

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari kata *management*, berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengurus atau tata laksana. Sehingga manajemen dapat diartikan bagaimana cara mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Ada beberapa definisi mengenai manajemen, sebagai berikut :

Menurut **Luther Gulick** yang dikutip **T. Hani Handoko (2011:11)** menyatakan bahwa :

“ Manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. ”

Menurut **Hasibuan S.P. Malayu (2003:2)** menyatakan bahwa:

“ Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. ”

Menurut **Sri Wiludjeng SP (2007:5)** menyatakan bahwa :

” Manajemen *Is science* (ilmu) dan *is art* (seni) yang artinya manajemen sebagai ilmu pengetahuan yang terorganisir dan sistematis, dan terdiri dari teori-teori dan prinsip-prinsip, sekaligus juga manajemen sebagai seni yang sangat tergantung pada orang yang menjalankannya. ”

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur, merencanakan, mengarahkan, mengorganisasikan serta mengawasi proses pemanfaatan sumber - sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan suatu organisasi.

2.2 Manajemen Sumber daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Eksistensi sumber daya manusia itulah yang terdapat dalam organisasi yang kuat. Mencapai kondisi yang diharapkan diperlukan adanya manajemen terhadap sumber daya manusia secara memadai sehingga terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi.

Menurut **Abdurrahmat Fathoni (2006:10)** menyatakan bahwa :

” Proses Pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap data yang bersumber dari manusia. ”

Menurut **Hasibuan S.P. Malayu (2011:4)** menyatakan bahwa :

“ Sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. ”

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2008:2)** menyatakan bahwa:

“ Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. ”

Dari beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan individu maupun organisasi.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengatur dan mengelola sumber daya manusia semaksimal dan seefektif mungkin agar diperoleh kinerja yang maksimal.

Menurut **Hasibuan S.P. Malayu (2011:21-23)** Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
2. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
3. Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakanlah tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
5. Pengadaan (*Procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
6. 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 (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
8. Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
9. 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

sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
11. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No.12 Tahun 1964.

2.2.3 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan atau aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia pada dasarnya adalah proses untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan tersebut tercapai jika kegiatan atau aktivitas yang dilakukan organisasi terhadap sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi, anggota dan masyarakat.

Menurut **Ike Kusdyah Rachmawati (2008:14-16)** menjelaskan kegiatan atau aktivitas MSDM meliputi :

1. Persiapan dan Penarikan

Kegiatan persiapan dan penarikan menyangkut beberapa hal, di antaranya analisis pekerjaan dan jabatan. Analisis pekerjaan dan jabatan berfungsi untuk mengetahui tugas pekerjaan dan jabatan yang ada dalam organisasi serta persyaratan yang harus dimiliki oleh pegawai. Persyaratan yang harus dimiliki adalah tentang kualifikasi pegawai yang meliputi deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Selanjutnya adalah menentukan perencanaan sumber daya manusia yang bertujuan memprediksi dan menentukan jumlah kebutuhan tenaga kerja pada saat ini dan masa yang datang. Perencanaan ini meliputi jenis pekerjaan, metode yang dipakai,

cara penarikan, analisis jumlah kebutuhan tenaga kerja, jenis keahlian, sampai kapan saat dilakukan penarikan.

2. Seleksi

Setelah proses kegiatan penarikan untuk memperoleh para pelamar pekerjaan yang berkualitas selesai maka akan dihasilkan sejumlah pelamar yang disaring melalui proses seleksi. Proses ini memilih orang-orang yang memenuhi spesifikasi kebutuhan organisasi. Proses ini sangat bervariasi untuk tiap organisasi. Masing-masing menerapkan kebutuhan yang berbeda dalam perlakuan seleksi. Biasanya proses standar meliputi tes seleksi, wawancara, referensi, dan evaluasi kesehatan.

3. Pengembangan

Program pengembangan mengajarkan berbagai keterampilan baru kepada para karyawan agar mereka tidak menjadi usang dan untuk memenuhi keinginan karier mereka akibat perubahan lingkungan kerja. Kemudian dilakukan penilaian prestasi kerja yang bertujuan untuk melihat kinerja pegawai apakah sudah sesuai dengan diharapkan. Selanjutnya pengembangan dilakukan dengan bimbingan konseling, disiplin, serta berlanjut pada pengembangan organisasi.

4. Pemeliharaan

Kegiatan pemeliharaan ini dilakukan dengan melihat prestasi kerja pegawai. Tidak hanya sekedar dievaluasi, tetapi juga menunjukkan seberapa baik berbagai kegiatan personalia telah dilakukan. Bila karyawan melaksanakan pekerjaan dengan baik, mereka harus menerima kompensasi yang layak dan adil. Bila manajemen personalia dan kompensasi tidak memuaskan kebutuhan karyawan maka para karyawan mungkin akan berkumpul dan melakukan kegiatan kolektif. Hal ini mengakibatkan hubungan antara manajemen dan karyawan buruk. Hubungan perburuhan ini harus senantiasa dibina dengan tujuan memotivasi, memberdayakan pegawai yang dilakukan melalui penataan pekerjaan yang baik. Bila

organisasi memiliki organisasi serikat pekerja maka menjadi tugas bersama untuk selalu mewujudkan kerja sama dan bersinergi dalam arti saling menguntungkan kedua pihak.

Agar seluruh kegiatan berjalan lancar, pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian harus dilakukan secara efektif dan efisien.

2.3 Pelatihan

2.3.1 Pengertian Pelatihan

Menurut **Kamil (2010:3)** menyatakan bahwa yang dimaksud dengan pelatihan adalah:

“ Istilah pelatihan merupakan terjemahan dari kata *training* dalam Bahasa Inggris. Secara harfiah arti kata *training* adalah “train” yang berarti: (1) memberi pelajaran dan praktik (*give teaching and practice*). (2) menjadikan berkembang dalam arah yang dihendaki (*course to grow in a required direction*). (3) persiapan (*preparation*). Dan (4) praktik (*practice*). ”

Menurut **Rival dan Sinaga (2010:211)** menyatakan bahwa :

“ Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. Pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. ”

Menurut **Ike Kusdyah Rachmawati (2008:110)** menyatakan bahwa :

“ Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemauan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. ”

Menurut **Herman Sofyandi (2010:165)** menyatakan bahwa :

“ Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Pelatihan memiliki orientasi jangka pendek, dan memiliki kemampuan untuk mempermudah dalam bekerja bagi pegawainya. ”

Bisa disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu upaya yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai atau meningkatkan kualitas dari setiap pegawai.

2.3.2 Tujuan Pelatihan

Pelatihan pada umumnya bermaksud untuk mengembangkan perilaku tertentu guna memenuhi tuntutan tugas - tugas jabatan sehingga pegawai dapat berfungsi optimal dalam jabatannya. Setiap individu sesungguhnya telah memiliki berbagai kemahiran, pengetahuan dan keterampilan kerja yang berwujud pada pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap kerja.

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2008:45)** mengemukakan Tujuan Pelatihan dan Pengembangan adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja.
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
8. Menghindarkan keusangan (*obsolescence*).
9. Meningkatkan perkembangan pegawai.

10. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
11. Meningkatkan produktivitas kerja.
12. Meningkatkan kualitas kerja.
13. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
14. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
15. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
16. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
17. Menghindarkan keusangan (*obsolescence*).
18. Meningkatkan perkembangan pegawai.

2.3.3 Metode Pelatihan

Menurut Marihot Tua Efendi (2005:186) menjelaskan metode-metode pelatihan sebagai berikut :

1. Metode pelatihan *On The Job Training*

Ada beberapa metode pelatihan *on the job training*, yaitu :

1. *Job instruction training*

Pelatihan dimana ditentukan seseorang bertindak sebagai pelatih untuk mengintruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja.

2. *Coaching*

Bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan ditempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana.

3. *Job rotation*

Program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan dalam bagian yang

berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi.

4. *Apprenticeship*

Pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktek dilapangan, yaitu adalah sejumlah teori diberikan kepada peserta, peserta dibawa ke lapangan.

2. **Metode pelatihan *Off The Job Training***

Ada beberapa jenis metode pelatihan *off the job training*, yaitu :

1. *Lecture*

Presentasi atau ceramah yang diberikan oleh pelatih/pengejar kepada sekelompok pendengar.

2. *Video presentation*

Presebtasi atau pelajaran yang disajikan melalui film, atau video tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan.

3. *Vestibule training/simulation*

Latihan yang diberikan disebuah tempat khusus dirancang menyerupai tempat kerja, yang dilengkapi dengan berbagai peralatan seperti ditempat kerja.

4. *Role playing*

Metode pelatihan yang dilakukan dengan cara para peserta diberi peran tertentu bertindak dalam situasi tertentu.

5. *Case study*

Studi kasus yang dilakukan dengan memberikan beberapa kasus tertentu, kemudian perserta diminta memecahkan kasus tersebut melalui diskusi dikelompok belajar.

6. *Self study*

Meminta peserta untuk belajar sendiri melalui rancangan materi yang disusun dengan baik, seperti melalui bahan bacaan, video, dan kaset.

7. *Program learning*

Bentuk lain dari *self-study*, yaitu menyiapkan seperangkat pertanyaan dan jawabannya secara tertulis dalam buku, atau dalam sebuah program komputer.

8. *Laboratory training*

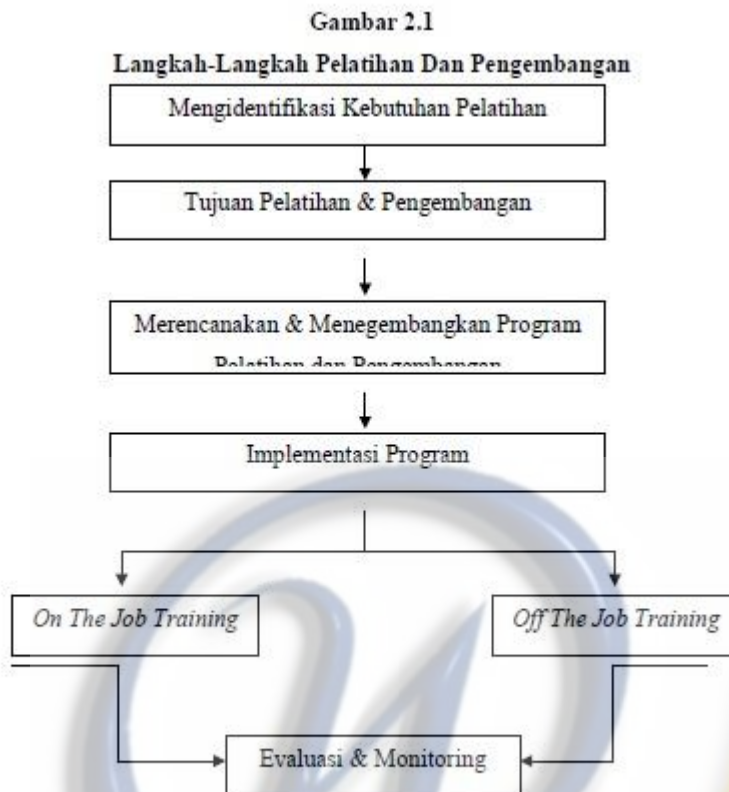
Latihan untuk meningkatkan kemampuan hubungan antar pribadi, melalui *sharing* pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku diantara beberapa peserta.

9. *Action learning*

Proses belajar melalui kelompok kecil dalam memecahkan berbagai persoalan dalam pekerjaan, yang dibantu oleh seorang ahli, bisa dari dalam perusahaan atau diluar perusahaan.

2.3.4 Langkah - Langkah Pelatihan

Menurut **Ike Kusdyah Rachmawati (2008:112)** menyatakan bahwa langkah-langkah pelatihan sebagai berikut : Langkah-langkah pelatihan dan pengembangan adalah suatu proses untuk melaksanakan pelatihan pada umumnya. Suatu perusahaan perlu memikirkan hal-hal yang dibutuhkan untuk melangsungkan pelatihan sesuai dengan kebutuhan, tujuan, metode yang akan digunakan dalam pelatihan, serta melakukan evaluasi setelahnya. Berikut gambar yang merupakan langkah-langkah pelatihan dan pengembangan.



Sumber : Ike Kusdyah Rachmawati (2008:112)

Dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa langkah - langkah dalam pelaksanaan pelatihan adalah :

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan
Menyiapkan kebutuhan karyawan dalam pelatihan dengan cara ; evaluasi prestasi, analisis persyaratan kerja, analisis organisasi hingga survei sumber daya manusia. Hal tersebut digunakan agar sesuai dengan pelatihan apa yang dibutuhkan oleh karyawan sesuai dengan tuntutan perusahaan untuk mengatur keseimbangan pengalaman dan pemahaman.
2. Menentukan tujuan program pelatihan dan pengembangan
Dalam hal ini perusahaan menentukan tujuan dari program pelatihan, yaitu apakah pelatihan tersebut sudah sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan perusahaan, apakah program yang diberikan sesuai dengan pendidikan, pengalaman serta motivasi bagi peserta.

3. Merencanakan dan mengembangkan program pelatihan

Setelah tujuan program pelatihan dan pengembangan diketahui, maka ada baiknya perusahaan perlu merencanakan dan mengembangkan program ini. Hal ini merupakan proses persiapan dan pengendalian untuk melakukan program pelatihan.

4. Implementasi Program

Perusahaan perlu mendorong peserta pelatihannya agar mencapai keberhasilan dalam pelatihan tersebut, yaitu dengan memberikan berbagai macam metode pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan meliputi metode *on the job training* dan *off the job training*.

5. Evaluasi

Evaluasi dimaksudkan untuk meninjau apakah karyawan setelah melakukan pelatihan mengalami perubahan yaitu : berkembang, sama sebelum pelatihan atau menurun.

2.3.5 Masalah - Masalah Pelatihan

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2008:45)** menyatakan masalah-masalah pelatihan, antara lain :

1. Masalah kemampuan personil (*Performance*). Fokus perhatian apakah para pekerja sudah memahami atau dapat melakukan apa yang seharusnya mereka kerjakan.
2. Perubahan teknologi dan sistem. Penelaahan dan pengembangan pengguna teknologi baru pada perusahaan perlu diimbangi peningkatan kemampuan personil pelaksanaannya. Perubahan sistem kerja maupun sistem yang lainnya pada perusahaan akan berdampak kepada proses interaksi sistem lama yang juga perlu diimbangi dengan adaptasi kerja dan pelaksanaannya.

3. “*Automaticor Habitual Training*”. Dalam hal tertentu pelatihan merupakan suatu hal yang “selalu” dilakukan baik karena sudah menjadi “mandat” atau keharusan. Di sini pelatihan dilaksanakan tanpa didasarkan kepada alasan khusus tentang perlunya pelatihan.

Ketiga hal diatas semuanya memerlukan tindakan pelatihan. Namun demikian sebelumnya dilakukan penyediaan sumber pelatihan perlu dilakukan pengkajian yang cermat terlebih dahulu agar pelatihan yang akan dilaksanakan lebih efektif.

2.3.6 Solusi Mengatasi Masalah Pelatihan

Menurut **Abdurrahmat Fathoni (2006:97-98)** menyatakan untuk mengatasi masalah pelatihan, dengan cara :

1. Mengembangkan dan mengidentifikasi masalah pelatihan
2. Memeriksa seluruh perubahan yang terjadi sebelum masalah timbul
3. Tandai dan buat telaahan terhadap sebab-sebab yang paling mungkin dari masalah yang timbul
4. Lakukan penelitian melalui prioritas dan alternative pemecahan masalah
5. Adakan evaluasi terhadap peranan yang paling memungkinkan dalam pelatihan sesuai dengan kebutuhan, dan kondisi lingkungan

2.4 Kompetensi

2.4.1 Pengertian Kompetensi

Menurut **Moeheriono (2009:4)** kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan.

Menurut **Hutapea dan Thoha (2008:28)** mengungkapkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk tujuan perusahaan. Adapun tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan dan perilaku individu.

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang individu untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidangnya. Pengetahuan karyawan menentukan berhasil atau tidaknya pelaksanaan tugas yang diberikan oleh organisasi. Individu yang mempunyai pengetahuan yang baik dapat meningkatkan efisiensi perusahaan. Kemampuan merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi kepada individu yang dikerjakan dengan baik dan maksimal. Disamping pengetahuan dan kemampuan individu, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap perilaku karyawan. Sikap merupakan pola tingkah laku seseorang di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan organisasi. Kompetensi cenderung lebih nyata dan relatif sebagai karakteristik yang dimiliki manusia.

Kompetensi adalah terminologi yang sering didengar dan diucapkan banyak orang. Adayang menginterpretasikan kompetensi sepadan dengan kemampuan atau kecakapan. Ada pula yang menginterpretasikan sepadan dengan keterampilan, pengetahuan dan berpendidikan tinggi. Bahkan, ada pula yang mempersepsikan sepadan dengan layak (*feasible*), handal (*reliable*), cocok, dapat dipercaya dan cerdas.

Agar memiliki pemahaman yang komprehensif, perlu ditelusuri konsep kompetensi dari berbagai ahli, menurut **Brian E. Becher, Mark Huslid and Dave Ulrich (2001:156)** :

“ Mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan, keahlian, kemampuan atau karakteristik pribadi individu yang memengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. “

Menurut **Marshall** yang dikutip **Boutler (2003:39)** :

“ Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu. “

Menurut **Badan Kepegawaian Negara (2003)** :

“ Mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negara Sipil yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. “

2.4.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Adapun beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, antara lain sebagai berikut (**Zwell, 2008:56**) :

1. Keyakinan dan nilai – nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri yang berpiir ke depan.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan pada kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya.

4. Karakteristik kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, dengan memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan. Jika seorang manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, maka akan sering ditemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, meningkatkan inisiatif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

6. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Adanya rasa takut membuat kesalahan, rasa malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7. Kemampuan intelektual

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

8. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut :

- a) Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan, untuk mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahlian.
- b) Sistem penghargaan dapat mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c) Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif dan memotivasi orang lain.
- d) Filosofi organisasi, misi, visi dan nilai – nilai berhubungan dengan kompetensi.
- e) Kebiasaan dan memberi prosedur memberi informasi kepada pekerja berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

2.4.3 Tujuan Kompetensi

Penggunaan kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya adalah untuk tujuan sebagai berikut (**Hutapea dan Thoha, 2008:16**) :

1. Pembentukan pekerjaan

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi. Kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

2. Evaluasi pekerjaan

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot pekerjaan, yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentuk kompetensi.

3. Rekrutmen dan seleksi

Pembentukan organisasi biasanya diikuti dengan pembentukan pekerjaan serta penentuan persyaratan atau kualifikasi orang yang layak melaksanakan pekerjaan tersebut.

4. Pembentukan dan Pengembangan organisasi

Kompetensi dapat menjadi pondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi ke arah organisasi yang produktif dan kreatif, apabila semua orang ke arah organisasi yang produktif dan kreatif.

5. Membentuk dan memperkuat nilai dan budaya perusahaan

Peran kompetensi perilaku sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya perusahaan ke arah budaya kerja yang produktif. Pembentukan nilai – nilai produktif dalam organisasi akan

mudah tercapai apabila pemilihan nilai – nilai budaya perusahaan sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.

6. Pembelajaran organisasi

Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan, melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang akan menopang proses pembelajaran yang berkesinambungan.

7. Manajemen karier dan penilaian potensi karyawan

Kerangka dan tindakan kompetensi dapat digunakan untuk membantu organisasi menciptakan pengembangan ruang karir bagi karyawan serta membantu karyawan untuk mencapai jenjang karir yang sesuai dengan potensi yang dimiliki.

8. Sistem imbal jasa

Sistem imbal jasa akan memperkuat dan diperkuat oleh kerangka pekerjaan yang berbasis kompetensi. Artinya pemberian imbalan jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, sistem kompetensi yang baik akan membantu mengaktifkan sistem imbal jasa yang berlaku dalam perusahaan.

2.4.4 Pengertian Penilaian Kompetensi

Adapun pengertian penilaian kompetensi menurut dari beberapa pakar antara lain sebagai berikut :

“ Pengukuran kompetensi harus dilakukan untuk mengetahui tingkat pencapaian sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan, sehingga pada akhirnya terdapat keputusan apakah pegawai yang bersangkutan berkompoten atau tidak dalam jabatan / pekerjaan tersebut. ” (Zuferol, 2010)

“ Penilaian kompetensi atau model kompetensi adalah mengidentifikasi keahlian, pengetahuan dan karakteristik pribadi yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja terbaik dalam pekerjaannya. Penilaian kompetensi ini dilakukan dengan memastikan para karyawan mendapatkan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk merealisasikan dan meningkatkan potensi yang dimiliki. Penilaian kompetensi diaplikasikan pada suatu organisasi yang dilakukan pada saat organisasi akan memutuskan kriteria kesuksesan yang tepat dan menghubungkannya dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh seseorang karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Pelaksanaan penilaian kompetensi dengan cara mengidentifikasi aspek – aspek yang memberi kontribusi terhadap kesuksesan yang dicapai oleh karyawan yang menghasilkan kinerja terbaik didalam organisasi tersebut. ”
(Manopo, 2011)

2.4.5 Manfaat Penilaian Kompetensi

Berikut beberapa manfaat dari penilaian kompetensi menurut **Manopo (2011:16)** adalah :

1. Menyediakan pemahaman bersama hal – hal yang akan dimonitor dan diukur.
2. Memfokuskan dan memfasiliasi diskusi terhadap penilaian kinerja.
3. Menyediakan fokus untuk mendapatkan informasi mengenai perilaku seseorang dalam pekerjaan.

2.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Dalam setiap organisasi manusia merupakan faktor yang sangat penting, karena manusia adalah faktor penggerak utama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu kegagalan organisasi ternyata bila ditelusuri lebih lanjut salah satu faktor penyebabnya adalah faktor manusia yang terlibat di dalamnya. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik maka perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting bagi organisasi dalam upaya mencari keberhasilan. Dan sumber daya manusia yang dimiliki haruslah dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Agar efektif dan efisien kerja para individu, dilaksanakan pelatihan dan pemeliharaan lingkungan kerja yang berguna untuk meningkatkan kinerja tersebut.

Pelatihan pada umumnya bermaksud untuk mengembangkan perilaku tertentu guna memenuhi tuntutan tugas – tugas sehingga dapat berfungsi optimal. Setiap individu sesungguhnya telah memiliki berbagai kemahiran, pengetahuan dan keterampilan kerja yang berwujud pada pengetahuan, keterampilan dan sikap – sikap kerja.

Pelatihan itu sendiri merupakan bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori. Pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. **(Rival dan Sinaga 2010:211)**

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2008:45)** mengemukakan Tujuan Pelatihan dan Pengembangan adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Meningkatkan kualitas kerja

4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
8. Menghindarkan keusangan (*obsolescence*)
9. Meningkatkan perkembangan pegawai
10. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
11. Meningkatkan produktivitas kerja
12. Meningkatkan kualitas kerja
13. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
14. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
15. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
16. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
17. Menghindarkan Keusangan (*obsolescence*)
18. Meningkatkan perkembangan pegawai

Menurut **Kamil (2010:3)** menyatakan bahwa yang dimaksud dengan pelatihan adalah :

“ Istilah pelatihan merupakan terjemahan dari kata *training* dalam Bahasa Inggris. Secara harafiah kata *training* adalah “*train*” yang berarti : (1) memberi pelajaran dan praktik (*give teaching and practic*). (2) menjadikan berkembang dalam arah yang dihendaki (*couse to grow in a required direction*). (3) persiapan (*preparation*). Dan (4) praktek (*practice*) ”

Apa yang dilakukan sebelum ada kompetensi, bagaimana merekrut dan menyeleksi orang untuk pekerjaan, atau menilai mereka untuk dipromosikan, merupakan pertanyaan – pertanyaan kunci dalam rangka melacak asal muasal atau sejarah kompetensi. Sebelum analisa *competencies* atau *competence*, adayang dinamakan analisis pekerjaan, kriteria, atau dimensi – dimensi. Pada umumnya para profesional kepegawaian atau manajemen sumber daya manusia dan psikolog

telah mengembang deskripsi jabatan termasuk kunci tugas dan tanggung jawab dan kemudia hipotesis *skill*, kemampuan, pengalaman dan atribut personal yang dipersyaratkan dari pemegang jabatan yang berhasil. (Wood:1998)

Kompetensi adalah terminologi yang sering didengar dan diucapkan banyak orang. Adayang menginterpretasikan kompetensi sepadan dengan kemampuan atau kecakapan. Ada pula yang menginterpretasikan sepadan dengan keterampilan, pengetahuan dan berpendidikan tinggi. Bahkan, ada pula yang mempersepsikan sepadan dengan layak (*feasible*), handal (*reliable*), cocok, dapat dipercaya dan cerdas.

Agar memiliki pemahaman yang komprehensif, perlu ditelusuri konsep kompetensi dari berbagai ahli, menurut **Brian E. Becher, Mark Huslid and Dave Ulrich (2001:156)** :

“ Mendefinisikan kompentensi sebagai pengetahuan, keahlian, kemampuan atau karakteristik pribadi individu yang memengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. “

Menurut **Marshall** yang di kutip **Boutler (2003:39)** :

“ Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu. “

Menurut **Badan Kepegawaian Negara (2003)** :

“ Mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negara Sipil yang berupa pengetahuan, keterampilan, da sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. “

Dari uraian di atas, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa “pelatihan akan memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, pengetahuan dan keterampilan narapidana dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat menambah kompetensi yang dimiliki oleh narapidana tersebut.”

Berdasarkan pemikiran tersebut maka penulis menarik suatu hipotesis bahwa “ **Jika Pelaksanaan Program Pelatihan Berjalan Dengan Baik, Maka Akan Meningkatkan Kompetensi Narapidana.** ”

Gambar 2.2
Kerangka pemikiran

