dilakukan oleh pegawai seperti memeriksa, menelaah, menyusun laporan dan lain-lain. Adakalanya dibuat daftar aktivitas

sedemikian rupa sehingga jelas apa yang dikerjakannya, bagaimana caranya, dan kapan dilakukan.

2. Perilaku manusia

Informasi tentang tingkah laku pegawai seperti merasakan, mengkomunikasikan, mengambil keputusan, dan menulis. Dalam hal ini termasuk pula tuntutan bagaimana pegawai harus bekerja seperti berjalan jauh dan sebagainya.

3. Peralatan kerja yang dipergunakan

Alat atau perlengkapan, mesin dan alat bantu lainnya. Peralatan ini harus berkaitan dengan produk atau pelayanan jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh pegawai yang bersangkutan.

4. Standar prestasi

Informasi mengenai kuantitas, kualitas, dan atau waktu yang diperlukan bagi setiap aspek pekerjaan. Standar ini dipakai sebagai standar evaluasi pegawai atas pelaksanaan pekerjaan yang bersangkutan.

5. Konteks pekerjaan

Informasi yang berkaitan dengan hal-hal seperti kondisi fisik kerja, jadwal kerja, serta konteks organisasi dan sosial, misalnya orang atau instansi dengan siapa biasanya pegawai berhubungan dalam pelaksanaan pekerjaannya termasuk di dalamnya insentif finansial dan non finansial yang berkenaan dengan pekerjaannya.

6. Persyaratan personil

Informasi yang berkenaan dengan persyaratan manusia dalam pelaksanaan pekerjaan seperti pendidikan atau pelatihan, pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan atau keahlian yang berkaitan dengan pekerjaan serta ciri-ciri pribadi seperti bakat, karakteristik fisik, kepribadian, minat, dan sebagainya yang wajib dipenuhi.

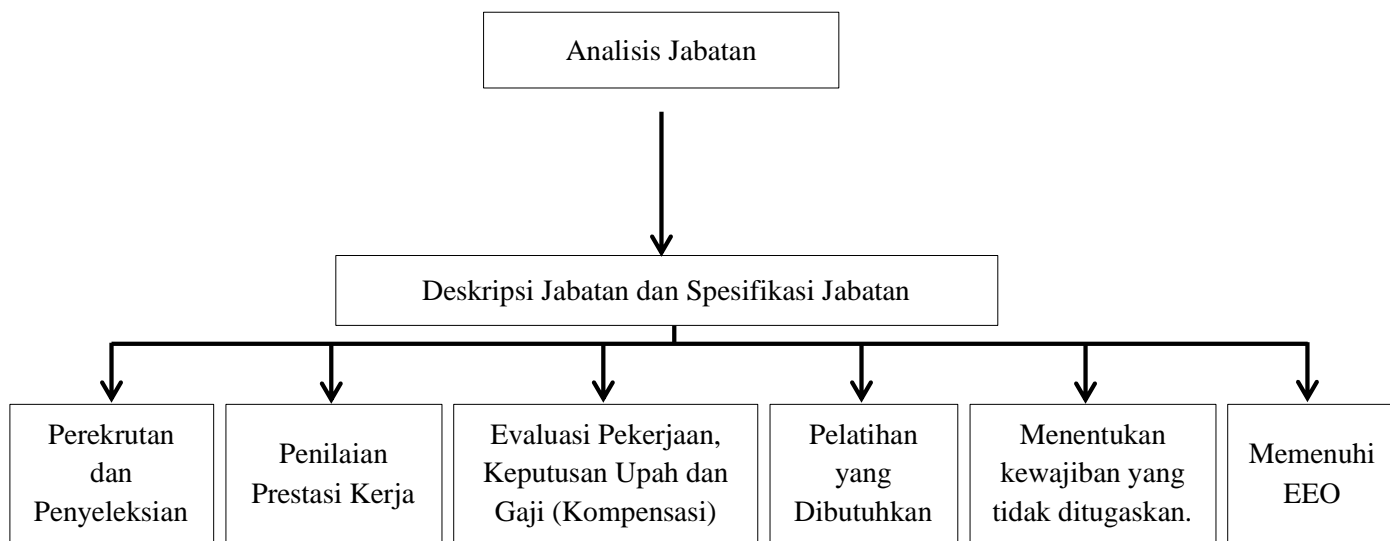
2.3.3 Manfaat Analisis Jabatan

Manfaat analisis jabatan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat menurut (Ardana, Mujati dan Utama, 2012 : 39) dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*”, menjelaskan bahwa analisis jabatan memberikan beberapa manfaat antara lain sebagai berikut:

1. Analisis jabatan membantu menghindari adanya kebingungan dan memberikan pemahaman dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Dapat menghindari tumpang tindih tanggung jawab dan berbagai aktivitas sumber daya manusia.
3. Memudah prosedur rekrutmen, seleksi, pelatihan dan berbagai aktivitas sumber daya manusia.
4. Membantu pegawai dalam merencanakan karir, mengurangi praktek diskriminasi dalam promosi dan pemindahan serta memudahkan evaluasi pekerjaan untuk memastikan adanya keadilan dalam pemberian kompensasi.
5. Bermanfaat dalam program keselamatan kerja, dapat menunjukkan tindakan yang berbahaya dan mengadakan perubahan dalam pelaksanaan.

6. Analisis jabatan penting dalam perencanaan perubahan organisasi dan reorganisasi sesuai perkembangan keadaan.
7. Memberi arahan tentang pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan Pekerjaan.
8. Berfungsi untuk memperbaiki administrasi dan pengendalian pekerjaan.

Sedangkan menurut (Dessler : 2013) dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid I Edisi 10*”, yang digambarkan pada gambar 2.1 mengenai manfaat informasi analisis jabatan, adalah dibawah ini sebagai berikut:



Sumber: (Dessler : 2013)

Gambar 2.1
Manfaat Informasi Analisis Jabatan

Gambar 2.1 mengenai manfaat informasi analisis jabatan menyebutkan bahwa manfaat dari analisis jabatan adalah untuk:

1. Perekrutan dan penyeleksian.

Analisis jabatan memberikan informasi mengenai kebutuhan pekerjaan dan karakteristik manusia yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas ini. Informasi ini dalam bentuk deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, yang digunakan untuk membantu manajemen menentukan jenis orang yang akan direkrut dan dipekerjakan.

2. Penilaian prestasi Kerja

Dilakukan dengan membandingkan prestasi dari setiap karyawan dengan standar prestasi perusahaan. Para manajer menggunakan analisis jabatan untuk menentukan aktivitas pekerjaan itu dan standar prestasinya.

3. Kompensasi.

Informasi analisis jabatan sangat penting untuk memperkirakan nilai dari setiap pekerjaan dan kompensasi yang tepat. Kompensasi (gaji dan bonus) biasanya bergantung pada ketrampilan dan tingkat pendidikan yang dibutuhkan oleh pekerjaan itu, tingkat bahaya dan keamanan pekerjaan, tingkat tanggung jawab, dan seterusnya.

4. Pelatihan yang Dibutuhkan.

Deskripsi jabatan harus memberi gambaran tentang aktivitas ketrampilan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut.

5. Menentukan kewajiban yang tidak ditugaskan.

Analisis jabatan juga dapat membantu mengungkapkan kewajiban yang belum ditugaskan.

6. Memenuhi EEO.

Analisis jabatan juga memainkan peran besar dalam memenuhi EEO. Pedoman seleksi karyawan yang segaram menerapkan bahwa analisis jabatan adalah langkah penting dalam memvalidasi semua aktivitas personel.

2.3.4 Langkah – langkah dalam Menganalisis Jabatan

Setelah mengetahui manfaat informasi yang diperoleh dari analisis pekerjaan, maka dapat dipahami bahwa analisis pekerjaan sangat berperan penting dalam manajemen sumber daya manusia, sehingga diperlukan langkah-langkah yang sistematis dalam menjalankannya, menurut (**Malayu S.P. Hasibuan : 2008**), bahwa proses dalam menganalisis jabatan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjaan.
- b. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang.
- c. Menyeleksi orang yang akan diserahi jabatan yang akan dianalisis.
- d. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan.
- e. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan.
- f. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
- g. Meramalkan atau memperhitungkan perkembangan perusahaan.

Ada 5 teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data analisis jabatan adalah sebagai berikut:

1. Observasi, yaitu: mengutamakan visual secara langsung terhadap karyawan selama mereka melakukan tugas-tugasnya.
2. Wawancara langsung dengan karyawan.
3. Questionnaire yaitu dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada karyawan.
4. Buku harian (*diary/logs*) peserta yaitu daftar harian yang dibuat karyawan mengenai setiap kegiatan yang didalamnya mereka terlihat lengkap dengan setiap kegiatan yang terjadi.
5. Kombinasi maksudnya adalah menggunakan lebih dari satu teknik untuk mengumpulkan data.

Sedangkan untuk uraian jabatan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini:

1. Identitas jabatan misalnya nama jabatan secara spesifikasi.
2. Ringkasan jabatan memuat tentang fungsi dan kegiatan utamanya.
3. Hubungan, tanggungjawab dan kewajiban.
4. Wewenang dari pemegang jabatan.
5. Standar kinerja.
6. Kondisi kerja dan lingkungan fisik.
7. Spesifikasi jabatan.

Sedangkan untuk elemen-elemen desain pekerjaan uraiannya adalah sebagai berikut:

1. Elemen organisasional (menyangkut tentang efisiensi) yaitu:
 - Pendekatan mekanistik berupaya mengidentifikasi setiap tugas agar dapat diatur untuk meminimumkan waktu dan tenaga para karyawan.
 - Aliran kerja: tergantung pada produk/jasa biasanya menentukan urutan dan keseimbangan pekerjaan-pekerjaan.
 - Praktek-praktek kerja yaitu: cara-cara pelaksanaan kerja yang ditetapkan.
2. Elemen Lingkungan yaitu:
 - Kemampuan dan tersediannya karyawan misalnya walaupun pengangguran tinggi, banyak yang tidak diisi karena tidak tersedia karyawan yang berkemampuan tersebut.
 - Berbagai pengharapan misalnya karyawan yang berpendidikan tinggi mempunyai harapan lebih tinggi.
3. Elemen Kepriilaku yaitu:
 - Otonomi yang berarti mempunyai tanggungjawab atas apa yang dilakukan.
 - Variasi pekerjaan.
 - Identitas tugas dan umpan balik.

2.3.5 Metode – Metode dalam Analisis Jabatan

Metode – metode dalam analisis jabatan pada penelitian ini mnegacu pada teori menurut (**Dessler : 2013**) dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid I Edisi 10*”, adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Ada tiga jenis wawancara yang digunakan untuk mengumpulkan data analisis jabatan, yaitu: wawancara individual dengan masing-masing karyawan, wawancara kelompok dengan kelompok karyawan yang memiliki jabatan yang sama, dan wawancara penyelia dengan satu atau lebih penyelia yang benar-benar berpengetahuan tentang jabatan yang di analisis.

2. Kuesioner

Kuesioner adalah metoda yang sering dipakai dalam mengumpulkan data mengenai pekerjaan. Suatu alat survei dibuat dan diberikan kepada karyawan dan manajer untuk diisi. Keuntungan yang dapat diperoleh dari metoda angket adalah informasi atas sejumlah besar pekerjaan yang dapat dikumpulkan dengan biaya yang cukup kecil dalam waktu yang relatif singkat. Namun, metoda angket berasumsi para karyawan dapat secara akurat menganalisis dan mengkomunikasikan informasi tentang pekerjaan mereka sehingga metode angket/kuesioner perlu dikombinasikan dengan wawancara dan observasi untuk mengklarifikasikan dan melakukan verifikasi informasi dari angket/kuesioner. Jenis kuesioner yang sering digunakan adalah checklist, yang bisa memberikan cara yang sederhana bagi karyawan dalam memberikan informasi.

3. Observasi

Dilakukan dengan melakukan observasi karyawan saat bekerja selama satu siklus (daur) kerja lengkap. Dalam metoda ini analisis mengamati seorang pekerja atau sekelompok pekerja yang sedang melakukan suatu pekerjaan.

Tanpa intervensi, analis mencatat tentang apa, mengapa, dan bagaimana berbagai bagian pekerjaan itu dilakukan. Biasanya, informasi ini dicatat dalam di dalam sebuah format standar. Pemakaian metoda observasi terbatas karena banyak pekerjaan tidak memiliki kewajiban pekerjaan yang lengkap dan mudah untuk diamati.

4. Buku harian (diary/logs)

Peserta Pendekatan lain adalah meminta karyawan membuat buku harian (diary/logs) atau daftar dari apa yang mereka lakukan sepanjang hari di perusahaan. Metoda ini menuntut agar karyawan dapat mengamati kinerja mereka sendiri dengan cara membuat suatu catatan harian tentang tugas, dengan memperhatikan beberapa sering semua itu dilakukan dan waktu yang dibutuhkan untuk setiap tugas tersebut. Meskipun pendekatan ini dapat menghasilkan informasi yang berguna, namun dapat menjadi beban bagi karyawan untuk mengkompilasi suatu catatan harian yang akurat.

2.3.6 Analisis Jabatan (*Job Analysis*) dan Desain Pekerjaan (*Job Design*)

Dalam organisasi terdapat posisi yang harus diisi melalui pekerjaan yang ada, posisi pekerjaan yang sudah ada biasa diketahui lewat lowongan-lowongan pekerjaan pada perusahaan, departemen sumber daya manusia harus memahami bahwa untuk memelihara koordinasi pekerjaan maka pengetahuan tentang analisis jabatan dan desain pekerjaan tidak boleh dilewatkan.

Dalam meraih kualitas kerja yang tinggi, organisasi harus memahami dan menyasikan permintaan kerja dan individu, hal ini disebut analisis jabatan atau

analisis pengetahuan pada susunan kepegawaian, pelatihan, penilaian kinerja, dan kegiatan sumber daya manusia lainnya. Sebagai contoh evaluasi penyedia pada pekerjaan karyawan harus didasarkan pada kinerja dan tuntutan kerja. Berkaitan dengan analisis pekerjaan (**Dessler : 2013**) mengungkapkan bahwa analisis pekerjaan merupakan prosedur yang dilalui untuk menentukan tanggungjawab posisi-posisi yang harus dibuatkan stafnya, dan karakteristik orang-orang yang bekerja untuk posisi-posisi tersebut. Analisis pekerjaan memberikan informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan (daftar tentang pekerjaan tersebut), dan spesifikasi pekerjaan (jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut), oleh sebab itu, penyedia atau spesialis dalam sumber daya manusia biasanya mengumpulkan beberapa informasi berikut melalui analisis pekerjaan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Aktivitas pekerjaan
2. Perilaku manusia
3. Mesin, perangkat, peralatan, dan bantuan pekerjaan
4. Standar prestasi
5. Konteks pekerjaan
6. Persyaratan manusia

Sedangkan menurut **Flippo** yang dikutip oleh (**Dessler : 2013**), bahwa hasil-hasil dari analisis pekerjaan, seperti uraian dan spesifikasi pekerjaan akan dapat digunakan untuk kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Pengesahan atas prosedur-prosedur pengangkatan
2. Pelatihan

3. Evaluasi pekerjaan
4. Penilaian prestasi
5. Pengembangan karir
6. Organisasi
7. Perkenalan
8. Penyuluhan
9. Hubungan perburuhan dan
10. Penataan kembali pekerjaan

Analisis jabatan merupakan prosedur dalam menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan karyawan yang akan diperkerjakan untuk jabatan itu, analisis menghasilkan informasi tentang tuntutan jabatan yang selanjutnya digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan yang selanjutnya digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*).

Disebutkan dalam peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 tentang analisis jabatan dilingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah pada BAB II pasal tiga (3) bahwa tujuan analisis jabatan untuk penyusunan kebijakan program-program seperti berikut ini:

- i. Pembinaan dan penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan
- ii. Perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan dan
- iii. Evaluasi kebijakan program pembinaan dan penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan dan perencanaan kebutuhan dan pelatihan.

Analisis jabatan disamping menghasilkan uraian dan spesifikasi jabatan juga memiliki delapan kegunaan lain, delapan kegunaan lain tersebut akan diuraikan dibawah ini:

1. Pengadaan Tenaga Kerja

Spesifikasi jabatan merupakan standar personalia yang digunakan sebagai pembanding para calon tenaga kerja, isi spesifikasi jabatan akan memberikan dasar pembentukan prosedur seleksi nantinya.

2. Pelatihan

Isi uraian tugas dan pekerjaan dapat digunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan khususnya dalam hal program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

3. Evaluasi Kinerja

Persyaratan-persyaratan dan uraian jabatan dapat dinilai sebagai dasar untuk menentukan nilai pegawai dalam pemberian kompensasi yang layak.

4. Penilaian Prestasi

Untuk menentukan apakah pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik maka deskripsi jabatan akan sangat membantu untuk pemilihan sasaran pekerjaan.

5. Promosi dan Transfer Pegawai

Informasi dan data pegawai akan membantu proses pengambilan keputusan sebagai dasar program promosi dan transfer pegawai.

6. Organisasi

Informasi dan data pegawai akan membantu proses pengambilan keputusan sebagai dasar program promosi dan transfer pegawai.

7. Induksi

Uraian jabatan sangat berguna, terutama pada pegawai baru untuk tujuan orientasi karena akan memberikan gambaran pada pegawai baru tentang pekerjaan yang harus dilakukan.

8. Konsultasi

Informasi jabatan akan bermanfaat bagi pemberian konsultasi baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja tetapi merasa tidak sesuai dengan jabatan yang ada sekarang.

2.3.7 Konsep Kompetensi

Kompetensi merupakan ketrampilan yang diperlukan seseorang yang ditunjukkan oleh kemampuannya untuk dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan spesifik. Kompetensi harus dibedakan dengan kompetensi, walaupun dalam pemakaian umum istilah ini digunakan dapat dipertukarkan. Pengertian kompetensi berikut ini merupakan beberapa pendapat para ahli dan pengertian kompetensi menurut **Spencer dan Spencer** dalam **Sudarmanto** yang bukunya berjudul "*Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*", yaitu:

“kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul didalam pekerjaan atau situasi.”.(**Sudarmanto, 2014 : 46**).

Sedangkan menurut **Amstrong** dalam **Moherion** yang bukunya berjudul "*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (Cetakan Kedua)*", yaitu:

“A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related of criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation. Artinya kompetensi adalah karakteristik mendasar dari individu yang secara kausal terkait dengan kriteria yang dirujuk efektif dan atau kinerja yang unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi.”(Moeherion, 2014 : 5).

Ada juga kompetensi menurut **Boyatzis** dalam **Donni Juni Priansa** yang bukunya berjudul *“Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia”*, yaitu:

“Kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan.”(Donni Juni Priansa, 2014 : 253).

Dari beberapa pengertian kompetensi menurut para ahli yang sudah diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar dari perilaku individu secara kausal terkait kemampuan pengetahuan dan keterampilan kerja dengan kriteria yang mencapai hasil efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi organisai yang diharapkan dapat mencapai kinerja yang optimal pada setiap karyawan PT. Pertamina *Geothermal Energy Area* Kamojang Kabupaten Bandung.

1. Manfaat Kompetensi

Manfaat kompetensi menurut **Ruky** yang dikutip oleh **Sutrisno** dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketiga*”, mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin terkenal dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan – perusahaan besar dengan manfaat atau alasan sebagai berikut:

- a. Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai.

Keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan perilaku apa saja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja.

- b. Sebagai alat seleksi karyawan.

Penggunaan kompetensi sebagai alat seleksi karyawan dalam organisasi untuk memilih calon karyawan terbaik yaitu diharapkan adanya kejelasan perilaku dari karyawan, sasaran yang efektif, memperkecil biaya rekrutmen.

- c. Memaksimalkan Produktivitas.

Mencapai karyawan bila dikembangkna untuk menutuoi kesenjangan dalam keterampilan sehingga mampu maksimal dalam bekerja.

- d. Dasar pengembangan sistem remunerasi.

Untuk mengembangkan sistim remunerasi akan terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan dari seseorang karyawan.

- e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.

Untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

- f. Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam untuk kerja karyawan. (Sutrisno : 2010).

2. Karakteristik dan Model Kompetensi

Karakteristik kompetensi dalam penelitian ini berdasarkan pemahaman dari konsep **Spencer & Spencer** dalam (Wibowo, 2014:273) yang bukunya berjudul “*Perilaku Dalam Organisasi*”, ada lima (5) karakteristik kompetensi yang digambarkan pada gambar dibawah ini:

5 KARAKTERISTIK KOMPETENSI MENURUT SPENCER AND SPENCER



Sumber: (Wibowo, 2014:273)

Gambar 2.2

5 (Lima) Karakteristik Kompetensi

Dari gambar mengenai 5 (lima) karakteristik kompetensi berikut adalah penjelasan ke 5 (lima) karakteristik kompetensi yaitu sebagai berikut:

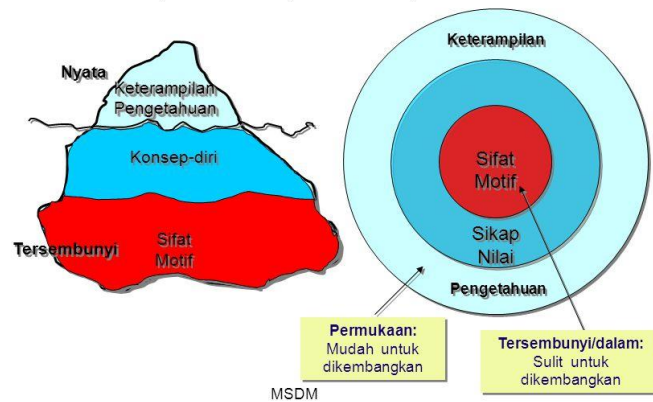
1. Motif, sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan munculnya suatu tindakan, motif akan mengarahkan dan menyeleksi sikap menjadi tindakan atau tujuan sehingga lain dari yang lain.
2. Kepribadian, karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep Diri, sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri seseorang.
4. Pengetahuan akademik, informasi yang dimiliki seseorang pada area yang spesifik, pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. *Score* pada tes pengetahuan seringkali kurang bermanfaat untuk memprediksi performansi ditempat kerja karena sulitnya mengukur kebutuhan pengetahuan dan keahlian yang secara nyata digunakan dalam pekerjaan. Pengetahuan akan dapat memprediksikan apa yang dapat dilakukan seseorang, bukan apa yang akan dilakukan hal ini disebabkan:
 - Pengukuran tes pengetahuan lebih banyak menghafal, jika yang dipentingkan adalah kemampuan untuk mencari informasi. Ingatan mengenai fakta spesifik tidak lebih penting dari pada pengetahuan mengenai fakta yang relevan terhadap masalah spesifik dan pengetahuan tentang sumber informasi dimana mencarinya ketika diperlukan.

- Tes pengetahuan tergantung situasi responden, tes tersebut mengukur kemampuan memilih alternatif pilihan yang merupakan respon yang benar, dan bukan mengukur apakah seseorang dapat beraksi sesuai pengetahuan dasarnya, mengetahui sesuatu yang benar tidaklah selalu menjamin akan melakukan sesuatu yang benar.
5. Keahlian (*Skill*), kemampuan untuk melakukan aktivitas fisik dan mental kompetensi keahlian mental atau kognitif meliputi pemikiran analisis (memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan pengaruh, mengorganisasi data dan rencana) serta pemikiran konseptual (pengenalan pola data yang kompleks).

Selain dari 5 (lima) karakteristik kompetensi ada juga tipe atau level kompetensi memiliki implikasi praktis pada perencanaan sumber daya manusia, sebagaimana digambarkan pada gambar dibawah 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. Motif inti dan kompetensi dan sifat bawaan pada dasar gunung es sulit untuk diketahui dan dikembangkan membutuhkan lebih banyak biaya untuk memilih karakteristik ini.

Model Gunung Es Kompetensi

Sumber: Spencer and Spencer. *Competence at Work*. 1993



Sumber: (Wibowo, 2014:274)

Gambar 2.3

Model Gunung Es Kompetensi

Dari gambar diatas mengenai model gunung es kompetensi berikut adalah penjelasan model gunung es kompetensi yaitu sebagai berikut

1. Kompetensi yang tampak keahlian, pengetahuan biasa disebut sebagai *Hard Competency* atau *Hard Skill* karena kompetensi ini perilakunya dapat terlihat jelas atau *observable*.
2. Kompetensi yang tersembunyi konsep, perilaku, sikap, bawaan bisa disebut sebagai *Soft Competency* karena sulit untuk diobservasi, maka agar *Soft Competency* ini mudah diobservasi penilaian kompetensinya melalui perilaku nyata yang ditunjukkan dalam proses pekerjaan.

Sikap dan nilai sama dengan kepercayaan diri dapat diubah dengan pelatihan, psikoterapi 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 yang kompleks, kompetensi inti (motif, sikap bawaan dan tata nilai) ditemukan relatif lebih penting dalam memprediksi performansi superior dibanding IQ atau kepandaian dan prestasi akademis.

3. Kelempok dan Klasifikasi Kompetensi

Kelompok dan klasifikasi kompetensi dalam penelitian ini mengacu pada studi dari (Spencer & Spencer, 1993) dalam (Nita : 2017) yang jurnalnya berjudul “*Model Kompetensi Manajerial & Teknik Dan Kebutuhan Pelatihan Bagi Pengusaha Kuliner Yang Sukses, FM Ike 5 dengan tema (Strengthening the strategy of local product in the border region: opportunity challenges of the ASEAN*”, menyatakan ada 20 *generic competencies* adalah sebagai berikut:

1. ACH (*Achievement orientation*)

Kompetensi semangat untuk berprestasi atau untuk mencapai target kerja. Derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau di atas standar.

Mencakup:

- Bekerja untuk memenuhi standar yang ditetapkan oleh manajemen.

- Menetapkan dan bertindak dalam meraih sasaran diri sendiri dan orang lain.
- Fokus pada perbaikan.
- Pengoptimalan dalam penggunaan sumber.
- Melakukan perhitungan terhadap resiko entrepreneurial.

2. CO (*Concern for order*)

Kompetensi perhatian terhadap kejelasan tugas kualitas dan ketelitian kerja. Dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan/mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan/ketelitian data dan informasi di tempat kerja.

Mencakup:

- a. Mengawasi & memeriksa informasi.
- b. Perhatian terhadap kejelasan, kepastian.
- c. Keinginan untuk mengurangi ketidakpastian.

3. INT (*Initiative*)

Kompetensi proaktif. Dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan/lingkungan melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu, tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru.

Mencakup:

- a. Tidak menyerah terhadap suatu penolakan.

- b. Mengenali & memanfaatkan peluang-peluang.
- c. Memiliki performansi lebih dari yang diharapkan pekerjaan.
- d. Mengantisipasi dan menyiapkan peluang dan masalah.

4. INFO (*Information seeking*)

Kompetensi mencari informasi. Besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan.

Mencakup:

- a. Mencari informasi yang tepat.
- b. Memilih peluang-peluang potensial yang mungkin berguna dimasa yang akan datang, berkeliling melihat situasi kerja.

5. IU (*Interpersonal understanding*)

Kompetensi empati. Kemampuan untuk memahami hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan yang bisa berupa atas pemahaman perasaan, keinginan atau pemikiran dari orang lain.

Mencakup:

- a. Mendengarkan.
- b. Respon dengan orang lain.
- c. Sadar perasaan orang lain.
- d. Cara pemahaman.

6. CSO (*Customer service orientation*)

Kompetensi berorientasi kepada pelanggan. Keinginan untuk membantu atau melayani pelanggan/orang lain. Pelanggan adalah pelanggan yang sesungguhnya atau rekan pemakai hasil kerja kita.

Mencakup:

- a. Mencari informasi kebutuhan pelanggan dan menyesuaikan dengan produk atau jasa.
- b. Mengambil tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan masalah pelayanan kepada pelanggan.
- c. Bertidak sebagai seorang penasehat terhadap kebutuhan dan masalah pelanggan.
- d. Bekerja dengan pandangan jangka panjang dalam mengenali masalah pelanggan.

7. IMP (*Impact and influence*)

Kompetensi dampak dan pengaruh. Tindakan, membujuk, meyakinkan mempengaruhi orang lain sehingga mau mendukung rencana kita.

Mencakup:

- a. Mengantisipasi pengaruh suatu tindakan terhadap pandangan orang lain.
- b. Menggunakan alasan, fakta, data-data, contoh nyata dan demonstrasi.
- c. Melakukan koalisi politis dan memberikan informasi untuk memperoleh pengaruh tertentu.
- d. Menggunakan keterampilan kelompok dalam memimpin suatu kelompok.

8. OA (*Organizational awareness*)

Kompetensi kesadaran berorganisasi. Kemampuan untuk memahami dan mempelajari kekuasaan dalam organisasi sendiri maupun organisasi lain (pelanggan, penyalur, dll). Termasuk didalamnya kemampuan untuk mengidentifikasi siapa pengambil keputusan yang sebenarnya dan individu yang memiliki pengaruh kuat.

Mencakup:

- a. Memahami struktur organisasi informal.
- b. Mengenali batasan-batasan organisasi yang tidak terlibat.
- c. Mengenali masalah dan peluang yang mempengaruhi organisasi.

9. RB (*Relationship building*)

Kompetensi: membangun hubungan kerja. Besarnya usaha menjalin dan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab.

Mencakup:

- a. Membangun hubungan dengan banyak orang.
- b. Membagi informasi pribadi untuk menciptakan dukungan/empati.

10. DEV (*Developing others*)

Kompetensi mengembangkan orang lain. Keinginan untuk mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain.

Mecakup:

- a. Menunjukkan harapan positif kepada orang lain.

- b. Memberikan arahan dan demonstrasi, yang merupakan strategi pelatihan.
- c. Memberikan umpan balik negatif kepada perilaku seseorang yang buruk.
- d. Mengidentifikasi dan merancang program baru untuk kebutuhan pelatihan.
- e. Mendelegasikan tanggung jawab atau pekerjaan dengan tujuan untuk mengembangkan kemampuan orang lain.

11. DIR (*Directiviness*)

Kompetensi kemampuan mengarahkan/memberikan perintah. Kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya:

Mencakup:

- a. Menghadapi masalah performasi orang lain dengan terbuka.
- b. Menetapkan standar dan kualitas.
- c. Menolak permintaan yang tidak masuk akal.
- d. Memberikan arahan yang rinci.

12. TW (*Team work*)

Kompetensi kerjasama kelompok. Dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain; dorongan atau kemampuan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas.

Mencakup:

- a. Meminta ide dan pendapat dalam mengambil keputusan atau merencanakan sesuatu.

- b. Menjaga orang lain tetap memiliki informasi dan hal-hal baru tentang proses dalam kelompok, dan membagi informasi yang relevan.
- c. Memperlihatkan harapan positif kepada orang lain.
- d. Menghargai orang lain yang berhasil.
- e. Mendorong orang lain dan membuat mereka merasa penting.

13. TL (*Team leadership*)

Kompetensi memimpin kelompok. Dorongan dan kemauan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok, biasanya ditunjukkan dalam otoritas formal.

Mencakup:

- a. Memberikan informasi.
- b. Melakukan usaha untuk memperlakukan anggota kelompok secara adil.
- c. Menggunakan strategi kompleks untuk mendorong moral dan produktivitas kelompok.
- d. Memastikan bahwa kebutuhan kelompok terpenuhi.
- e. Menjamin orang lain masuk ke dalam misi, sasaran, dan kebijakan pimpinan.

14. AT (*Analitical thinking*)

Kompetensi berfikir analitis. Kemampuan untuk memahami situasi dengan cara memecahkannya menjadi bagian-bagian yang lebih rinci (faktor-faktor), atau mengamati keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu.

Mencakup:

- a. Menetapkan prioritas pekerjaan berdasarkan tingkat kepentingan.

- b. Membagi pekerjaan yang rumit menjadi bagian-bagian mengenai penyebab suatu kejadian.

15. CT (*Conceptual thinking*)

Kompetensi berfikir konseptual. Kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan yang intrigitas mencakup kemampuan mengidentifikasi; pola keterkaitan antara masalah yang tidak tampak dengan jelas atau kemampuan mengidentifikasi permasalahan yang utama yang mendasar dalam situasi yang kompleks.

Mencakup:

- a. Menggunakan logika dan pengalaman masa lalu dalam mengenali masalah.
- b. Melihat perbedaan antara situasi dan hal-hal yang pernah terjadi sebelumnya.
- c. Mempraktekkan dan memodifikasi konsep atau metoda yang pernah dipelajari.
- d. Mengidentifikasi hubungan dalam data.

16. EXP (*Expertise*)

Kompetensi keahlian teknis/profesional/manajerial. Penguasaan bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan (dapat teknik, manajerial maupun profesional), dan motivasi untuk menggunakan, mengembangkan dan membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.

Mencakup:

- a. Menjaga keterampilan dan pengetahuan.
- b. Menunjukkan ketertarikan pada suatu bidang tertentu.
- c. Bersedia mendorong orang lain dalam menyelesaikan masalah teknis.
- d. Belajar hal-hal baru yang berhubungan dengan pekerjaan.
- e. Menyebarkan teknologi baru secara aktif.

17. SCT (*Self-control*)

Kompetensi pengendalian diri. Kemampuan untuk mengendalikan diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan-tindakan yang negatif pada saat ada cobaan, khususnya menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja dibawah tekanan.

Mencakup:

- a. Tidak mudah marah.
- b. Menolak keterlibatan yang tidak perlu.
- c. Tetap tenang dalam situasi yang rumit.
- d. Memiliki respon yang baik dalam menghadapi suatu masalah.

18. SCF (*Self-confidence*)

Kompetensi percaya diri. Keyakinan orang pada kemampuan diri sendiri untuk/menyelesaikan suatu tugas/tantangan/pekerjaannya.

Mencakup:

- a. Melakukan tindakan meskipun ditentang orang lain.
- b. Merupakan pribadi yang percaya diri.
- c. Memiliki kepercayaan akan penilaian atau kemampuan sendiri.

- d. Menyatakan suatu posisi yang jelas dan percaya diri terhadap orang lain.
- e. Bertanggung jawab atas kesalahan yang diperbuat.
- f. Belajar dari kesalahan, menganalisis performansi dan mau memperbaikinya.

19. FLX (*Flexibility*)

Kompetensi fleksibilitas. Kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai rekan atau kelompok yang berbeda; kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan, pandangan dan pertentangan atas suatu isu.

Mencakup:

- a. Mengenali kebenaran pendapat orang lain.
- b. Mudah beradaptasi terhadap perubahan pekerjaan.
- c. Menerapkan peraturan secara fleksibel.
- d. Mengubah perilaku sesuai dengan situasi.

20. OC (*Organizational commitment*)

Kompetensi komitmen terhadap organisasi. Dorongan dan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi, untuk bertindak dengan cara yang menunjang tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi.

Mencakup:

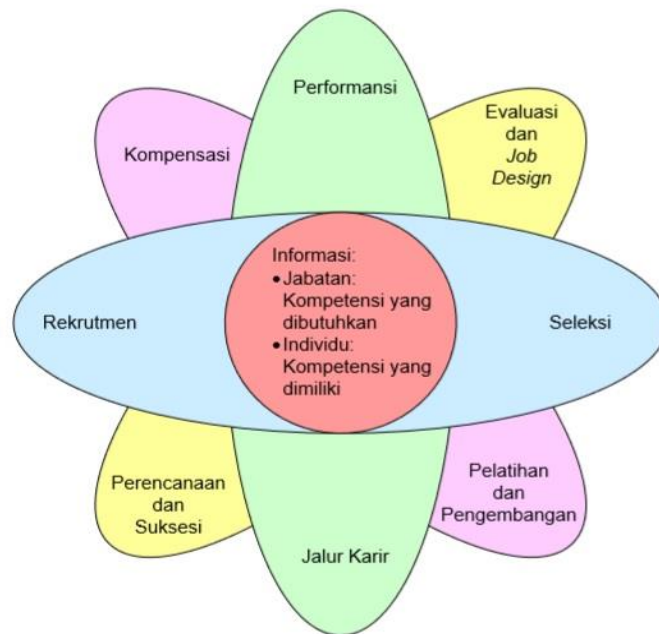
- a. Bersedia membantu teman sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b. Menggabungkan aktivitas pribadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi.

- c. Memahami kebutuhan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.
- d. Memilih untuk memenuhi kebutuhan organisasi daripada mengejar kepentingan sendiri.

Dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan 8 (delapan) jenis kompetensi untuk dijadikan dimensi dan indikator, karena mengacu pada pendapat dari salah satu karyawan dibagian area HR PT. Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang sebagai bahan untuk melihat kebutuhan kompetensi dalam analisis jabatan dan diantaranya adalah: *Achievement Orientation (ACH)*, *Team work (TW)*, *Organitational commitment (OC)*, *Concern for order (CO)*, *Expertise (EXP)*, *Relationship bulding (RB)*, *Team leadership (TL)*, *DEV (Deceloping Others)*.

2.3.8 Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Berbasis

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam penelitian ini mangacu pada pendapat menurut **(Dyah Kusumastuti, 2017)**, secara terpadu dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: www.researchgate.net/publication/316274009

Gambar 2.4

Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Secara Terpadu

Dari gambar diatas fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi diantaranya:

- Rekrutmen berbasis Kompetensi
- Analisis Jabatan perlu dilengkapi Standar Kompetensi Jabatan
- Evaluasi Jabatan /*Job Grading*
- Seleksi berbasis Kompetensi
- Sistem perencanaan Karier berbasis Kompetensi
- Pelatihan berbasis Kompetensi
- Manajemen Kinerja berbasis Kompetensi
- Kompensasi berbasis Kompetensi

Pentingnya penggunaan faktor Kompetensi dalam manajemen kepegawaian selain faktor persyaratan seperti tingkat pendidikan, umur, pelatihan keterampilan, pangkat ataupun golongan merupakan faktor penting karena:

1. Kompetensi merupakan seperangkat perilaku efektif yang menghasilkan kinerja istimewa.
2. Kompetensi tidak hanya sekedar pengetahuan, tapi pengetahuan yang diaplikasikan dalam perilaku tertentu, kompetensi tidak hanya sekedar keterampilan, tapi keterampilan yang mampu dimanifestasikan.
3. Kompetensi tidak hanya sekedar motif, tapi harus telah berupa perilaku tertentu yang mencerminkan suatu motif.
4. Semakin penting Kompetensi tertentu untuk menghasilkan kinerja yang istimewa maka semakin penting untuk dievaluasi dalam proses seleksi.
5. Bukti bahwa seseorang memiliki kompetensi tertentu merupakan indikator terbaik untuk dapat memprediksi kinerja yang akan datang.
6. Perilaku masa lalu merupakan indikator terbaik untuk memprediksi perilaku yang akan datang.

2.3.9 Analisis Jabatan Berbasis Kompetensi

Deskripsi pekerjaan berdasarkan daftar tugas yang spesifik dari suatu pekerjaan sesungguhnya dapat menjadi penghalang bagi perilaku fleksibel yang dibutuhkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan beralih pada pendekatan yang lebih baru untuk membuat deskripsi pekerjaan yang salah satunya adalah analisis berbasis kompetensi. Menurut **Dessler** dalam (**Inne Rumayanti : 2015**) mengemukakan bahwa beberapa perusahaan mendefinisikan kompetensi lebih luas

dan menggunakan kompetensi sebagai sinonim dari pengetahuan, atau keahlian, atau kemampuan seorang yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan.

Selanjutnya sebagian lainnya mendefinisikan kompetensi secara lebih “sempit” berkaitan dengan perilaku yang dapat diukur, maka analisis pekerjaan kompetensi berarti mendeskripsikan suatu pekerjaan berkaitan dengan kompetensi yang dapat diukur, dapat diobservasi, dan berkaitan dengan perilaku (pengetahuan, keahlian, atau perilaku) sehingga karyawan yang melakukannya harus menunjukkan kualitas untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Ada 3 (tiga) alasan untuk mendeskripsikan pekerjaan berkaitan dengan kompetensi dari pada kewajiban yaitu sebagai berikut:

- a. Deskripsi pekerjaan tradisional (dengan daftar kewajiban spesifiknya) mungkin benar-benar berjalan jika system kerja kinerja tinggi adalah tujuan anda. Keseluruhan tujuan dari system ini adalah mendorong karyawan untuk bekerja dengan memotivasi diri sendiri, dengan mengorganisasi pekerjaan dalam tim, dengan mendorong tim untuk melakukan rotasi dengan bebas antar pekerjaan (tiap-tiapnya dengan penetapan keahlian masing-masing), dengan mendorong tanggung jawab yang lebih besar untuk hal-hal seperti pengawasan sehari-hari pada para pekerja dan dengan mengorganisasikan pekerjaan disekitar proyek dan proses dimana pekerjaan dan menyatu atau saling tumpang tindih.
- b. Mendeskripsikan pekerjaan yang berkaitan dengan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang dibutuhkan adalah lebih strategis.

- c. Keahlian, pengetahuan, dan kompetensi strategis adalah inti dari proses manajemen kinerja perusahaan manapun.

2.3.10 Dimensi dan Indikator Analisis Jabatan Berbasis Kompetensi

Dimensi dan indikator analisis jabatan dalam penelitian ini menggunakan pendapat menurut **(Robbins dalam Heru Suprpto : 2012)** sedangkan untuk kompetensi dalam penelitian ini mengacu pada studi dari **(Spencer dalam Nita, 2017)** dari 20 *generic competencies* diambil hanya 8 *generic competencies* karena sesuai dengan kebutuhan dalam penelitian dan kesepakatan dengan pihak HRD perusahaan PT. Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang Kabupaten Bandung. Konsep dimensi dan indikator analisis jabatan berbasis kompetensi disusun menurut dimensi dan indikator sebagai berikut:

a. Uraian jabatan (*Job Description*), dengan Dimensi dan indikator:

- 1) Wewenang, dengan indikator:
 - Kesesuaian wewenang dengan posisi dalam pekerjaan.
 - Kewenangan yang diberikan perusahaan dapat dipahami dengan jelas.
- 2) Tanggung Jawab karyawan, dengan indikator:
 - Arah pertanggungjawaban pekerjaan yang diberikan jelas.
 - Kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan.
- 3) Kondisi pekerjaan, dengan indikator:
 - Peraturan atau kebijaksanaan perusahaan dapat dipahami.
 - Adanya kejelasan koordinasi dalam melaksanakan pekerjaan.

4) Fasilitas kerja, dengan indikator:

- Kelengkapan fasilitas untuk mendukung kelancaran pekerjaan.
- Kesesuaian fasilitas dengan kebutuhan pekerjaan.

5) Standar hasil kerja, dengan indikator:

- Kejelasan mengenai target yang diharapkan
- Kesesuaian target dengan bidang pekerjaan.

b. Persyaratan Jabatan (*Job Specification*), dengan dimensi dan indikator:

1) Pendidikan dan pelatihan, dengan indikator:

- Kesesuaian tanggung jawab pekerjaan dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja
- Efektivitas pelatihan dalam menunjang pekerjaan

2) Kompetensi, dengan indikator:

- ACH (*Achievement orientation*)
 - Bekerja untuk memenuhi standar yang ditetapkan oleh manajemen perusahaan.
- TW (*Team Work*)
 - Meminta ide dan pendapat dalam mengambil keputusan atau merencanakan sesuatu.
- OC (*Organizational commitment*)
 - Memilih untuk memenuhi kebutuhan organisasi dari pada mengejar kepentingan sendiri.
- CO (*Concern for Order*)
 - Mengawasi & memeriksa informasi mengenai pekerjaan.

- EXP (*Expertise*)
 - Menjaga keterampilan dan pengetahuan pada bidang teknik dengan pekerjaan.
- RB (*Relationship Bulding*)
 - Membangun hubungan dengan banyak orang dalam perusahaan.
- TL (*Team Leadership*)
 - Memastikan bahwa kebutuhan kelompok terpenuhi.
- DEV (*Developing Others*)
 - Menetapkan Mengidentifikasi dan merancang program baru untuk kebutuhan pelatihan.

2.3.11 Konsep Kompetensi Dalam Menghasilkan Kinerja

Konsep kompetensi dalam menghasilkan kinerja menurut **Spencer dan Spencer** yang dikutip oleh **Nerisem** dalam penelitiannya tahun 2014 yang berjudul “*Identifikasi Kebutuhan Kompetensi Manajerial Bagi Pegawai Dalam Pencapaian Kinerja Key Performance Indicator (KPI) Studi Di PT. Bank BJB Kantor Wilayah III P*”, menjelaskan bahwa kompetensi merupakan kemampuan manusia yang diwujudkan dengan pengetahuan atau keterampilan, perilaku, sikap motif dan bakatnya ditemukan secara nyata dapat membedakan antara mereka yang sukses dan biasa-biasa saja ditempat kerja.

- Karakteristik yang dimaksud adalah bahwa kompetensi harus bersifat mendasar dan mencakup personality atau kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan sikap seseorang pada situasi tertentu yang sangat bervariasi dan pada aktivitas pekerjaan tertentu.

- Hubungan kausal berarti bahwa kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan performansi (superior) seseorang.
- Kriteria yang dijadikan acuan berarti bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksi seseorang yang bekerja dengan baik atau buruk, sebagaimana terukur pada kriteria spesifik atau standar. Contoh kriteria adalah volume penjualan atau jumlah pelanggan yang dapat dipertahankan/dilayani.

2.4 Kinerja Karyawan

Kebutuhan tenaga kerja yang terampil dalam berbagai bidang merupakan tuntutan perusahaan dalam mengikuti perkembangan zaman yang terus berjalan. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang. Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja walaupun berbeda dalam tekanan rumusnya, namun secara prinsip kinerja merupakan proses pencapaian hasil. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja karyawan cukup luas maka berikut ini beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian kinerja karyawan yaitu menurut **Amstrong** dalam **Fahmi** yang bukunya berjudul "*Perilaku Organisasi*" yaitu:

“Kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.” (**Fahmi, 2014: 127**).

Sedangkan pengertian kinerja karyawan menurut pendapat dari **Mathis & Jackson** dalam **Priansa** yang bukunya berjudul “*Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia*”, yaitu:

“Pada dasarnya kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengembangkan pekerjaannya.” (**Priansa, 2014:269**).

Ada juga pengertian kinerja menurut **Colquitt** dalam **Kasmir** yang bukunya berjudul “*Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori dan Praktik (Cetakan ke-1)*”, menyatakan bahwa:

“Kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi baik secara positif atau negative terhadap pemenuhan tujuan organisasi.”. (**Kasmir, 2016 : 183**)

Merupakan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam mengembangkan pekerjaannya dan mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi selain itu dapat berkontribusi baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan perusahaan PT. Pertamina *Geothermal Energy Area* Kamojang Kabupaten Bandung.

2.4.2 Manfaat dan Tujuan Kinerja Karyawan

Manajemen kinerja yang memiliki tujuan yang jelas dapat memperoleh hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu yang dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan yang disepakati, standar, dan

kebutuhan yang direncanakan. Maka manfaat yang dapat diperoleh manajemen kinerja, menurut **(Kaswan, 2012: 186)** adalah sebagai berikut:

- Perbaikan kinerja dalam rangka mencapai keefektivan organisasi, tim, dan individu.
- Pengembangan karyawan, dalam hal meningkatkan kompetensi dasar organisasi, dan kapabilitas individu serta tim.
- Pemuasan kebutuhan dan harapan dari semua organisasi-pemilik, manajemen, karyawan, dan pelanggan.
- Komunikasi dan keterlibatan yang bertujuan menciptakan suasana harmonis dimana suatu dialog yang berkelanjutan antara manajer dan anggota lain untuk menetapkan harapan dan berbagi informasi.
- Memastikan setiap pekerjaan karyawan berkontribusi bagi sasaran organisasi dan kelompok kerja.
- Dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Sedangkan menurut **Noe, DKK** dalam **(Surya Dharma, 2012 : 19)** mengemukakan tujuan dari manajemen kinerja, sebagai berikut:

- Tujuan stratejik, yaitu mengaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi perlu mendefinisikan hasil yang akan dicapai, dan mengembangkan pengukuran serta umpan balik terhadap kinerja pegawai.
- Tujuan administratif, yaitu menggunakan informasi mengenai manajemen kinerja khususnya evaluasi kerja untuk kepentingan keputusan administratif, seperti: penggajian, promosi, pemberhentian pegawai.

- Tujuan pengembangan, yaitu bertujuan untuk mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil dibidang kerjanya. Sedangkan bagi karyawan yang tidak memiliki kinerja yang baik perlu mendapat pemberdayaan melalui training, penempatan yang lebih cocok, dan lain sebagainya.

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan dan manfaat manajemen kinerja dapat memacu peningkatan hasil kerja melalui penyelarasan tujuan, ukuran, dan berbagi informasi kinerja organisasi, tim, dan individu. Selain itu, dapat mengembangkan kapabilitas organisasi dan individu dengan cara kompetensi, menyampaikan umpan balik, dan dengan melaksanakan pelatihan dan pengembangan. Dan terutama, memungkinkan manajemen dalam mengenali masalah-masalah yang bila terjadi dapat diperbaiki lebih awal.

2.4.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian ini mengacu pada teori menurut **Davis** dalam (**Priansa, 270-271:2014**) yang bukunya berjudul “*Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia*”, yaitu:

- a. **Kemampuan**, faktor kemampuan secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi yang disebut IQ dan kemampuan *reality*.
- b. **Motivasi**, faktor motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut pendapat ahli lainnya yaitu menurut (**Kasmir, 189 – 194 : 2016**) dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keadilan merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Pengetahui maksudnya pengetahuan tentang pekerjaan seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik demikian pula sebaliknya.
3. Rencana kerja merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.
4. Kepribadian yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.
5. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
6. Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.
8. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu orang suatu organisasi.

9. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan.
10. Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja.
11. Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.
12. Komitmen merupakan kebutuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
13. Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

2.4.4 Langkah – langkah Pengukuran Kinerja Karyawan

Langkah – langkah pengukuran kinerja karyawan pada penelitian ini mengacu pada teori menurut (Moeheriono, 2012: 27-28) dalam bukunya yang berjudul “*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*” menjelaskan mengenai beberapa tahap dalam pengukuran kinerja perusahaan yaitu:

- a. Mendesain

Proses mendesain meliputi beberapa aktivitas antara lain seperti menentukan model apa yang dipilih termasuk kerangka kerjanya sampai penentuannya indikator kinerja utama. Indikator tersebut harus dalam bentuk metric yang dapat diukur dan dapat mempresentasikan tujuan strategis dari organisasi.

b. Mengukur

Indikator-indikator yang telah ditentukan dalam tahap desain kemudian diterapkan untuk mengukur kinerja perusahaan menggunakan data-data aktual perusahaan.

c. Mengevaluasi

Tahap selanjutnya adalah mengevaluasi hasil pengukuran yang telah dilakukan.

d. Menindaklanjuti

Hasil yang diperoleh pada tahap evaluasi kemudian ditindaklanjuti dengan menentukan indikator-indikator mana saja yang menunjukkan kinerja yang sudah baik dan indikator-indikator mana saja yang masih menunjukkan kinerja yang buruk.

e. Mengevaluasi kembali

Tahap selanjutnya adalah mengevaluasi kembali apakah sistem pengukuran kinerja yang telah disusun dan diterapkan tersebut telah sesuai atau belum dengan kebutuhan perusahaan selain itu sistem tersebut juga dievaluasi kembali apakah sudah dapat mencerminkan kinerja perusahaan yang sesungguhnya atau belum, dan ada beberapa langkah yang perlu dilaksanakan dalam pengukuran kinerja, namun demikian sebelum melakukan serangkaian langkah-langkah tersebut perlu didahului dengan mendesain sistem penghargaan terlebih dahulu. Sistem penghargaan tersebut didesain melalui enam langkah adalah sebagai berikut:

- Menetapkan aspek kinerja yang hendak diberi penghargaan.

- Menentukan bobot setiap aspek dan komponen kinerja.
- Menentukan *performance grade* yang diberikan untuk setiap aspek kinerja dan penghargaan yang diberikan untuk setiap *performance grade*. *Performance grade* merupakan standar nilai yang digunakan dalam proses penilaian kinerja.
- Menetapkan bobot (*weight*) untuk setiap perspektif yang dicakup sasaran strategic dalam *achievement base aspect*, “*achievement base aspect* adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.
- Menetapkan bobot untuk setiap sasaran strategic dalam setiap *achievement base aspect*.
- Menetapkan tipe target yang akan dipakai sebagai basis pendistribusian penghargaan dalam *achievement base aspect*. Target setiap sasaran strategic ditetapkan untuk basis penetapan penghargaan atau keberhasilan personel dalam pencapaian target.

2.4.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Indikator dan dimensi kinerja karyawan teori menurut **(Kasmir, 2016:208)**, terbagi menjadi 6 (enam) bagian yaitu diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat pekerjaan yang dihasilkan melalui proses tertentu sebagai persyaratan standar pekerjaan.

Mencakup Indikator:

- Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan perorang per satu jam kerja.
- Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

2. Kualitas

Mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat kualitas yang dihasilkan oleh seseorang yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

Mencakup Indikator:

- Melakukan pekerjaan sesuai dengan *operational manual*.
- Tingkat tanggungjawab dalam pekerjaan.

3. Waktu (Jangka Waktu)

Jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam penyelesaian pekerjaannya.

Mencakup Indikator:

- Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *deadline* yang telah ditentukan.
- Memanfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk menghasilkan *output*.

4. Penekanan Biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan.

Mencakup Indikator:

- Memanfaatkan biaya secara optimal sesuai dengan anggaran yang sudah perusahaan tetapkan.

- Mengurangi seminimal mungkin kesalahan saat produksi agar meminimalisir biaya yang tidak terduga.

5. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan.

Mencakup Indikator:

- Mengawasi setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan oleh pimpinan.
- Tingkat pengarahan setiap pekerjaan yang akan dilakukan karyawan dari pimpinan.

6. Hubungan antar Karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan atar pimpinan.

Mencakup Indikator:

- Menghargai rekan kerja satu sama lain.
- Bekerja sama dengan rekan kerja secara baik.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menjadi bahan literatur yang digunakan sebagai perbandingan karena memiliki kajian penelitian yang sama dengan penelitian yang peneliti kaji saat ini. Berikut dibawah ini merupakan tabel *resume* dari penelitian terdahulu yang berkaitan dengan analisis jabatan berbasis kompetensi dan kinerja karyawan, adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Nama & Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Ringkasan Penelitian
1.	(Andini Ramanti Khariel Greis M. Sendow2 Lucky O.H Dotulong, 2019).	<i>Effect of Job Analysis, Work Discipline and Workload on Employee Performance at PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK Ternate Branch Office.</i>	<i>The place of this research at PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Ternate Branch Office, the number of respondents in the study were 75 employees. Based on the results of this research analysis proves that Job Analysis has a positive and significant effect on Employee Performance, Work Discipline has a positive and significant effect on Employee Performance, Workload has a positive and significant effect on Employee Performance, both Simultaneously and Partially.</i>
2.	(Arfah Salwa1, Yuwaldi Away2 dan Mirza Tabrani3, 2018).	Pengaruh Komitmen, Integrasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Komisi Pemilihan Independen (KIP) Aceh.	Penelitian dilakukan terhadap 244 orang pegawai KIP Provinsi dan kabupaten kota di Aceh. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan peralatan statistik structural equation model (SEM). Penelitian menemukan bahwa komitmen, integritas dan kompetensi berpengaruh positif kinerja pegawai dan kinerja KIP Aceh. Kinerja pegawai dapat memediasi pengaruh komitmen, integritas dan kompetensi pegawai terhadap kinerja instansi tersebut.
3.	(Verawaty Ali, Fajar Saranani dan Adya Hermawati, 2019).	<i>Effect of Competence and Career Development on Konawe District Cooperative and SME Employee Performance.</i>	<i>The sample technique is the census, which is 28 Konawe District Cooperative and SME Employees. After multiple regression analysis, the results show that Career Competence and Development have a significant effect on Employee Performance, both simultaneously and partially. Career Development has a dominant influence compared to Competence. This result is also supported by a descriptive average category of descriptive statistics.</i>
4.	(Yurniati, 2019)	Pengaruh Analisis Jabatan berbasis kompetensi dan Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada	Tujuan dari penelitian ini adalah: 1) untuk menentukan dan menganalisis pengaruh secara simultan analisis jabatan berbasis kompetensi dan struktur organisasi, dan kompetensi kinerja pegawai negeri sipil di Dinas

	Badan Perencanaan Penelitian dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Morowali.	Pendidikan Kota Palembang, 2) untuk menentukan dan menganalisis pengaruh struktur organisasi tentang kinerja pegawai negeri sipil. Hasil uji regresi linier berganda menunjukkan bahwa 1) analisis jabatan berbasis kompetensi dan struktur organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Wilayah Morowali; 2) struktur organisasi secara positif dan secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.	
5.	(Sidhata, Ignatius Sutan Donny, 2014)	Desain Analisis Jabatan Berbasis Kompetensi untuk PT. Prambanan Dwipaka, Surabaya.	Hasil dari penelitian yaitu cara penyusunan analisis jabatan berbasis kompetensi ini adalah: 1.Melakukan perubahan struktur organisasi yang berbentuk work flow menjadi fungsional. 2.Mengumpulkan ulang informasi analisis jabatan dengan melakukan pengumpulan data-data analisis jabatan, wawancara dan observasi. 3.Menyusun data-data yang diperoleh untuk dibentuk ke dalam analisis jabatan yang berbasis kompetensi dengan model Hay Management Consultant. Kesimpulannya perlu dilakukan perubahan analisis jabatan. Rekomendasi untuk PT. Prambanan Dwipaka, Surabaya adalah perlu dilakukan sosialisasi adanya perubahan struktur organisasi yang bersifat fungsional, dilakukan pendampingan atau pelatihan dalam menyusun analisis jabatan yang berbasis kompetensi dan terakhir analisis jabatan ini diterapkan dalam PT. Prambanan Dwipaka, Surabaya
6.	(Siburian, Firman Ridwan Petervan, 2017)	Hubungan Analisis Jabatan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pabrik Gula Kebon Agung Malang.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis jabatan berhubungan positif terhadap kinerja karyawan sebesar 21,0 %. Sedangkan kompetensi berhubungan positif terhadap kinerja karyawan sebesar 31,7. Saran yang dapat diberikan kepada perusahaan adalah perlu meningkatkan kriteria kompetensi karyawan agar karyawan mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target dan waktu yang telah ditentukan, sedangkan pada jabatan

			dapat menambah ukuran ukuran keberhasilan dalam suatu jabatan agar jabatan tersebut memiliki deskripsi serta uraian jabatan yang jelas.
7.	(Anita Naliebrata, 2007)	Analisis Pengaruh Penempatan Pegawai Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Dinas Perhubungan Pemkab Bogor)	Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kompetensi, kualifikasi, dan motivasi berpengaruh nyata dan positif, artinya jika Dishub Pemkab Bogor ingin meningkatkan kinerja pegawai, maka kompetensi, kualifikasi dan motivasi juga harus ditingkatkan. Besarnya pengaruh ketiga faktor ini terhadap kinerja adalah sebesar 64,1%, dan sisanya sebesar 35,9% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak teramati dalam penelitian ini. Sebagai implikasi terhadap aspek manajerial adalah diperlukan adanya suatu standar kompetensi dalam penempatan pegawai, perlu adanya kesesuaian pendidikan dan pelatihan teknis maupun fungsional yang berkaitan dengan tupoksi masing-masing pegawai.
8.	(Ine Rumayanti, 2015)	Usulan Perbaikan Analisis Jabatan Berbasis Kompetensi Berorientasi Terhadap Prestasi Kinerja Di PD BPR Kabupaten Bandung.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa analisa jabatan yang telah dibuat berdampak pada kinerja dan situasi pada pelayanan yang dapat mempercepat target perusahaan meningkat sedangkan hambatannya adalah ritme kerja di lingkungan KPO belum optimal karena bawahan sering melewati wewenang atasan sehingga menimbulkan konflik antara pegawai dan membuat situasi kerja tidak nyaman. Penulis menyarankan supaya adanya analisis jabatan berbasis kompetensi pada prestasi kinerja di BPR Kabupaten Bandung.

Sumber: Diolah dari Berbagai Jurnal Oleh Peneliti 2019.

2.8 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir atau kerangka pemikiran adalah dasar pemikiran dari penelitian yang disintesiskan dari fakta-fakta, observasi dan telaah kepustakaan. Oleh karena itu, kerangka berpikir menurut teori, atau konsep-konsep yang akan dijadikan dasar dalam penelitian berhubungan dengan analisis jabatan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang Kabupaten Bandung.

Analisis jabatan memiliki arti jabatan, tugas, dan kegiatan pekerjaan sedangkan *analysis* berarti memisah-memisah jabatan ke dalam bagian atau unsur-unsur yang disebut tugas. Hasil proses analisis jabatan tersebut berupa desain jabatan atau perancangan jabatan dalam suatu jabatan, uraian jabatan atau penjabaran tugas-tugas serta elemen-elemen yang terkait didalamnya dan juga spesifikasi jabatan yang dimana adalah informasi mengenai kriteria pegawai yang tepat untuk melaksanakan suatu jabatan. Dalam melaksanakan suatu jabatan prosesnya akan menghasilkan kinerja karena kinerja menurut (Priansa, 2014:269) pada dasarnya kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengembangkan pekerjaannya.

Pekerjaan yang dilakukan tidak lepas dari kesesuaian penempatan jabatan dengan analisis jabatan dapat membantu rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya, karena manfaat dari analisis jabatan salah satunya untuk penilaian prestasi kerja hal ini dilakukan dengan membandingkan prestasi dari setiap karyawan dengan standar prestasi perusahaan, selain itu para manajer menggunakan analisis jabatan untuk

menentukan aktivitas pekerjaan karyawan dan standar prestasinya dilihat dari analisis jabatan yang dilakukan karyawan, karena hasil dari analisis jabatan akan memberikan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam mengembangkan pekerjaannya dan mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, selain itu dapat berkontribusi baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan perusahaan PT. Pertamina *Geothermal Energy Area* Kamojang Kabupaten Bandung.

Dalam analisis jabatan memiliki indikator salah satunya mengenai kompetensi, kompetensi merupakan karakteristik mendasar dari perilaku individu secara kausal terkait kemampuan pengetahuan dan keterampilan kerja dengan kriteria yang mencapai hasil efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi organisasi yang diharapkan dapat mencapai kinerja yang optimal pada setiap karyawan PT. Pertamina *Geothermal Energy Area* Kamojang Kabupaten Bandung. Hubungan kompetensi terhadap kinerja karyawan sangat penting manfaatnya untuk kelangsungan sebuah organisasi, semakin tinggi tingkat kompetensi seorang pegawai maka kemampuan dalam penyelesaian pekerjaan akan semakin baik.

Pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi akan memiliki kepercayaan diri yang baik untuk tidak membuat kesalahan pada saat bekerja dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik. (Moklas : 2015) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

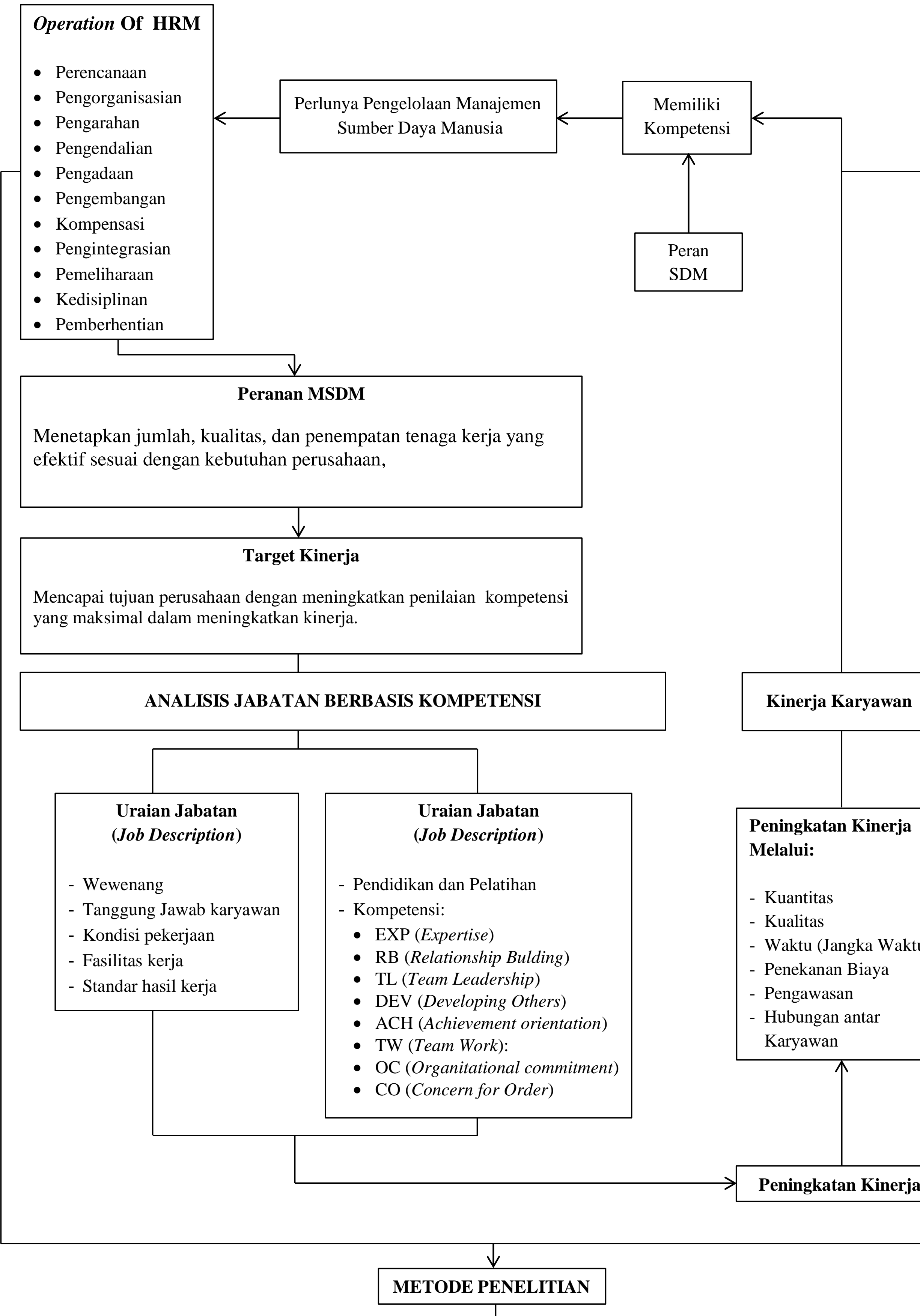
Selain itu salah satu manfaat kompetensi menurut **Ruky** yang dikutip oleh **(Sutrisno : 2010)** dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketiga*”, mengemukakan konsep kompetensi dapat memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai dengan keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan perilaku apa saja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja. Sebelum proses analisis jabatan berlangsung agar kriteria dalam analisis jabatan baik bagi karyawan dalam pekerjaannya harus memaksimalkan tingkat kompetensi secara baik pula karena untuk analisis jabatan ada 6 (enam) jenis informasi penting dalam analisis jabatan mengacu pada pendapat **(Dessler : 2013)**, adalah sebagai berikut: aktivitas pekerjaan, perilaku manusia, peralatan kerja yang dipergunakan, standar prestasi, konteks pekerjaan dan persyaratan personil.

Poin jenis informasi diatas jika dikaitkan dengan kompetensi terhadap kinerja dimana mendefinisikan kompetensi secara lebih “sempit” berkaitan dengan perilaku yang dapat diukur, maka analisis pekerjaan kompetensi berarti mendeskripsikan suatu pekerjaan berkaitan dengan kompetensi yang dapat diukur, dapat diobservasi, dan berkaitan dengan perilaku (pengetahuan, keahlian, atau perilaku) sehingga karyawan yang melakukannya harus menunjukkan kualitas untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik karena mendeskripsikan pekerjaan yang berkaitan dengan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang

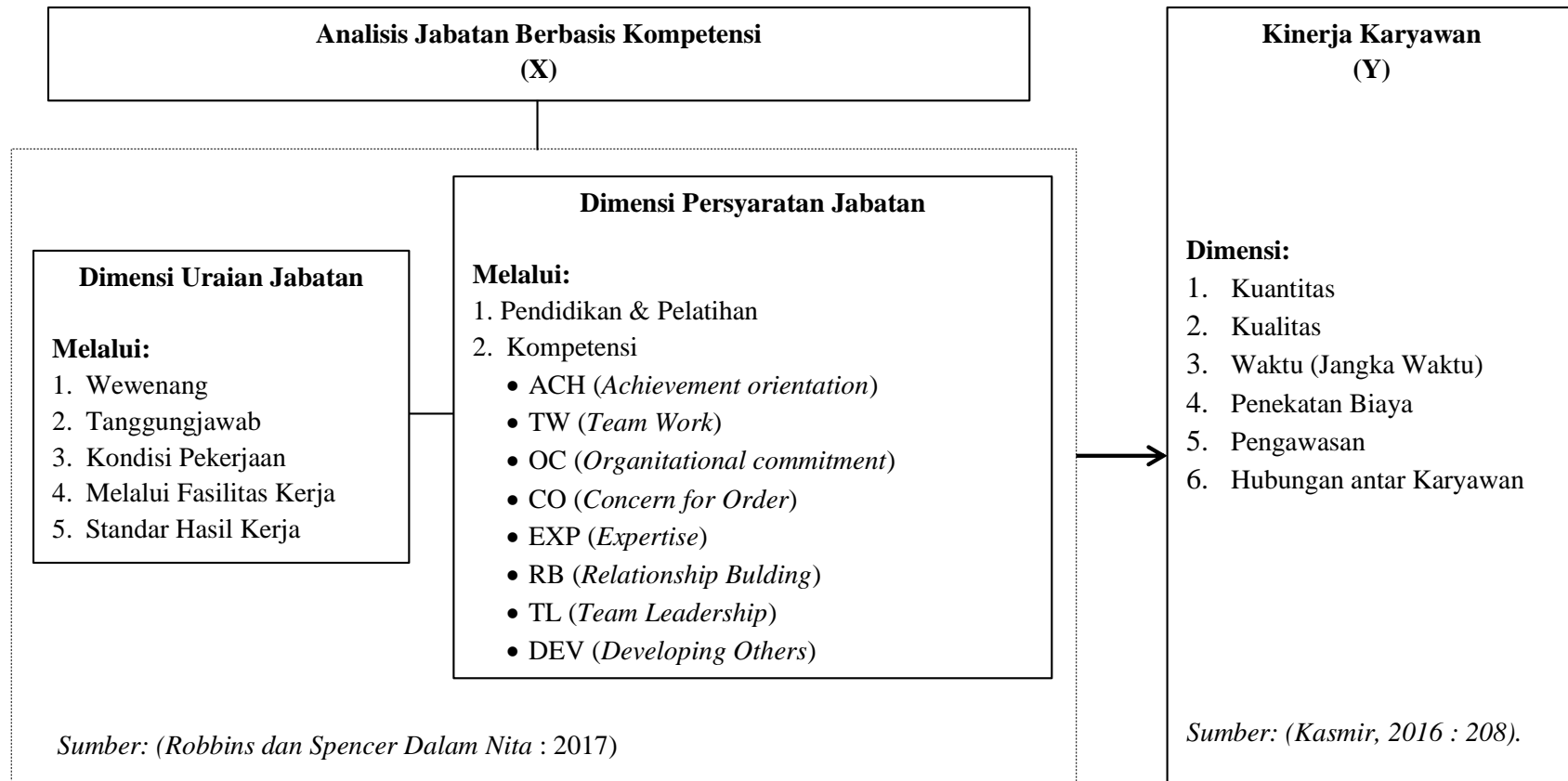
dibutuhkan adalah lebih strategis dan keahlian, pengetahuan, dan kompetensi strategis adalah inti dari proses manajemen kinerja perusahaan manapun.

Konsep kompetensi dalam menghasilkan kinerja menurut **Spencer** yang dikutip oleh **Nerisem** dalam penelitiannya tahun 2014 yang berjudul “*Identifikasi Kebutuhan Kompetensi Manajerial Bagi Pegawai Dalam Pencapaian Kinerja Key Performance Indicator (KPI) Studi Di PT. Bank BJB Kantor Wilayah III P*”, menjelaskan bahwa kompetensi merupakan kemampuan manusia yang diwujudkan dengan pengetahuan atau keterampilan, perilaku, sikap motif dan bakatnya ditemukan secara nyata dapat membedakan antara mereka yang sukses dan biasa-biasa saja ditempat kerja, dengan hasil (1) Karakteristik yang dimaksud adalah bahwa kompetensi harus bersifat mendasar dan mencakup personality atau kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan sikap seseorang pada situasi tertentu yang sangat bervariasi dan pada aktivitas pekerjaan tertentu. (2) Hubungan kausal berarti bahwa kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan performansi (superior) seseorang dan (3) Kriteria yang dijadikan acuan berarti bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksi seseorang yang bekerja dengan baik atau buruk, sebagaimana terukur pada kriteria spesifik atau standar. Contoh kriteria adalah volume penjualan atau jumlah pelanggan yang dapat dipertahankan/dilayani.

Dari pemaparan diatas maka dapat diuraikan sebuah kerangka pemikiran dalam penyusunan tesis ini, yang selengkapnya disajikan skema sebagai berikut dibawah ini:



Selanjutnya untuk hubungan variabel analisis jabatan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Yurniati : 2019), dalam penelitiannya yang berjudul “*Pengaruh Analisis Jabatan Berbasis Kompetensi dan Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Morowali.*”, bahwa hasil uji regresi linier berganda menunjukkan analisis jabatan berbasis kompetensi dan struktur organisasi, secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Wilayah Morowali. Dari uraian penelitian sebelumnya mengenai analisis jabatan berbasis kompetensi dapat berpengaruh kinerja karyawan, berikut digambarkan paradigma penelitian hubungan secara parsial dari penelitian sebelumnya dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.6
Paradigma Penelitian

2.7 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis ilmiah mencoba mengutarakan jawaban sementara terhadap masalah yang akan diteliti sesuai dengan perumusan masalah diatas yang didasarkan pada penelitian sebelumnya. Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang telah diuraikan diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

- Analisis jabatan berbasis kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang Kabupaten Bandung.