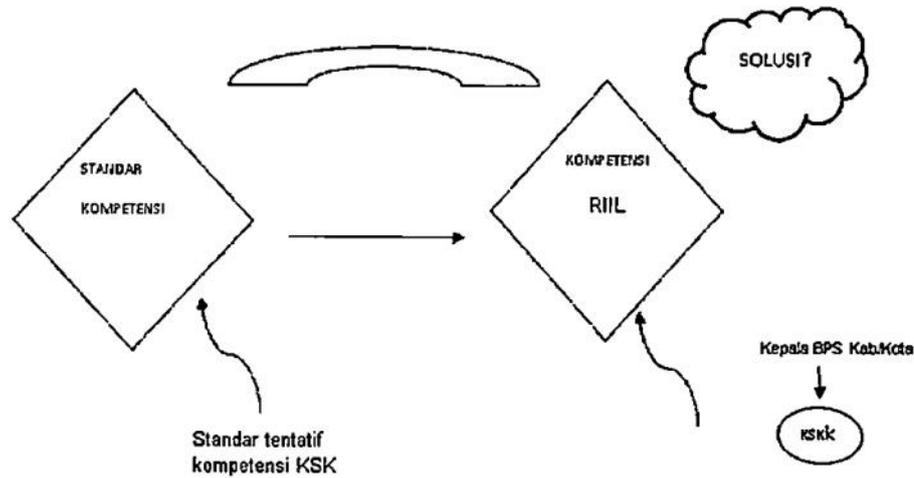


## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA



Gambar 2.1  
Model Penelitian

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Perencanaan SDM merupakan proses pembuatan keputusan berkaitan dengan akuisisi dan penggunaan sumber daya manusia yang merupakan bagian proses pembuatan keputusan stratejik memfokuskan tujuan dan perencanaan untuk mengakuisisi sumber daya manusia untuk memenuhi tujuan stratejik perusahaan.

Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

4. Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi harus memahami strategi organisasi secara keseluruhan dan menentukan bagaimana memberi kontribusi kepada pengembangan strategi.
5. Peran sumber daya manusia memfokuskan pada pencocokan tenaga kerja atau manusia terhadap strategi bukan pencocokan strategi terhadap orangnya.
6. Dengan kata lain, peran sumber daya manusia dalam organisasi harus bersifat fleksibel dan lentur sehingga selalu bersifat adaptif pada setiap perkembangan strategi.

Berbagai pandangan mengenai definisi perencanaan SDM seperti yang dikemukakan oleh Handoko (1997, p. 53) merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Di mana secara lebih sempit perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang.

Pandangan lain mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia dikemukakan oleh Mangkunegara (2003, p. 6), perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

### 2.1.2. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Untuk mengetahui jenis pekerjaan, bagaimana melakukan pekerjaan dan siapa yang tepat untuk melakukan pekerjaan itu perlu dilakukan analisis terhadap pekerjaan itu sendiri yang disebut sebagai analisa jabatan (*job analysis*). Dessler (1997), mengungkapkan bahwa analisa jabatan merupakan prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut. Dalam pengertian ini, Dessler menekankan pada dua aspek, yaitu meyangkut isi pekerjaan dan orang yang melaksanakan pekerjaan.

Informasi yang diperoleh dari analisa jabatan tersebut dapat digunakan untuk menentukan karakteristik apa yang harus dimiliki seseorang yang akan menduduki jabatan tertentu. Adapun hasil dari analisa jabatan tersebut dapat berupa deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*). Ditambahkan oleh Tohardi (2002), analisis jabatan yang menghasilkan Deskripsi Jabatan dan Spesifikasi Jabatan dapat memberikan manfaat berikut:

1. *Promosi dan transfer*. Informasi dalam analisis jabatan sangat tepat untuk merencanakan posisi karyawan di masa depan berdasarkan penilaian atas keterampilan, pengetahuan serta bakatnya.
2. *Penambahan organisasi*. Jika terdapat kekurangan dalam organisasi, maka informasi dari analisa jabatan dapat digunakan untuk melakukan pembenahan.
3. *Orientasi*. Khusus untuk karyawan baru, pengenalan dan penguasaan terhadap pekerjaan sangat penting agar tidak terjadi kesalahan dalam menjalankan pekerjaannya.

### 2.1.3. Uraian Jabatan (*Job Description*)

Dessler (1997), mengungkapkan bahwa uraian jabatan merupakan suatu daftar tugas-tugas tanggungjawab, hubungan laporan, kondisi kerja, tanggungjawab kepenyeliaan suatu jabatan yang merupakan suatu produk dari analisis jabatan.

Uraian jabatan adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang ditulis berdasarkan fakta-fakta yang ada. Penyusunan uraian jabatan ini adalah sangat penting, terutama untuk menghindarkan terjadinya perbedaan pengertian, untuk menghindari terjadinya pekerjaan rangkap, serta untuk mengetahui batas-batas tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan.

Hal-hal yang perlu dicantumkan dalam Uraian Jabatan pada umumnya meliputi :

- a. Identifikasi Jabatan, yang berisi informasi tentang nama jabatan, bagian dan nomor kode jabatan dalam suatu perusahaan
- b. Ikhtisar Jabatan, yang berisi penjelasan singkat tentang jabatan tersebut; yang juga memberikan suatu definisi singkat yang berguna sebagai tambahan atas informasi pada identifikasi jabatan, apabila nama jabatan tidak cukup jelas
- c. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Bagian ini adalah merupakan inti dari Uraian Jabatan dan merupakan bagian yang paling sulit untuk dituliskan secara tepat. Untuk itu, bisa dimulai menyusunnya dengan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang apa dan mengapa suatu pekerjaan dilaksanakan, dan bagaimana cara melaksanakannya

- d. Pengawasan yang harus dilakukan dan yang diterima. Bagian ini menjelaskan nama-nama jabatan yang ada diatas dan di bawah jabatan ini, dan tingkat pengawasan yang terlibat
- e. Hubungan dengan jabatan lain. Bagian ini menjelaskan hubungan vertikal dan horizontal jabatan ini dengan jabatan-jabatan lainnya dalam hubungannya dengan jalur promosi, aliran serta prosedur kerja
- f. Mesin, peralatan dan bahan-bahan yang digunakan
- g. Kondisi kerja, yang menjelaskan tentang kondisi fisik lingkungan kerja dari suatu jabatan. Misalnya panas, dingin, berdebu, ketal, bising dan lain-lain terutama kondisi kerja yang berbahaya

#### 2.1.4. Spesifikasi Jabatan (*job specification*)

Menurut Dessler (1997) spesifikasi jabatan merupakan suatu daftar dari tuntutan manusiawi suatu jabatan yakni pendidikan, ketrampilan, kepribadian, dan lain-lain yang sesuai. Spesifikasi jabatan menunjukkan siapa yang melakukan pekerjaan itu dan factor-faktor manusia yang diisyaratkan (Handoko : 1996). Di dalam spesifikasi jabatan ditentukan kemampuan dan bakat dasar yang harus dimiliki untuk menjalankan pekerjaan. Pada umumnya spesifikasi jabatan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas yang diikuti oleh kualifikasi definitive yang dibutuhkan dari calon yang memangku jabatan itu. Misalnya, tingkat pendidikan, keadaan fisik, pengetahuan dan kecakapan, status, jenis kelamin, umur, pengalaman, dan karakter.

### 2.1.5. Kompetensi Jabatan

Menurut Mathis & Jackson (2001), *competency is a base characteristic that correlation of individual and team performance achievement*. Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*).

Kompetensi karyawan diperlukan untuk mengidentifikasi pekerjaan yang sesuai dengan prestasi yang diharapkan. Kompetensi tingkat karyawan meliputi

#### 1. *Flexibility*

Yaitu kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang mengembirakan ketimbang sebagai ancaman.

#### 2. *Information seeking, motivation, and ability to learn*

Yaitu kemampuan mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal.

#### 3. *Achievment motivation*

Yaitu kemampuan berinovasi sebagai peningkatan kualitas, produktivitas.

#### 4. *Work motivation under time pressure*

Yaitu kemampuan menahan stres dalam organisasi, dan komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### 5. *Collaborativeness*

Yaitu kemampuan pegawai untuk bekerja secara kooperatif di dalam kelompok.

## 6. *Customer service orientation*

Yaitu kemampuan melayani konsumen, mengambil inisiatif dalam mengatasi masalah yang dihadapi konsumen.

Menurut standar nasional kompetensi merupakan apa yang dibutuhkan oleh seorang individu untuk kinerja yang efektif dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas perusahaan, dimana secara umum merupakan:

1. Sikap, keterampilan, dan pengetahuan pribadi yang merupakan apa yang dibawa orang untuk bekerja, meliputi kualitas pribadi, keterampilan, dan pengetahuan, sikap, pengalaman, tanggungjawab dan pertanggung jawaban.
2. Keterampilan mengelola tugas, cara bersikap dan berorganisasi merupakan apa yang dilakukan orang ditempat kerja, meliputi tugas proses dan perilaku yang menyangkut perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pengadaan mesin-mesin, pengelasan, pemasangan dan sebagainya.
3. Pencapaian tingkat standar hasil yang merupakan apa yang telah dicapai oleh tiap individu, meliputi hasil akhir sesuai standar yang diharapkan untuk selanjutnya dapat diraih oleh individu yang berkompeten.
4. Landasan keberhasilan strategi bisnis perusahaan.

Spencer and Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi adalah karakteristik individu yang melekat yang merupakan bagian dari kepribadian individu yang bersangkutan di tempat kerja dalam berbagai situasi. Untuk itu kompetensi seseorang mengindikasikan kemampuan berperilaku seseorang dalam berbagai

situasi yang cukup konsisten untuk suatu periode waktu yang cukup panjang dan bukan hal yang kebetulan sesaat semata.

Kompetensi memiliki persyaratan yang dapat digunakan untuk menduga atau terbukti secara empiris merupakan penyebab suatu keberhasilan. Menurut Spencer and Spencer (1993), kompetensi dapat dibagi atas dua kategori yaitu *threshold competencies* dan *differentiating competencies*. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. *Differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah

#### **2.1.6. Standar Kompetensi menurut BKN**

Menurut Wakil Kepala BKN Bima Haria Wibisana tatkala membuka Workshop Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Teknis PNS di Hotel Santika Jakarta, 21 Maret 2013, standar kompetensi yang dimiliki seorang PNS harus mendukung pencapaian tujuan organisasi dan sesuai dengan regulasi yang ada. Untuk itu, Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai instansi yang melakukan pembinaan kepegawaian secara nasional terus mengupayakan agar kompetensi pegawai dapat terus meningkat. Kompetensi dalam konteks ini adalah kemampuan individu yang merupakan upaya awal guna menjamin pelayanan publik dapat dilaksanakan secara maksimal. Ditegaskan pula bahwa manfaat dari standar kompetensi yang dimiliki seorang pegawai tidak hanya dirasakan oleh yang bersangkutan, tetapi juga dapat dirasakan oleh instansi

pemerintah dan negara. Standar kompetensi, yang terdiri atas *general requirement* dan *specific requirement*, perlu memiliki nilai ekonomis bagi seorang pegawai sehingga pegawai tersebut dapat merasakan nilai tambah yang diperoleh setelah menguasai kompetensi tertentu.

Berdasarkan Pasal 1 ayat (2) Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 ditentukan bahwa pengangkatan Pegawai Negeri sipil dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, rasa tau golongan.

Untuk menjamin obyektifitas, keadilan dan transparansi pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan dan guna mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa serta menjamin keberhasilan pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan perlu ditetapkan Standar Kompetensi Jabatan.

Ruang lingkup penyusunan standar kompetensi Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini meliputi :

1. Pembentukan dan tugas tim penyusunan Standar Kompetensi Jabatan dengan pendekatan kompetensi manajerial.
2. Prosedur penyusunan Standar Kompetensi Jabatan dengan pendekatan kompetensi manajerial
3. Penilaian kompetensi dengan pendekatan kompetensi manajerial

Standar kompetensi Jabatan yang selanjutnya disebut Standar Kompetensi Manajerial adalah persyaratan kompetensi manjerial minimal yang harus dimiliki seorang PNS dalam melaksanakan tugas jabatan.

Pada dasarnya penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata (BKN, 2003:10). Dalam kepentingan manajemen SDM hal ini bisa digunakan sebagai dasar bagi proses seleksi, suksesi perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan sumber daya manusia.

Pengertian standar kompetensi menurut Suprpto (BKN, 2003:7) adalah spesifikasi atau sesuatu yang dibakukan, memuat persyaratan minimal yang harus dimiliki oleh seseorang yang akan melakukan pekerjaan tertentu agar yang bersangkutan mempunyai kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan hasil baik. Pendapat lain dikemukakan oleh Muins (2000:40) bahwa "Standar kompetensi merupakan ukuran untuk memahami dan berkomunikasi dengan berbagai kultur dan erat kaitannya dengan profesionalisme". Standar kompetensi digunakan sebagai pembanding untuk mengukur kompetensi yang dimiliki seseorang. Menurut Prayitno (BKN, 2003:11), standar kompetensi mencakup tiga hal, yaitu

1. Pengetahuan ( Knowledge ), yaitu fakta dan angka dibalik aspek teknis;
2. Keterampilan ( Skills ), yaitu kemampuan untuk menunjukkan tugas pada tingkat criteria yang dapat diterima secara terus menerus dengan kegiatan yang paling sedikit;
3. Sikap ( Attitude ), yaitu yang ditunjukkan kepada pelanggan dan orang lain bahwa yang bersangkutan mampu berada dalam lingkungan kerjanya.

Sedangkan Suprpto (BKN, 2003:3) berpendapat bahwa standar kompetensi minimal mengandung empat komponen kelompok pokok, yaitu: (1). Knowledge; (2). Skills; (3). Attitude; dan (4). Kemampuan untuk mengembangkan Knowledge, skills pada orang lain.

### **2.1.7 Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Proses pengembangan sumber daya manusia merupakan titik awal dimana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan *skills, knowledge* dan *ability* individu sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang. Organisasi harus memperhatikan *skills, knowledge, dan ability* atau kompetensi yang harus dipenuhi. Pengembangan seringkali tumpang tindih dengan arti pelatihan dan pendidikan. Singodimedjo (2000) mengemukakan pengembangan SDM adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

Pengembangan SDM tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan ketrampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan karyawan tersebut dimaksudkan untuk menambah keahlian kerja tiap karyawan sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugas dapat lebih efisien dan produktif dengan melalui pelatihan dan pendidikan.

### 2.1.8 Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Menurut Menurut Hamalik yang dikutip oleh Pujirahayu (2008:17) konsep sistem pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah upaya untuk meningkatkan, mengembangkan dan membentuk pegawai melalui upaya pendidikan dan pelatihan baik berupa diklat berjenjang, diklat kursus, diklat fungsional, dan diklat operasional yang banyak diterapkan oleh suatu organisasi dalam rangka meningkatkan kemampuan kerja karyawan dalam menghadapi aktivitasnya, yang diupayakan dapat meningkatkan pelayanan masyarakatnya.

Setiap departemen dalam pemerintahan Republik Indonesia dan pemerintah-pemerintah daerah memiliki badan/lembaga/unit pendidikan dan pelatihan. Hal tersebut menunjukkan pentingnya pusat/badan/lembaga/unit pendidikan dan pelatihan, sehingga pemerintah perlu mengaturnya melalui Peraturan Pemerintah nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Pusat/badan/lembaga/unit pendidikan dan pelatihan tersebut umumnya memberikan suatu pendidikan dan pelatihan tertentu kepada para pegawai atau karyawan baru, dan kepada para pegawai atau karyawan yang akan naik jenjang. Hal tersebut dilakukan untuk mempersiapkan para pegawai atau karyawan dengan tugas, tanggung jawab dan fungsinya yang baru (sebagai pegawai atau karyawan baru maupun sebagai pegawai atau karyawan dengan posisi yang baru).

Dalam Peraturan Pemerintah nomor 101 tahun 2000 yang mengatur tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dijelaskan bahwa tujuan diklat adalah: (a) meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi; (b) menciptakan aparatur yang

mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; (c) memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat; (d) menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik. Sedangkan sasaran Diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

Mengacu pada Peraturan Pemerintah tersebut, tampak bahwa apa yang digarap dalam pusat/badan/lembaga/unit pendidikan dan pelatihan tersebut meliputi aspek kognitif, afektif dan psikomotor, atau untuk mengatasi masalah-masalah yang umumnya dihadapi oleh karyawan yang oleh Sathe (1985) dikelompokkan sebagai *knowledge problems*, *skill problems* dan *motivation problems* (oleh Clark, 1991, masalah motivasi disebut sebagai masalah sikap). Pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu merupakan bentuk dari kompetensi, yang dengan tingkat tertentu merupakan persyaratan yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan tertentu.

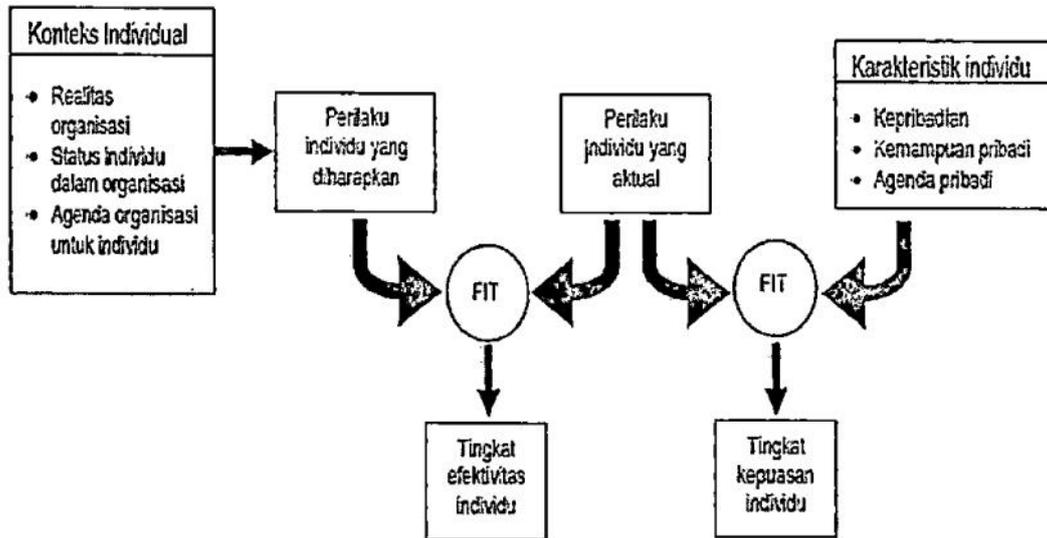
#### **Keberhasilan Pendidikan dan Pelatihan**

Tujuan diadakannya pusat/badan/lembaga/unit pendidikan dan pelatihan tersebut umumnya untuk dapat memecahkan masalah-masalah perilaku dalam organisasi yang meliputi masalah pengetahuan, ketrampilan dan motivasi atau sikap, serta untuk meningkatkan kompetensi para pesertanya terkait dengan tugas-tugas dan pekerjaan yang akan dipertanggungjawabkan kepada mereka. Seseorang yang mengalami *skill problems*, tidak bisa berperilaku sebagaimana yang diharapkan, mungkin karena ia memang belum tahu sehingga perlu dididik. Seseorang yang mengalami *motivation problems* mungkin bukan karena ia tidak mau melakukan sebagaimana yang

diharapkan, melainkan karena ia tidak tahu mengapa harus melakukannya sehingga ia perlu diberitahu. Seseorang yang mengalami *knowledge problems* bisa saja bukan karena ia tidak tahu tetapi karena ia tidak mau tahu sehingga perlu dimotivasi. Dengan demikian, para pegawai, karyawan atau anggota-anggota organisasi akan mampu melaksanakan tugas-tugas dan pekerjaan yang dipertanggungjawabkan kepada mereka sebagaimana yang diharapkan, dengan mengikuti program pendidikan dan pelatihan. Jadi baik pendidikan maupun pelatihan, sebenarnya sama-sama mengupayakan dicapainya suatu kompetensi tertentu dari para pesertanya.

Efektivitas setiap pusat/badan/lembaga/unit pendidikan dan pelatihan ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki oleh para peserta setelah mengikuti proses pendidikan dan pelatihan, sebagaimana umumnya telah ditetapkan di awal sebelum memulainya. Jika dipandang bahwa pusat/badan/lembaga/unit pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk memecahkan masalah pengetahuan, sikap dan motivasi para pesertanya, maka ukuran keberhasilan prosesnya terletak pada apakah setelah menyelesaikan program pendidikan dan pelatihan tersebut para peserta masih memiliki masalah dalam hal-hal tersebut. Masalah-masalah tersebut dianggap masih ada jika kenyataannya kinerja para pegawai atau karyawan tersebut tidak sesuai (*fit*) dengan yang diharapkan oleh organisasi. Sathe (1985) menggambarkan bagaimana seharusnya kinerja individual para pegawai atau karyawan atau para anggota suatu organisasi dalam suatu model seperti pada gambar 2. Menurut Sathe, model tersebut menggambarkan perilaku individu dalam realitas organisasi. Dari bagan tersebut tergambar bahwa efektivitas seorang individu dalam suatu organisasi ditentukan oleh kecocokan antara perilaku aktual individu dengan perilaku yang diharapkan oleh organisasi.

## PERILAKU INDIVIDU DALAM REALITAS ORGANISASI



Gambar 2.2

Sumber : Sathe (1985)

Tujuan diikutsertakannya pegawai atau karyawan dalam suatu proses pendidikan dan pelatihan adalah agar pegawai atau karyawan tersebut memiliki kompetensi, sehingga keberadaannya dalam organisasi menjadi efektif. Ia akan efektif jika perilakunya sebagai bagian dari organisasi sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karenanya, keberhasilan atau efektifitas suatu pusat/badan/lembaga/unit pendidikan dan pelatihan dapat diukur dari kesesuaian perilaku mereka dalam organisasi dengan yang diharapkan oleh organisasi.