BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen

Istilah manajamen dalam kehidupan masyarakat dewasa ini bukanlah merupakan istilah atau masalah baru. Manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang berarti mengelola aktifitas - aktifitas sekelompok orang agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Manajemen secara umum sering disebut sebagai proses untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung pengertian bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni yang mempelajari bagaimana cara mencapai tujuan – tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan

Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh **Stoner** (1994) :

"Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha – usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya – sumber daya organisasi lainnya agar tercapai tujuan organisasi yang telah di tetapkan".

Sedangkan menurut **Hasibuan** (2000) :

"Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat".

Selain itu terdapat fungsi – fungsi manajemen, yaitu :

1. **Perencanaan *(planning)***

   Merupakan fungsi manajemen yang fudamental, karena fungsi ini dijadikan sebagai landasan atau dasar bagi fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan meliputi tindakan pendhuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana hal tersebut akan dikerjakan agar tujuan yang dikehendaki tercapai.

2. **Pengorganisasian *(organizing)***

   Merupakan proses penyusunan kelompok yang terdiri dari beberapa aktivitas dan personalitas menjadi satu kesatuan yang harmonis guna ditujukan kearah pencapaian tujuan

3. **Menggerakan *(actuating)***

   Merupakan suatu tindakan menggerakan semua anggota kelompok sedemikian rupa agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

4. **Pengawasan *(controlling)***

   Merupakan usaha mencegah terjadinya atau timbulnya penyimpangan – penyimpangan aktivitas yang telah dilakukan dari sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan pengertian manajemen yaitu suatu proses dimana didalam proses tersebut melalui fungsi – fungsi manajerial, dikoordinasikan dengan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya seperti

mesin dan modal untuk melaksanakan kegiatan – kegitan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen bukan saja mengelola sumber daya manusia tetapi manajeril, modal, dan faktor produksi lainnya. Tetapi bagaimanapun, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang terpenting yang harus dimiliki setiap organisasi, maka dari semua hal diatas diperlukannya pengelolaan sumber daya manusia secara lebih baik agar diperoleh kontribusi yang berarti bagi kemajuan organisasi ataupun perusahaan.

Untuk lebih jelasnya akan dikemukakan oleh pendapat para ahli tentang pengertian secara mendalam mengenai manajemen sumber daya manusia antara lain :

Wahyudi (2002), Menyatakan bahwa :

“ Sumber daya manusia adalah mencakup energi, keterampilan, bakat, dan pengetahuan manusia yang dipergunakan untuk tujuan produksi dan jasa yang bermanfaat”.

Sedangkan menurut **Siagian (2008),** menyatakan bahwa :

“ Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Unsur Manajemen sumber daya manusia yang merupakan tenaga kerja pada organisasi”.

Dari definisi yang sudah dijelaskan kita menekankan pada kenyataan bahwa yang utama sekali kita kelola adalah manusia bukan sumber daya lainnya.

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia.

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia tidak semudah pengelolaan sumber daya lainnya, karena manajemen sumber daya manusia khusus menitik beratkan perhatiannya pada faktor produksi manusia yang memiliki akal, perasaan, dan juga mempunyai berbagai tujuan. Sukses atau tidaknya suatu perusahaan dilihat dari pengelolaan sumber daya manusia itu sendiri. Oleh sebab itu, tenaga kerja perusahaan harus mendapatkan perhatian khusus dan merupakan sasaran dari manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan, mengembangkan, memelihara, dan memanfaatkan karyawan sesuai dengan fungsi atau tujuan perusahaan.

2.1.3 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses manajemen sumber daya manusia yaitu segala proses yang berkaitan dengan upaya dilakukan dari mulai perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penandatanganan kontrak kerja, penempatan tenaga kerja hingga pembinaan dan pengembangan tenaga kerja guna menempatkan dan tetap memelihara tenaga kerja pada posisi dan kualifikasi tertentu serta bertanggung jawab sesuai dengan persyaratan yang diberikan kepada tenaga kerja tersebut. Secara garis besar proses manajemen sumber daya manusia dibagi ke dalam lima bagian fungsi utama yang terdiri :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*human resource planning*)

Perencanaan sumber daya manusia yaitu perencanaan strategis untuk mendapatkan dan memelihara kualifikasi sumber daya manusia yang diperlukan bagi organisasi/perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

2. Penyedian Sumber Daya Manusia (*personal procurement*)

Ketersediaan sumber daya manusia menurut kualifikasi tertentu merupakan konsekuensi logis dan implikasi dari adanya perencanaan sumber daya manusia dibuat, maka langkah selanjutnya dalam pelaksanaannya adalah penyediaan sumber daya manusia dengan proses rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja.

a. Rekrutmen adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai dengan kualifikasi dengan perencanaan kerja

b. Seleksi adalah upaya memperoleh tenaga kerja yang memenuhi syarat kualifikasi.

c. Penempatan kerja, proses pemilihan kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang dipersyaratkan serta menempatkannya pada tugas yang telah di terapkan.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia (*personnel development*)

Pengembangan sumber daya manusia adalah langkah kelanjutan dari proses penyediaan tenaga kerja yang pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara tenaga kerja yang tersedia tetap memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan sehingga selaras dengan perencanaan strategis perusahaan dapat tercapai sebagaimana yang direncanakan.

Bagi tenaga kerja yang baru, program pengembangan ini biasanya diakomodasi melalui program orientasi organisai/perusahaan dimana dalam program ini tenaga kerja diperkenalkan pada lingkungan kerja organisasi/perusahaan baik secara internal maupun eksternal organisasi/perusahaan, termasuk di dalamnya pengenalan tenaga kerja lainnya sehingga proses kerja secara tim bisa dibentuk sejak awal.

Bagi tenaga kerja yang lama, upaya untuk tetap memelihara produktivitas, ekefektivitas dan efisiensi perlu terus dilakukan untuk memastikan tenaga kerja tetap terpelihara kualifikasinya sesuai dengan perencanaan strategis organisasi/perusahaan.

4. Pemeliharaan Tenaga Kerja (*personnel maintenance*)

Jika tenaga kerja telah dipilih dari sumber yang terbaik, kemudian diberikan program terbaik, maka perusahaan dapat berharap bahwa tenaga kerja yang telah dipilihnya akan memberikan kinerja terbaik bagi organisasi/perusahaan. Dan jika tenaga kerja telah memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi/perusahaan, proses selanjutnya adalah pemeliharaan tenaga kerja yang dimiliki organisasi/perusahaan terpelihara produktivitas, efektivitas dan efisiensinya.

5. Pemanfaatan Sumber Daya Manusia (*personnel utilization*)

Langkah terakhir dari proses manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan tenaga kerja. Langkah ini merupakan upaya untuk memelihara tenaga kerja agar senantiasa sejalan dengan rencana strategis organisasi/perusahaan. diantaranya :

a. Promosi adalah proses pemindahan tenaga kerja ke posisi yang lebih tinggi secara sturktural dalam organisasi/perusahaan.
b. Demosi adalah penurunan tenaga kerja pada bagian kerja yang lebih rendah yang biasanya disebabkan karena adanya penurunan kualitas tenaga kerja dalam pekerjaannya.
c. Transfer merupakan upaya untuk memindahkan tenaga kerja kebagian yang lain, diharapkan tenaga kerja tersebut bisa lebih produktif setelah mengalami transfer.
d. Separasi adalah upaya perusahaan untuk melakukan pemindahan lingkungan kerja tertentu dari tenaga kerja ke lingkungan yang lain. **(Sule,2008)**

2.2 Kompetensi

Saat ini dizaman modern terjadi perubahan pada bidang Sumber Daya Manusia dalam dunia organisasi diikuti oleh perubahan pada kompetensi dan kemampuan seseorang yang mengkonsentrasikan diri pada manajemen Sumber Daya Manusia. Perkembangan kompetensi ini semakin meluas, para ahli praktisi Sumber Daya Manusia memastikan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia memegang peran penting dalam kesuksesan suatu organisasi.

2.2.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan pekerjaannya.

Definisi kompetensi menurut **Spencer and Spencer (1993)**, dikutip oleh **Umi Narimawati, (2007)** adalah :

"Karakter sikap dan prilaku, atau kemampuan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual".

Sedangkan menurut **Ruky (2006)** mendefenisikan kompetensi sebagai berikut :

"Kombinasi / gabungan dari pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan kemampuan (abilities) serta bakat, minat, sikap, dan 12 sistem nilai yang dituntut oleh tiap pekerja/jabatan yang ada dalam sebuah organisasi".

Dapat disimpulkan dari pengertian-pengertian diatas bahwa kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan. Kompetensi dosen menunjuk kepada performance dan perbuatan yang rasional untuk memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugastugas kependidikan. Hal tersebut dikatakan rasional karena kompetensi mempunyai arah dan tujuan, sedangkan performance adalah perilaku nyata seseorang yang diamati oleh orang lain.

2.2.2 Karakteristik Kompetensi

Kompetensi merupakan dasar karakteristik pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang dideferensiasikan terhadap kinerja yang baik atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

Menurut **Spencer and Spencer (1993)** menyatakan bahwa : **"Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berprilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama".**

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut :

1. ***Motives***

   Motives adalah sesuatu dimana sesorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Spencer (1993) menambahkan bahwa motives adalah "drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from others ".

2. ***Traits***

   Traits adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Sebagai contoh seperti percaya diri, kontrol diri, ketabahan atau daya tahan.

3. ***Self Concept***

Self Concept adalah sikap dan nilai – nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai yang dimiliki seseorang dan apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

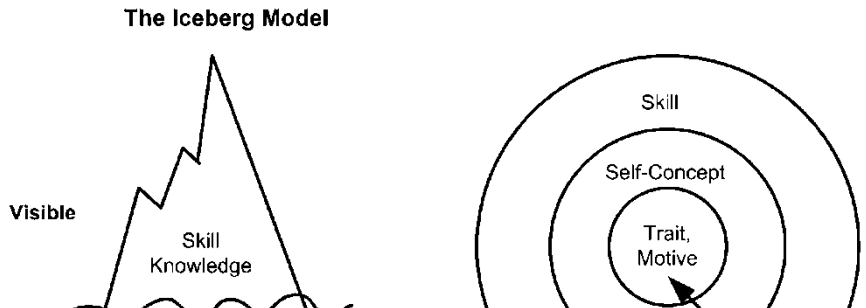
4. Knowledge

Knowledge adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta untuk memilih jawaban yang paling benar tetapi tidak bias melihat apakah sesorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

5. *Skills*

Skills adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Dengan mengetahui tingkat kompetensi maka perencanaan sumber daya manusia akan lebih baik hasilnya.

Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan dengan model gunung es, sebagai berikut :



Gambar 2.1 Karakteristik Kompetensi (Spencer and Spencer, 1993)

Dengan demikian dapat dilihat di gambar diatas bahwa karakteristik kompetensi memiliki perbedaan letak atau keadaan, yaitu kompetensi *knowledge* dan *skill* yang terlihat secara nyata atau *visible*, sehingga mudah dikembangkan, misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, sedangkan *motive*, *trait*, dan *self concept* bersifat tersembunyi dan merupakan karakteristik kepribadian manusia yang paling dalam, sehingga lebih sulit untuk dikembangkan.

2.2.3 Referensi Kriteria Kompetensi

Selanjutnya kriteria yang sering digunakan dalam penelitian kompetensi (Spencer & Spencer 1993), yaitu

1. *Superior Performance*

Hal ini didefinisikan secara statistik sebagai suatu standar deviasi di atas kinerja rata-rata, kasarnya adalah level yang di capai oleh 1 dari 10 orang dalam situasi kerja yang sama.

2. *Effective Performance*

Hal ini biasanya berarti level kerja (minimal yang dapat diterima)

Maka kompetensi dapat dibagi atas dua kategori yaitu *"Threshold"* dan*"Differentiating"* **(Spencer and Spencer 1993:15)** menurut kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan tersebut, yaitu:

1. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama, yang biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca yang harus dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaanya. Tetapi kategori yang ini tidak untuk menentukan apakah seseorang tersebut berkinerja tinggi atau tidak. Kategori ini jika untuk menilai karyawan hanyalah untuk mengetahui apakah ia mengetahui tugas-tugasnya, bisa mengisi formulir dan lain sebagainya.
2. *Differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Karena seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi maka ia akan mampu menetapkan target atau tujuan yang jauh lebih ketimbang kinerjanya pada tingkat rata-rata.

2.2.4 Kompetensi Untuk Jabatan

Menurut Kamus kompetensi milik Spencer and Spencer, ada 20 kompetensi jabatan diantaranya adalah

1. Achievment and Action (Merencanakan & Mengimplementasikan) Kompetensi: Semangat untuk berprestasi atau untuk mencapai target kerja. Definisi : Derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau diatas standar. Cangkupan : Bekerja untuk memenuhi standar yang ditetapkan oleh manajemen menetapkan dan bertindak dalam meraih sasaran diri sendiri
2. Kompetensi Perhatian Terhadap Kejelasan Tugas Kualitas dan Ketelitian Kerja (Concern For Order). Definisi : dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan/mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketetapan/ketelitian data dan informasi di tempat kerja. Terdiri dari, mengawasi dan memeriksa informasi, perhatian terhadap kejelasan dan kepastian, dan keinginan untuk mengurangi ketidakpastian.
3. Kompetensi Proaktif (Initiative, INT).

   Definisi : 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. Terdiri dari, tidak menyerah terhadap suatu penolakan, mengenali dan memanfaatkan peluang-peluang, memiliki perfomansi lebih dari yang diharapkan pekerjaan, dan mengantisipasi dan menyiapkan peluang dan masalah.

4. Kompetensi Mencari Informasi (Information Seeking)

   Definisi : Besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan. Terdiri dari, mencari informasi yang tepat, memilih peluang-peluang potensial yang mungkin berguna dimasa depan, dan berkeliling melihat situasi kerja.

5. Kompetensi Empati (Interpersonal Understanding).

   Definisi : Kemampuan untuk memahami hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan yang bisa berupa atas pemahaman perasaan, keinginan atau pemikiran dari orang lain. Terdiri dari, mendengarkan, respon dengan orang lain, sadar akan perasaan orang lain, dan cara pemahaman

6. Kompetensi Berorientasi Kepada Pelanggan (Customer Service Orientation).

   Definisi : Keinginan untuk membantu atau melayani pelanggan/orang lain. Pelanggan adalah pelanggan yang sesungguhnya atau rekan pemakai hasil kerja kita.Terdiri dari, mencari informasi kebutuhan pelanggan dan menyesuaikan dengan produk atau jasa, mengambil tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan masalah pelayanan kepada pelanggan, bertindak sebagai seorang penasehat terhadap kebutuhan dan masalah pelanggan, dan bekerja dengan pandangan jangka panjang dalam mengenali masalah pelanggan.

7. Kompetensi Dampak dan Pengaruh Pemimpin (Impact and Influence). Definisi : Tindakan membujuk, menyakinkan mempengaruhi orang lain sehingga mau mendukung rencana kita. Terdiri dari, mengantisipasi pengaruh suatu tindakan terhadap pandangan orang lain, menggunakan alasan, fakta, data-data, contoh nyata dan demonstrasi, melakukan koalisi politis dan memberikan informasi untuk memperoleh pengaruh tertentu, dan menggunakan keterampilan kelompok dalam memimpin suatu kelompok.
8. Kompetensi Kesadaran Berorganisasi (Organitational Awareness). Terdiri dari, memahami struktur organisasi informal, mengenali batasanbatasan organisasi yang tak terlihat, dan mengenali masalah dan peluang yang mempengaruhi organisasi.
9. Kompetensi Membangun Hubungan Kerja (Relationship Building). Definisi : Besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab. Terdiri dari, membangun hubungan dengan banyak orang, dan membagi informasi pribadi untuk menciptakan dukungan/empati.
10. Kompetensi Mengembangkan Orang Lain (Developing Others).

    Definisi : Keinginan untuk mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain. Terdiri dari, menunjukan harapan positif kepada orang lain, memberikan arahan dan mendemonstrasi, yang merupakan strategi pelatihan, memberikan umpan balik negatif kepada prilaku seseorang yang buruk,

mengidentifikasikasi dan merancang program baru untuk kebutuhan pelatihan, dan mendelegasikan tanggung jawab atau pekerjaan dengan tujuan untuk mengembangkan kemampuan orang lain.

11. Kompetensi Kemampuan Mengarahkan/Memberikan Perintah (Directiviness).

Definisi : Kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya. Terdiri dari, menghadapi masalah perfomansi orang lain dengan terbuka, menetapkan standar dan kualitas, menolak permintaan yang tidak masuk akal, dan memberikan arahan yang rinci.

12. Kompetensi Kerja Sama Kelompok (Team Work).

Definisi : Dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain: dorongan atau kemampuan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan tugas. Terdiri dari, meminta ide dan pendapat dalam mengambil keputusan atau merencanakan sesuatu, menjaga orang lain tetap memiliki informasi dan hal-hal baru tentang proses dalam kelompok, dan membagi informasi yang relevan, memperlihatkan harapan positif kepada orang lain, menghargai orang lain yang berhasil, dan mendorong orang lain dan membuat mereka merasa penting.

13. Kompetensi Memimpin Kelompok (Team Leadership).

Definisi : Dorongan dan kemauan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok, biasanya ditunjukan dalam posisi otoritas formal. Terdiri

dari, memberikan informasi, Melakukan usaha untuk memperlakukan anggota kelompok secara adil, menggunakan strategi komplek untuk mendorong moral dan produktivitas kelompok, memastikan bahwa kebutuhan kelompok terpenuhi, dan menjamin orang lain masuk ke dalam misi, sasaran, dan kebijakan pimpinan.

14. Kompetensi Berpikir Analitis (Analitical Thingking).

Definisi : 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.Terdiri dari, menetapkan prioritas pekerjaan berdasarkan tingkat kepentingan, membagi pekerjaan yang rumit menjadi bagian-bagian, dan mengenali penyebab suatu kejadian.

15. Kompetensi Berpikir Konseptual (Conceptual Thingking).

Definisi : Kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan yang integritas mencakup kemampuan mengidentifikasi ; pola keterkaitan antara masalah yang tidak tampak dengan jelas atau kemampuan mengidentifikasi permasalahan yang utama yang mendasar dalam situasi yang komplek. Terdiri dari, menggunakan logika dan pengalaman masa lalu dalam mengenali masalah, melihat perbedaan antara situasi dan hal-hal yang pernah terjadi sebelumnya, mempraktekan dan memodifikasi konsep atau metoda yang pernah di pelajari, dan mengidentifikasi hubungan dalam data.

16. Kompetensi Keahlian Teknikal/Profesional/Manajerial (Expertise).

Definisi : Penguasaan bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan (dapat berupa teknik, manajerial maupun profesional), dan motivasi untuk menggunakan, mengembangkan dan membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain. Terdiri dari, menjaga keterampilan dan pengetahuan, menunjukkan ketertarikan pada suatu bidang tertentu, bersedia mendorong orang lain dalam menyelesaikan masalah teknis, belajar hal-hal baru yang berhubungan dengan pekerjaan, dan menyebarkan teknologi baru secara aktif.

17. Kompetensi Pengendalian Diri (Self-Control).

Definisi : 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. Terdiri dari, tidak mudah marah, menolak keterlibatan yang tidak perlu, tetap tenang dalam situasi yang rumit, dan memiliki respon yang baik dalam menghadapi suatu masalah.

18. Kompetensi Percaya Diri (Self Confidence).

Definisi : Keyakinan orang pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas/tantangan/pekerjaannya. Terdiri dari, melakukan tindakan meskipun ditentang orang lain, merupakan pribadi yang percaya diri, memiliki kepercayaan akan penilaian atau kemampuan sendiri, menyatakan suatu posisi yang jelas dan percaya

diri terhadap orang lain, bertanggung jawab atas kesalahan yang diperbuat, dan belajar dari kesalahan menganalisis performansi dan mau memperbaikinya.

19. Kompetensi Fleksibilitas (Flexibility).

Definisi : Kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai rekan atau kelompok yang berbeda kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan, pandangan dan pantangan atas suatu isu. Terdiri dari, mengenali kebenaran pendapat orang lain, mudah beradaptasi terhadap perubahan pekerjaan, menerapkan peraturan secara fleksibel, dan mengubah prilaku seusai dengan situasi.

20. Kompetensi Komitmen Terhadap Organisasi (Organitational Commitment).

Definisi : 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 Terdiri dari, bersedia membantu teman sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan, menggabungkan aktivitas pribadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi, memahami kebutuhan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar, dan memilih untuk memenuhi kebutuhan organisasi dari pada mengejar kepentingan sendiri.

2.3 Kompetensi Emosional

Setiap orang mempunyai kecerdasan emosional yang berbeda-beda, begitu pula pada para manajer program yang memiliki kecerdasan emosional masing-masing untuk mengendalikan sikap dan perilaku dalam lingkungan kerja. Goleman (2005) merupakan bahwa kemampuan akademik bawaan, nilai rapor, dan prediksi kelulusan pendidikan tinggi tidak memprediksi seberapa baik kinerja seseorang sudah bekerja atau seberapa tinggi sukses yang di capai dalam hidup. Goleman (2005), menyatakan bahwa seperangkat kecakapan khusus seperti empati, disiplin diri, dan inisiatif mampu membedakan orang sukses dari mereka yang berprestasi biasa-biasa saja, selain kecerdasan akal yang mempengaruhi keberhasilan orang dalam bekerja. Goleman (2005) mengedentifikasi kecerdasan emosional sebagai kapasitas dalam mengenali perasaan-perasaan diri sendiri dan orang lain, dalam memotivasi diri sendiri dan mengelola emosi-emosi dengan baik dalam diri kita sendiri maupun dalam hubungan-hubungan kita. Goleman menjelaskan bahwa koordinasi suasana hati adalah inti dari hubungan sosial yang baik. Apabila seorang pandai menyesuaikan diri dengan suasana hati individu yang lain atau dapat berempati, orang tersebut akan memiliki tingkat emosional yang baik dan akan lebih mudah menyesuaikan diri dalam pergaulan sosial dan lingkungannya.

Howes dan Herald (1999) dalam Rachmi (2010) mengedentifikasi kecerdasan emosional sebagai komponen yang membuat seseorang

menjadi pintar menggunakan emosinya. Emosi manusia berada di wilayah dari perasaan lubuk hati, naruli yang tersembunyi dan sensasi emosi yang apabila diakui dan dihormati, kecerdasan emosional akan menyediakan pemahaman yang lebih mendalam dan lebih utuh tentang diri sendiri serta orang lain. Salovey dan Mayer dalam Melandy dan Aziza (2006) mengedentifikasi kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenali perasaan, meraih dan membangkitkan perasaan untuk membantu pikiran, memahami perasaan dan maknanya, dan mengendalikan perasaan secara mendalam sehingga membantu perkembangan emosi. Rachmi (2010) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai komponen yang membuat seseorang menjadi pintar menggunakan emosinya. Emosi manusia berada di wilayah dari perasaan lubuk hati, naluri yang tersembunyi dan sensasi emosional yang apabila diakui dan dihormati, kecerdasan emosi akan menyediakan pemahaman yang lebih mendalam dan lebih utuh tentang diri sendiri dan orang lain.

Secara konseptual, kerangka kerja kompetensi sosial yang di kemukakan oleh Goleman (2008) meliputi dimensi-dimensi sebagai berikut :

1. Kesadaran Diri (*Self Awareness*)

   Self Awareness adalah kemampuan untuk mengetahui apa yang dirasakan dalam dirinya dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri, memiliki tolak ukur yang relastis atas kemampuan diri sendiri dan kepercayaan diri yang kuat.

Level Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan

- Level 1 : Memahami emosi diri dan efeknya
- Level 2 : Mengetahui keterbatasan diri dan rekan kerja
- Level 3 : Mengendalikan emosi dan perasaan

2. Pengaturan Diri (*Self Management)*

Self Management adalah kemampuan seseorang dalam mengendalikan dan menangani emosinya sendiri demikian rupa sehingga berdampak positif pada pelaksanaan tugas, memiliki kepekaan pada kata hati, serta sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran dan mampu pulih kembali dari tekanan emosi.

Level Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan

- Level 1 : Bertanggung jawab atas emosi pribadi terhadap pekerjaan
- Level 2 : Bersemangat kerja untuk mencapai target
- Level 3 : Mengelola waktu kerja

3. Sosial Diri (*Social Awareness*)

Sosial Awareness adalah kemampuan untuk secara tepat menangkap emosi orang lain dan mengerti apa yang benar-benar terjadi, dapat diartikan memahami apa yang orang lain pikirkan dan rasakan walaupun tidak merasakan yang sama.

Level Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan

- Level 1 : Mengetahui keadaan emosional rekan kerja/dosen untuk menambah kekuatan hubungan kerja tim
- Level 2 : Memfasilitasi bawahan
- Level 3 : Menghormati hasil kerja

4. Keterampilan Sosial (*Relationship Management)*

Relationship Management adalah kemampuan untuk menangani emosi dengan baik ketika berhubungan sosial dengan orang lain, mampu membaca situasi dan jaringan sosial secara cermat, berinteraksi dengan lancar, menggunakan keterampilan ini untuk mempengaruhi, memimpin, bermusyawarah, menyelesaikan perselisihan, serta bekerja sama dalam tim

Level Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan

- Level 1 : Menyelesaikan ketidaksesuaian dengan musyawarah
- Level 2 : Memelihara hubungan kerja
- Level 3 : Menghargai kontribusi rekan kerja

2.4 Kompetensi Sosial

Menurut **Spencer and Spencer (1993)** kompetensi sosial adalah:

“ Karakter sikap dan prilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan ditempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak dan

konsep diri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan sosial konseptual".

Kompetensi sosial tidak lepas dari karakter dan sikap yang menjadi bawaan orang yang dipengaruhi oleh situasi sosial yang ada di tempat kerjanya, kondisi kelompok sosial, tugas sosial serta keadaan individu untuk beradaptasi dalam berbagai keadaan lingkungan kerja.

Menurut **Imam Sugeng (2002)** mengatakan :

"Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalah di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapsitas pengetahuan sosial".

Selanjutnya, dapat dinyatakan bahwa seorang manajer program yang memiiki kompetensi sosial yang tinggi mampu membangun kerja sama yang baik dan stabil ketika mengalami permasalahan di tempat kerja.

Yang termasuk dimensi-dimensi kompetensi sosial berdasarkan kompetensi jabatan menurut **Spencer and Spencer (1993)**

1. Kerja sama (*Team Work*)

   Team Work adalah dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, serta dorongan atau kemampuan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas.

   Level Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan

- Level 1 : Kooperatif. Berpartisifasi dengan sepenuh hati, mendukung keputusan tim,menyelesaikan tugasnya yang memberikan andil bagi tim.
- Level 2 : Membagi informasi. Selalu menjadikan orang lain tahu mengenai proses didalam grup,Membagi informasi yang berguna dan relevan bagi anggota tim.
- Level 3 : Menunjukan ekspektasi positif. Ekspresi tersebut diungkapan pada anggota kelompok dengan pengungkapan positif, dengan menunjukan penghormatan terhadap kontribusi / intelegesi positif.

2. Mengarahkan

Mengarahkan adalah Kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya.

Level Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan

- Level 1 : Menjelaskan perintah dan pengarahan rutin. Memberikan penjelasan yang cukup, membuat kebutuhan apa yang diminta secara jelas.
- Level 2 : Memberi pengarahan secara detil. Memberikan pengarahan tugas secara cermat langkah demi langkah dan menutup peluang untuk pemikiran cara kerja yang berbeda, atau memerintahkan secara spesifik. (Bila perintah ini

digunakan untuk meningkatkan skill orang lain, disebut sebagai pembangun. Bila digunakan untuk memposisikan dirinya sendiri, lihat pada kepemimpinan tim. Disini tujuan utamanya adalah pekerjaan selesai.

- Level 3 : Berbicara dengan lugas. Biasa mengatakan "tidak" dengan jelas untuk perintah yang tidak masuk akal atau menetapkan batasan untuk orang lain. Bisa memanifulasi situasi untuk memaksa orang untuk menurut.

3. Mengembangkan orang lain (*Develoving Other*)

Develoving Others adalah keinginan untuk mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain.

Level Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan

- Level 1 : Mengekpresikan intruksi secara mendetail, dan atau mendemontrasikan mengena suatu cara untuk melaksanakan tugas.Memberi tahu bagaimana caranya melakukan pekerjaan, memberikan yang menolong penyelesaian pekerjaan.
- Level 2 : Mengekspresikan ekspetasi positif mengenai orang lain. Membuat komentar yang positif mengenai kemampuan kemampuan dan potensi orang lain bahkan dalam kasus yang sulit sekalipun.
- Level 3 : Memberikan argumentasi atau dukungan lainnya.

4. Komitmen Terhadap Organisasi (*Organitational Commitment*)

Organitational Commitment merupakan 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

Level Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan

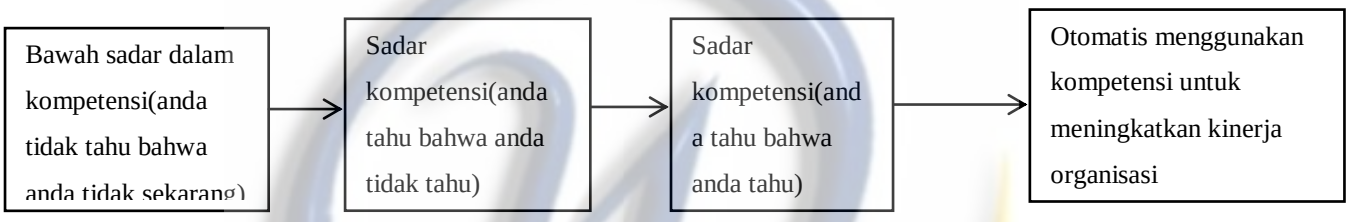
- Level 1 : Usaha aktif. Melakukan usaha aktif dalam menyesuiakan diri dan menghormati norma organisasi.
- Level 2 : Model "menjadi warga organisasi yang baik". Menunjukan kesetiaan, kesadaran untuk menolong kolega dalam menyelesaikan tugasnya, menghormati keinginan pemegang kekuasaan / pengambil keputusan
- Level 3 : Menyatakan manfaat dan komitmen. Mengerti dan mendukung misi dan tujuan organisasi. Menyelaraskan kebutuhan pribadi dengan kebutuhan organisasi,mengerti kebutuhan bekerja sama untuk mencapai hasil yang lebih besar.

2.5 Pengembangan Diri dan Kompetensi Pelatihan

Pengembangan, perbaikan dan penggunaan kompetensi sampai dengan kontribusi kinerja organisasi mulai sadar dalam kompetensi. Mereka mungkin tidak menyadari kurangnya kompetensi mereka sendiri, dan mungkin perlu dibuat lembut menyadari berapa banyak yang mereka butuhkan untuk belajar. Sadar dalam kompetensi: selama tahap ini, anda akan perlu untuk memberikan banyak dorongan, mentoleransi kesalahan tepat dan

melakukan apa yang anda bisa untuk membantu orang meningkatkan, dan sadar kompetensi. Pada tahap ini anda perlu untuk menjaga orang-orang yang berfokus pada efektifitas pelaksanaan tugas, dan memberikan banyak kesempatan bagi mereka untuk mendapatkan latihan. Otomatis menggunakan kompetensi setelah seseorang menjadi berkompeten, maka tahap selanjutnya adalah akulturasi.**(Kusumastuti,D 2014),** seperti yang ditunjukan pada gambar berikut :

Penggunaan Pengembangan dan Kompetensi



Sumber : *International Journal of Society Systems Science(2014)*

2.6 Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

Kompetensi merupakan dasar karakteristik pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang dideferensiasikan terhadap kinerja yang baik atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

Menurut **Spencer and Spencer (1993)** menyatakan bahwa : **"Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berprilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama".**

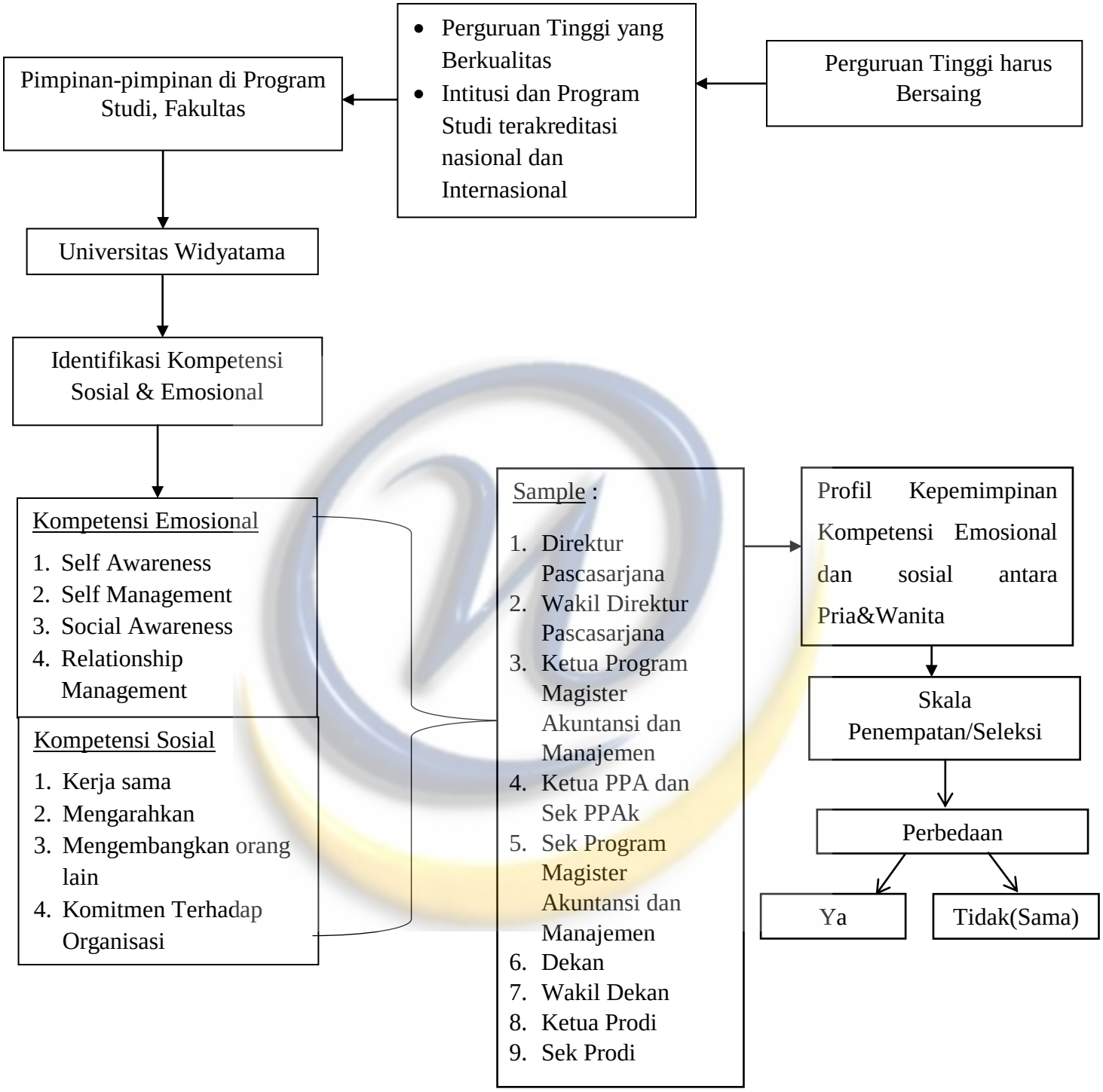
Setiap perguruan tinggi wajib untuk bersaing, serta menjadi perguruan tinggi yang berkualitas harus mempunyai institusi & program studi yang terakreditasi nasional maupun internasional, dibutuhkanlah

sesosok pimpinan-pimpinan yang berkompeten, baik di fakultas maupun di program studi. sesosok pimpinan tersebut bisa muncul dari seorang pria ataupun wanita, mengacu pada penelitian sampel dalam penelitian ini yaitu para pimpinan yang ada di lingkungan Universitas widyatama yang terdiri dari (Direktur Pascasarjana, Wakil Direktur Pascasarjana, Dekan, Wakil Dekan, Ketua Prodi dan Sek Prodi), kemudian mencari profil kepemimpinan perbedaan kompetensi antara pimpinan pria&wanita terutama dari segi Kompetensi Emosional dan Kompetensi Sosial, apabila terjadi pembeda maka kompetensi menjadi fakta ketergantungan seleksi/penempatan untuk memilih antara pimpinan pria&wanita, sedangkan apabila tidak terjadi perbedaan(sama) maka kompetensi perlu di perbaiki pada waktu seleksi maupun penempatan pimpinan di program studi maupun di fakultas. Menurut (**Daniel Goleman ,2008)** Kompetensi Emosional merupakan kemampuan untuk menggunakan emosi secara efektif dalam mengelola diri sendiri dan mempengaruhi hubungan dengan orang lain. Agar dapat memiliki kompetensi Emosional yang baik, seorang pimpinan harus bisa dan dapat mengatur perilaku emosional pada diri individunya, dalam hal ini pria lebih cenderung memiliki perilaku emosional yang lebih memuncak ketika menghadapi masalah, wanita lebih mampu mengutarakan perasaan dan memanfaatkan perkataan untuk menggantikan reaksi emosional dengan perkelahian fisik. Di bawah ini yang termasuk dimensi-dimensi Kompetensi Emosional **Goleman (2008)** adalah sebagai berikut :

1. Self Awareness
2. Self Management
3. Social Awareness
4. Relationship Management

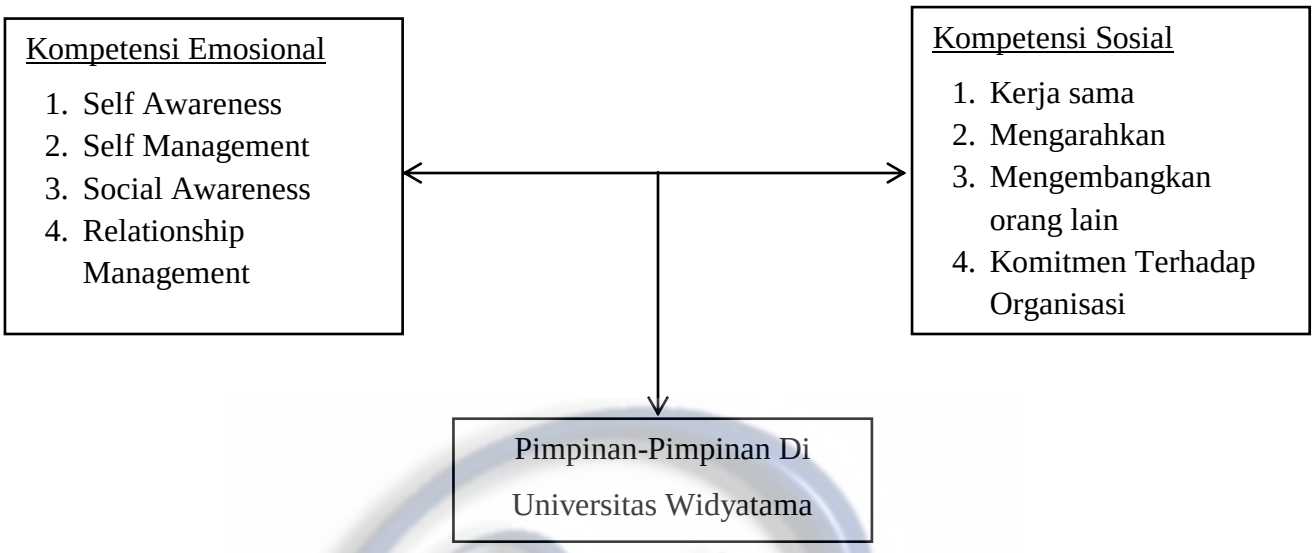
Kompetensi Sosial tidak lepas dari karakter dan sikap yang menjadi bawaan orang yang di pengaruhi oleh situasi sosial yang ada di tempat kerjanya, kondisi kelompok sosial, tugas sosial serta keadaan individu untuk beradaptasi dalam berbagai keadaan lingkungan kerja. Agar memiliki kompetensi sosial yang baik, pimpinan pria ataupun wanita harus mempunyai perilaku sosial yang kuat dengan rekan kerja organisasi atau dengan orang lain diluar organisasi. Menurut penelitian amerika pimpinan pria lebih berjiwa sosial dibandingkan dengan wanita, tetapi dalam hal memahami situasi dalam pekerjaan dan menghormati sesama rekan kerja wanita yang lebih baik daripada pria. Adapun dimensi-dimensi Kompetensi Sosial menurut **Spencer and Spencer (1993)** adalah sebagai berikut :

1. Kerja sama
2. Mengarahkan
3. Mengembangkan orang lain
4. Komitmen Terhadap Organisasi



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2

Paradigma Penelitian