

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun ke karyawanan. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (*output*). Karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian dapat dilatih sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli.

Menurut **G.R Terry** yang dikutip oleh yang dikutip oleh **Kartono** (2008:168) menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah penyelenggaraan usaha penyusunan dan pencapaian hasil yang diinginkan dengan menggunakan upaya-upaya kelompok, terdiri atas penggunaan bakat-bakat dan sumber daya manusia.

**Simamora (2006:4)** mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah merupakan pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan.

Menurut **siagian (2007: 10)** Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Berdasarkan definisi-definisi diatas, menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen secara tepat dan efektif dalam proses akuisisi, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan karyawan yang dimiliki oleh sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.

### 2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia sangat luas, hal ini disebabkan karena tugas dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur-unsur manusia seefektif mungkin agar memiliki suatu tenaga

kerja yang memuaskan. Menurut **Hasibuan (2007: 21)** Fungsi-fungsi sumber daya manusia meliputi fungsi manajerial dan fungsi operasional, yaitu:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan 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.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

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

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan yang 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.

### d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

### e. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

### f. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan yaitu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang di berikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

### g. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa secara langsung atau tidak langsung. Uang atau barang kepada karyawan sebagian imbalan jasa yang di berikan 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.

### h. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah menyangkut kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian dapat dikatakan penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

### i. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah merupakan suatu kegiatan untuk memelihara meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas seorang karyawan yang baik 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.

### j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting demi terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.

### k. Pemberhentian

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. Pemberhentian ini diatur oleh undang – undang nomor 12 tahun 1964. Pada

hakekatnya fungsi manajemen yang bersifat manajerial maupun operasional dimaksudkan sebagai satu titik tolak dalam menjalankan tugas-tugas manajemen sumber daya manusia, sehingga akhirnya tercapai tujuan dari organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka perusahaan membuat peraturan – peraturan disiplin kerja, sehingga akan mendorong kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi.

Dengan adanya fungsi - fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dikatakan bahwa pelaksanaan fungsi tersebut diarahkan pada optimalisasi bagi kedua belah pihak dalam suatu organisasi dimana satu kerja sama dalam kondisi yang dapat mendorong setiap karyawan untuk memberikan sumbangan-sumbangan sebaik mungkin bagi efektifnya suatu organisasi.

### **2.2 Kompetensi Karyawan**

#### **2.2.1 Pengertian Kompetensi Karyawan**

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan.

Dalam lingkungan perusahaan, baik di dalam negeri maupun di luar negeri, pada awalnya hanya ada 2 jenis definisi kompetensi yang berkembang pesat menurut **Hutapea dan Thoha** (2008:3) yaitu :

- a. Kompetensi yang didefinisikan sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (**Miller, Rankin and Neathey, 2001:59**). Pengertian kompetensi jenis ini dikenal dengan nama Kompetensi Teknis atau Fungsional (*Technical/ Functional Competency*) atau dapat juga disebut dengan istilah *Hard Skills/Hard Competency* (kompetensi keras). Kompetensi jenis ini bermula dan berkembang di Inggris dan banyak digunakan di Negara-negara Eropa dan di Negara-negara Commonwealth. Kompetensi teknis adalah pada pekerjaan, yaitu untuk menggambarkan tanggung jawab, tantangan, dan sasaran kerja yang harus dilakukan atau dicapai oleh karyawan agar karyawan tersebut dapat berprestasi dengan baik.
- b. Kompetensi yang menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Pengertian kompetensi jenis ini dikenal dengan nama Kompetensi Perilaku (*Behavioural Competencies*) atau dapat juga disebut dengan istilah Kompetensi Lunak (*Soft skills/Soft competency*). Perlu diketahui di sini bahwa perilaku merupakan suatu tindakan (*action*) sehingga kompetensi perilaku akan teridentifikasi apabila seseorang mempraktekkannya dalam melakukan pekerjaan.

Menurut (**Anderson, Ones, Sinangil & Viswesvaran, 2005**) kompetensi membantu perusahaan untuk mendeskripsikan bagaimana kinerja seseorang. Hal ini tentu saja berkaitan dengan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan kerja

seseorang atas bidang kerja tertentu. Kompetensi merepresentasikan dimensi kerja yang penting bagi diri seseorang. Nah, dari kompetensi yang tampak inilah perusahaan jadi lebih mengetahui bagaimana seorang bertanggung jawab, menyelesaikan masalah, dan mentransfer informasi kepada orang lain terkait tugas yang diinstruksikan oleh atasannya. Intinya, kompetensi digunakan untuk merencanakan, membantu, dan mengembangkan perilaku dan kinerja seseorang. Tidak hanya itu, melalui kompetensi kerja seorang karyawanlah perusahaan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan pekerjanya.

Menurut **Watson Wyatt dalam Noor Fuad** (2009:19), mendefinisikan kompetensi sebagai kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*). Keterampilan, pengetahuan, dan perilaku itu dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi pegawai terhadap organisasinya.

Menurut **Hutapea dan Thoha** (2008:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, pengalaman, dan perilaku individu. Keempat komponen utama dalam kompetensi dapat dijelaskan lebih rinci sebagai berikut :

### 1. Pengetahuan

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan adalah komponen utama kompetensi yang mudah diperoleh dan mudah diidentifikasi.

**Yuniarsih dan Suwatno** (2008:23) bahwa : "Pengetahuan adalah suatu informasi yang dimiliki seseorang khususnya pada bidang spesifik."



Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan.

### 2. Keterampilan

Faktor yang juga ikut mensukseskan pencapaian tujuan organisasi adalah faktor keterampilan karyawan. Bagi karyawan yang mempunyai keterampilan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya karyawan yang tidak terampil akan memperlambat tujuan organisasi.

Menurut **Dunnnett's** (2004:105) *skill* adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman. Keahlian seseorang tercermin dengan seberapa baik seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan, berkomunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi bisnis.

**Yuniarsih dan Suwatno** (2008:23) bahwa : "Keterampilan (skill) merupakan kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental.

### 3. Perilaku

Disamping pengetahuan dan keterampilan karyawan, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap perilaku kerja karyawan. Apabila karyawan mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Menurut **Gitosudarmo dan Sudita** (2008:23) mengemukakan bahwa :  
”Perilaku kerja adalah sikap keteraturan perasaan dan pikiran seseorang dan kecenderungan bertindak terhadap aspek lingkungannya.”

**Amirullah** (2002:40) bahwa : ”Perilaku kerja sebagai status mental dan syaraf sehubungan dengan kesiapan untuk menganggapi, yang diorganisasi melalui pengalaman dan memilih pengaruh yang mengarahkan dan atau dinamis terhadap perilaku.

**Mangkunegara** (2005:113) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.

Apa yang dapat diungkapkan mengenai kompetensi-kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan-tantangan baru di tempat bekerja di masa mendatang. **Lyle & Signe Spencer** bersama **David McClelland** (1990:101) berpendapat bahwa profil kompetensi akan semakin penting bagi eksekutif, manajer dan karyawan pada perusahaan masa depan yang semakin kompetitif.

Saat ini semakin banyak organisasi yang menggunakan beberapa segi analisis kompetensi. Tiga alasan utama organisasi menggunakan pendekatan kompetensi adalah untuk mengkomunikasikan perilaku yang dihargai di seluruh organisasi, untuk meningkatkan tingkat kompetensi di organisasi tersebut, dan untuk menekankan kapabilitas karyawan guna meningkatkan keunggulan kompetitif organisasional.

Memiliki sumber daya manusia yang kompeten adalah keharusan bagi perusahaan. Mengelola sumber daya manusia berdasarkan kompetensi diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Sebagian besar perusahaan memakai kompetensi sebagai dasar dalam memilih orang, mengelola kinerja, pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi.

Kompetensi juga sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

### 2.2.2 Manfaat SDM berbasis Kompetensi

Mengacu pada pendapat **Rylatt dan Lohan** (1995:120) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan dan organisasi sebagai berikut :

#### 1. Karyawan

- a. Kemampuan untuk mentransfer keterampilan, nilai, dari kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karir.
- b. Adanya kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada.
- c. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier
- d. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
- e. Pilihan perubahan karir yang lebih jelas untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan

kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimiliki.

- f. Penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
- g. Meningkatnya ketrampilan dan „*marketability*“ sebagai karyawan.

### 2. Organisasi

- a. Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang dibutuhkan.
- b. Meningkatnya efektifitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar.
- c. Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
- d. Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- e. Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.
- f. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliable dan konsisten.
- g. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

### 2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi menurut **Sutrisno (2009:85)** merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Ada lima karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut :

1. Motif (*Motive*), apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan-keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong perilaku mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu. Contoh motif berprestasi akan memotivasi orang-orang secara terus menerus untuk merancang tujuan yang cukup menantang serta mengambil tanggung jawab atas pekerjaannya dan menggunakan umpan balik untuk menjadi lebih baik.
2. Sifat/ciri bawaan (*Trait*), ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi. Contoh, reaksi waktu, luas pandangan yang baik merupakan kompetensi bagi seorang pilot.
3. Konsep diri (*Self concept*), sikap, nilai atau *self image* dari orang-orang. Contoh, percaya diri (*self confidence*), keyakinan bahwa ia akan efektif dalam berbagai situasi, merupakan bagian dari konsep dirinya.
4. Pengetahuan (*Knowledge*), yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang khususnya pada bidang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya itu.

5. Keterampilan (*Skill*), kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu.

Kompetensi yang ditetapkan di organisasi terdiri dari berbagai aspek pengembangan sumber daya yang dimiliki, yang dikondisikan sebagai upaya pendukung dalam pencapaian kinerja organisasi. Dengan adanya keunggulan kinerja merupakan modal penting untuk mengantar suatu organisasi mencapai tingkat keunggulan bersaing yang optimal dan efisien.

Pendekatan tradisional digunakan untuk menganalisa pekerjaan yang mengidentifikasi tugas, pengetahuan, keterampilan yang berhubungan dengan suatu pekerjaan. Pendekatan kompetensi mempertimbangkan bagaimana pengetahuan dan keterampilan tersebut digunakan. Pendekatan kompetensi juga mencoba mengidentifikasikan. Pendekatan kompetensi pun sangat membantu dalam mengidentifikasikan contoh-contoh dari apa yang mereka maksudkan dengan sikap dan bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi efektivitas kinerja.

Kompetensi pengetahuan (*knowledge competencies*) dan kompetensi keterampilan (*skill competencies*) relatif lebih mudah untuk dikembangkan dan program pelatihan adalah cara yang paling efektif untuk menjamin kemampuan karyawan. Sedangkan inti kompetensi motif (*motive*) dan sifat (*trait*) berada pada dasar "Personality Iceberg" sehingga sulit untuk dinilai dan dikembangkan serta memakan biaya yang besar untuk memilih karakteristik tersebut.

Sedangkan konsep diri (*self-concept*) berada diantara keduanya. Sikap (*attitudes*) dan nilai (*values*) seperti percaya diri (*self-confidence*) dapat diubah

melalui pelatihan dan psikoterapi atau pengalaman pengembangan yang positif, walaupun memerlukan jangka waktu yang lebih lama dan sulit.

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik. Perilaku apabila didefinisikan sebagai kompetensi dapat diklasifikasikan sebagai :

1. Memahami apa yang perlu dilakukan dalam bentuk alasan kritis, kapabilitas strategik, dan pengetahuan bisnis.
2. Membuat pekerjaan dilakukan melalui; dorongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, kontrol, fleksibilitas, berkepentingan dengan efektivitas, persuasi dan pengaruh.
3. Membawa serta orang dengan motivasi, keterampilan antarpribadi, berkepentingan dengan hasil, persuasi, dan pengaruh.

Menurut **Thoha** (2008:91) bahwa ciri-ciri kompetensi karyawan adalah memiliki pengetahuan, kapabilitas dan sikap, inisiatif dan inovatif berupa :

1. Keterampilan dan sikap dalam memecahkan masalah yang berorientasi pada efisiensi, produktivitas, mutu dan kepedulian terhadap dampak lingkungan.
2. Keterampilan dan sikap dalam pengendalian emosi diri, membangun persahabatan dan obyektivitas persepsi.
3. Keterampilan dalam berkomunikasi, membangun persahabatan
4. Sikap untuk mau belajar secara berkelanjutan

5. Keterampilan dan sikap dalam mengembangkan diri
6. Keterampilan dan sikap maju untuk mencari cara-cara baru dalam mengoptimalkan pelayanan mutu kepada pelanggan.
7. Keterampilan dan sikap saling mempererat hubungan antar karyawan untuk meningkatkan mutu produk/pelayanan pada pelanggan.

Setiap perusahaan memiliki kompetensi yang berbeda-beda, karena belum adanya persyaratan standar untuk menempati suatu posisi, serta penentuan pelatihan bagi sumber daya manusia belum sistematis, maka aplikasi kompetensi diprioritaskan berdasarkan fungsi sumber daya manusia di organisasi.

### **2.3 Prestasi Kerja**

#### **2.3.1 Pengertian Prestasi Kerja**

Kelangsungan hidup suatu perusahaan tergantung pada prestasi karyawannya dalam melaksanakan pekerjaan. Oleh karena itu, karyawan merupakan unsur perusahaan yang terpenting yang harus mendapat perhatian. Pencapaian tujuan perusahaan menjadi kurang efektif apabila banyak karyawan yang tidak berprestasi dan hal ini akan menimbulkan pemborosan bagi perusahaan. Oleh karena itu, prestasi karyawan harus benar-benar diperhatikan.

Pengertian prestasi kerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Pada prinsipnya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada “prestasi” dalam bahasa Inggris yaitu kata “achievement”. Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata “*to achieve*” yang berarti



“mencapai”, maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan menjadi “pencapaian” atau “apa yang dicapai”.

Menurut **Mangkunegara** (2002) “Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab dan yang diberikan kepadanya.

Pernyataan diatas merupakan landasan umum untuk menentukan prestasi kerja itu sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini didukung oleh pernyataan **A.A. Anwar Prabu Mangkunegara** (2000:67). Menurutnya, terdapat beberapa aspek dalam pengukuran prestasi kerja karyawan, yaitu :

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Tanggung jawab
4. Inisiatif
5. Kerja sama

Prestasi kerja mencerminkan keberhasilan atau kegagalan dalam aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia. Apabila prestasi kerja buruk atau tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, maka kemungkinan aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia harus ditinjau ulang dengan melakukan penilaian prestasi kerja karyawan.

### 2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Prestasi kerja seorang karyawan akan selalu berubah ubah, tidak selamanya prestasi kerja seorang karyawan akan selalu berada dipuncak terbaiknya. Dan hal itu disebabkan oleh beberapa faktor.

Menurut **Mangkunegara** (2006:53), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Faktor ini meliputi akurasi ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas, mempergunakan, memelihara alat kerja dan kecakapan dalam melakukan pekerjaan.

2. Kuantitas kerja

Faktor yang meliputi output/keluaran dan target kerja dalam kuantitas kerja.

3. Pengetahuan

Merupakan kemampuan seorang karyawan dinilai dari pengetahuan mengenai sesuatu hal yang berhubungan dengan tugas dan prosedur kerja, penggunaan alat kerja maupun kemampuan teknis atas pekerjaannya.

4. Penyesuaian pekerjaan

Merupakan indikator penilaian kerja yang ditinjau dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas diluar pekerjaan maupun adanya tugas baru, kecepatan berpikir dan bertindak dalam bekerja.

### 5. Hubungan kerja

Hubungan kerja yang penilaiannya berdasarkan sikap karyawan terhadap atasan serta kemudian menerima perubahan dalam bekerja.

### 6. Inisiatif kerja

Inisiatif kerja dilaksanakan bila karyawan mempunyai ide dan berani mengemukakan. Hal ini dapat diketahui melalui beberapa hal seperti mengikuti konsumsi kerja, kecepatan berfikir dalam bekerja, disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan dan kehati-hatian dalam bekerja.

### 2.3.3 Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Berbagai teori mengutarakan metode atau teknik guna menilai prestasi kerja karyawan secara objektif dalam jangka waktu tertentu, sehingga hasilnya dapat bermanfaat bagi perusahaan diantaranya adalah untuk mengetahui kelemahan dari para karyawan, hasil juga dapat digunakan dalam menentukan penempatan karyawan dan juga dapat digunakan sebagai rekomendasi apakah diperlukan adanya sebuah pelatihan. Sedangkan bagi karyawan penilaian prestasi kerja juga bermanfaat sebagai dorongan kepada karyawan dalam bekerja.

Penilaian prestasi kerja menurut **Anwar Mangkunegara** (2009:69) yaitu suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Berbagai unsur yang dijadikan indikator untuk melakukan penilaian prestasi kerja karyawan, menurut **Malayu Hasibuan** (2008:95) menjelaskan bahwa unsur-unsur yang dinilai adalah :

1. Kesetiaan
2. Prestasi kerja
3. Kejujuran
4. Kedisiplinan
5. Kreativitas
6. Kerja sama
7. Kepemimpinan
8. Kepribadian
9. Prakasa
10. Kecakapan
11. Tanggung jawab

Dengan dinilainya prestasi kerja karyawan maka dapat diketahui secara tepat apakah prestasi kerja yang ada sudah sesuai standar yang diharapkan ataukah kurang dari standar. Dengan adanya penilaian ini perusahaan dapat merancang langkah lanjutan guna menentukan nasib dari para karyawannya, serta dapat mengambil keputusan terbaik bagi kedua belah pihak yaitu karyawan dan perusahaan.

### **2.3.4 Tujuan Penilaian Prestasi**

Tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam:
  - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
  - b. Promosi, kenaikan jabatan.
  - c. *Training* atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antar karyawan dengan *supervisor* melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.

13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif-kompensasi dan imbalan lainnya.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi sumber daya manusia.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Menurut **Hariandja** (2002) berpendapat arti pentingnya penilaian prestasi kerja karyawan secara lebih rinci dikemukakan sebagai berikut :

1. Perbaikan hasil kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui umpan balik yang diberikan perusahaan.
2. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk memotivasi karyawan.
3. Keputusan untuk penempatan yaitu dapat dilakukannya penempatan karyawan sesuai dengan keahliannya.

4. Pelatihan dan pengembangan yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari karyawan sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.\
5. Perencanaan karir yaitu perusahaan dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi karyawan dan menyelaraskan dengan kepentingan perusahaan.
6. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan yaitu hasil kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan suatu karyawan.
7. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan kinerja dalam desain pekerjaan yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya dalam perencanaan jabatan.
8. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada karyawan yaitu dengan melakukan penilaian yang objektif berarti meningkatkan sikap yang adil bagi karyawan.

### **2.3.5 Cara Perusahaan Meningkatkan Prestasi Kerja**

Dalam meningkatkan prestasi kerja itu tidak semudah yang kita pikirkan. Pasti ada halangan atau rintangan yang harus di lalui. Secara umum, banyak orang menilai dengan rajin bekerja maka prestasi kerja pun akan semakin meningkat. Dengan kata lain, prestasi bekerja bisa meningkat jika kita bekerja keras. Namun, ada faktor-faktor lain yang juga turut membantu kita untuk meningkatkan prestasi kerja, di antaranya:

### 1. Kesetiaan

Bila kita setia dengan perusahaan tempat kita bekerja, kita tidak akan melakukan hal-hal yang merugikan perusahaan. Hal ini sangat penting dimiliki, terlebih pada zaman sekarang ini kesetiaan adalah suatu hal yang langka. Oleh sebab itu, bila seorang karyawan memiliki sikap ini, dia akan mendapatkan nilai plus dari perusahaan.

### 2. Kejujuran

Kejujuran adalah sikap apa adanya dan tidak ada manipulasi atau kebohongan. Kejujuran juga bermakna bahwa kita sangat menjunjung tinggi persaingan sehat antar karyawan. Dengan begitu, masing-masing karyawan bisa saling termotivasi untuk menjadi yang terbaik dengan cara meningkatkan kinerja mereka.

### 3. Semangat

Prestasi kerja bisa meningkat jika kita sedang bersemangat dalam bekerja. Tak mungkin ada usaha keras bila tak ada semangat dan tak mungkin juga ada keberhasilan bila tak ada kerja keras. Karenanya semangat menjadi faktor yang penting dalam meningkatkan prestasi kerja kita.

### 4. Supel

Di perusahaan kita tidak hanya bergaul dengan pekerjaan kita, namun dengan orang-orang yang ada dalam perusahaan. Karenanya, pandai-pandailah menjaga diri agar bisa diterima oleh siapa saja dan dari kalangan mana saja. Untuk mempermudah bergaul dengan orang-orang di perusahaan harus mempunyai tiga sifat yakni, bijaksana, teliti dan disiplin tentunya. Hal-hal tersebut adalah hal yang bisa dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja. Seorang karyawan tidak hanya



dituntut untuk memiliki kecerdasan intelektual yang tinggi saja, namun juga kecerdasan emosional dan spiritual. Percayalah, bila ketiga kecerdasan tersebut kita miliki, maka kita akan dengan mudah meningkatkan prestasi kerja kita.

### 2.4 Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Perusahaan dan organisasi sangat membutuhkan manajemen SDM yang memiliki peran penting yang didalamnya terdapat kompetensi karyawan dan prestasi kerja karyawan. Kompetensi yang terdiri dari sejumlah perilaku kunci dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan (Ruky, 2003) adapun pengertian dari kompetensi karyawan Watson Wyatt dalam Noor Fuad (2009:19), mendefinisikan kompetensi sebagai kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*). Keterampilan, pengetahuan, dan perilaku itu dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi pegawai terhadap organisasinya.

Kompetensi karyawan sangat berpengaruh dalam menghasilkan prestasi kerja karyawan, apabila kompetensi karyawan tersebut baik maka akan memiliki prestasi kerja yang baik pula. Setiap karyawan memiliki kompetensi yang berbeda-beda karena sifatnya personal dan sulit untuk di tebak, oleh karena itu setiap karyawan akan memiliki hasil kinerja yang berbeda tergantung dari kompetensi yang di milikinya.

Adapun penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat prestasi yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan

kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi evaluasi prestasi kerja.

Sedangkan prestasi kerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja merupakan sesuatu hal yang diharapkan oleh perusahaan dari karyawannya, dalam rangka mengembangkan dan melancarkan setiap aktivitas perusahaan sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dan dicapai.

Karyawan yang memiliki kompetensi karyawan yang baik akan menunjukkan sikap, pengetahuan, dan juga keterampilan dalam mengerjakan pekerjaannya yang diwujudkan dalam tindakan untuk mencapai suatu prestasi dalam bekerja yang sesuai dengan harapan dari perusahaan.

Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa kompetensi karyawan memiliki hubungan atau kaitan dengan prestasi kerja karyawan. Apabila karyawan memiliki kompetensi yang baik maka akan berpengaruh pada prestasi kerja karyawan tersebut dan memberikan dampak yang baik untuk kemajuan perusahaan.

Seperti yang diungkapkan peneliti terdahulu :

1. Nina Ningsih Panggabean dalam jurnal yang berjudul :Pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja karyawan, menyatakan bahwa : Hasil penilaian kompetensi karyawan divisi administrasi menunjukkan bahwa karyawan cukup kompeten. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki pengalaman bekerja yang cukup dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, dengan jenjang pendidikan yang cukup tinggi didukung dengan pendidikan informal lainnya

serta nilai ijazah yang cukup baik, kemudian relevansi pendidikan dengan pekerjaan dinilai cukup relevan, dengan penguasaan bahasa inggris dan komputerisasi yang cukup baik, serta motivasi dari dalam diri maupun dari luar yang cukup baik pula.

2. Trimulyani Subarti dalam jurnal yang berjudul :Analisis pengaruh kompetensi jabatan dan pengembangan karier pegawai terhadap kinerja pegawai, menyatakan bahwa: variabel kompetensi jabatan dan pengembangan karier pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.hal ini sesuai dengan pendapat **Moeheriono** (2009:23) bahwa kompetensi jabatan yang dimiliki seseorang, pada hakekatnya saling mendukung satu sama lain dengan pengembangan karier pegawai pada berbagai tingkatan organisasi bagi peningkatan kinerja pegawai dalam suatu setting pekerjaan organisasi.