

BAB II

TELAAH PUSTAKA

1.1. Konsep Kompetensi

Agar memiliki pemahaman yang komprehensif, perlu ditelusuri konsep, kompetensi dari sejarah dan perkembangan dan makna aslinya. Terkait dengan itu, ada banyak pengertian atau definisi tentang kompetensi dari berbagai ahli, diantaranya adalah sebagai berikut :

Menurut Michael Well (2000:24) kompetensi adalah cara baik yang baik untuk memecahkan perilaku kedalam komponen-komponenya. Sedangkan menurut Paul Green (1999:5) kompetensi adalah deskripsi tertulis dari kebiasaan kerja yang dapat diukur dan keahlian seseorang untuk mencapai sasaran kerja.

Selanjutnya menurut Margaret Dale (2003:5) kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang disyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan.

Kemudian Badan Kepegawaian Negara (2003) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang pegawai negeri sipil yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien.

Kompetensi mencakup melakukan sesuatu, tidak hanya pengetahuan yang pasif. Seorang karyawan mungkin pandai, tetapi jika mereka tidak menterjemahkan kepandaiannya kedalam perilaku ditempat kerja yang efektif, kependaian tidak berguna. Jadi kompetensi tidak hanya mengetahui apa yang

harus dilakukan. Kebingungan yang banyak terjadi dengan kompetensi adalah pengetahuan (knowledge), ketrampilan (skill), sikap (attitudes), dan sifat-sifat pribadi lain (KSAs). Suatu kompetensi adalah apa yang seorang karyawan mampu kerjakan untuk mencapai hasil yang diinginkan dari pekerjaan. Kinerja atau hasil yang diinginkan dicapai dengan perilaku ditempat kerja yang didasarkan pada KSA.

Sudarmanto menyatakan (2009:44-45) Kompetensi adalah terminologi yang sring didengar dan diucapkan banyak orang. Kita pun sering mendengar dan mengucapkan terminologi dalam berbagai penggunaan, khususnya terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Akan tetapi, sering kali persepsi, pemahaman, dan makna terminologi itu tidak sama atau saling dipertukarkan (interchangeable) dengan terminologi lain. Kebersamaan persepsi banyak orang terhadap “kompetensi” barangkali terletak pada bahwa terminologi itu merupakan atribut untuk meletakkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas atau unggul. Oleh karenanya, atribut terdiri atas persyaratan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian atau karakteristik tertentu.

Stephen Robbin (2001:46) mengatakan bagaimana mengetahui orang-orang yang kemampuannya berbeda dapat menggunakan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kemungkinan seorang karyawan melakukan pekerjaan dengan baik.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta di dukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan

tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu (wibowo, 2007:86).

Kompetensi menurut Palan (2007) adalah sebagai deskripsi mengenai perilaku. Secara lebih terperinci deskripsi itu merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karate ristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan, atau keahlian. Semua itu hanya dibawa atau dimiliki oleh seseorang yang berkinerja unggul (superior performance) didefinisikan sebagai deskripsi tugas atau hasil pekerjaan.

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.

Prihadi (2004) mengemukakan pokok-pokok pengertian tentang kompetensi yang berlaku dalam assessment centre:

1. Kompetensi adalah hal-hal yang mampu dilakukan seseorang
2. Kompetensi menghasilkan kinerja efektif atau superior
3. Kompetensi merupakan perilaku yang didasari karakteristik fundamental
4. Kompetensi mengandung motivasi
5. Kompetensi didasari oleh potensi intelektual.

1.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Michael Well (200:56-58) mengungkapkan bahwa terdapat faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang.

1. Keyakinan dan nilai-nilai

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

2. Keterampilan

Dengan memperbaiki keterampilan, individu akan meningkatkan kecakapannya dalam kompetensi.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman. Diantaranya pengalaman dalam mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dsb. Orang tidak berhubung dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi dari mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun.

4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian bukanlah suatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitar. Walaupun dapat berubah, kepribadian cenderung berubah dengan tidak mudah

5. Motivasi

Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat memberikan pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Isu Emosional

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

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti, pemikiran analitis, dan pemikiran konseptual.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut : 1) proses recruitment dan seleksi karyawan 2) sistem penghargaan 3) praktek pengambilan keputusan 4) filosofi organisasi (misi, visi dan nilai-nilai organisasi) 5) kebiasaan 6) komitmen pada pelatihan dan pengembangan 7) proses organisasional.

1.3. Jenis dan Kategori Kompetensi

Dalam MOSS terdapat empat komponen utama yang menggambarkan cakupan keterampilan di dalam kompetensi tersebut yaitu:

- 1) Keterampilan dalam melaksanakan tugas (*task skill*);
- 2) Keterampilan mengelola tugas (*task mangement skill*);
- 3) Keterampilan melaksanakan tugas dalam keadaan luar biasa atau darurat (*contingency mangement skill*); dan
- 4) Keterampilan melaksanakan tugas dalam kondisi dan situasi lingkungan yang berbeda (*job environment skill*).

Selanjutnya (Spencer:2007) mengemukakan bahwa kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik yaitu :

1. **Motif**. Sesuatu yang secara konsisten menjadi dorongan, dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan munculnya suatu tindakan. Motif akan mengarahkan dan menyeleksi sikap menjadi tindakan atau tujuan sehingga lain dari yang lain.
2. **Karakter (*trait*) dan unsur Bawaan**. Karakter dan bawaan seseorang dapat mempengaruhi prestasi ditempat kerja. Karakter dan unsur bawaan ini dapat berupa bawaan fisik (postur atletis, penglihatan yang baik) maupun bawaan sifat yang lebih kompleks yang dimiliki seseorang seperti karakter (*trait*), kemampuan mengandalkan emosi, perhatian terhadap hal yang sangat detail dan sebagainya.
3. **Konsep Diri (*self concept*)**. Konsep diri seseorang mencakup gambaran atas diri sendiri, sikap dan nilai-nilai yang diyakininya. Misalnya seseorang yang memiliki rasa percaya diri yang tinggi menggambarkan dirinya sendiri sebagai

orang yang akan dapat mencapai sesuatu yang diharapkan yang menurutnya baik dalam berbagai situasi, baik situasi sulit maupun mudah.

4. **Pengetahuan (*knowledge*).** Pengetahuan mencerminkan informasi yang dimiliki seseorang pada area disiplin yang tentunya secara spesifik. Nilai akademis atau indeks prestasi akademis seringkali kurang bermanfaat untuk memprediksi performansi di tempat kerja karena sulitnya mengukur kebutuhan pengetahuan dan keahlian yang secara nyata digunakan dalam pekerjaan. Pengetahuan akan dapat memprediksikan apa yang mampu dilakukan seseorang, bukan apa yang akan dilakukan. Hal ini disebabkan pengukuran tes seseorang, bukan apa yang akan dilakukan. Hal ini disebabkan pengukuran tes pengetahuan lebih banyak menghafal, jika yang dipentingkan adalah kemampuan untuk mencari informasi, ingatan mengenai fakta spesifik tidak lebih penting dari pada pengetahuan mengenai fakta yang relevan terhadap masalah spesifik dan pengetahuan tentang sumber informasi dimana mencarinya ketika diperlukan. Tes pengetahuan juga sangat tergantung situasi responden. Tes tersebut mengukur kemampuan *memilih alternatif* pilihan yang merupakan respon yang benar, dan bukan untuk mengukur apakah seseorang dapat bereaksi dengan pengetahuan dasarnya. Mengetahui sesuatu yang benar tidaklah selalu menjamin akan melakukan sesuatu yang benar.
5. **Keterampilan.** Kemampuan untuk melakukan aktivitas fisik dan mental. Kompetensi keterampilan mental atau kognitif meliputi pemikiran analitis (memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan pengaruh,

mengorganisasi data dan rencana) serta pemikiran konseptual (pengenalan pola data yang kompleks) (Winanda Kartika. 2009 :1-2)

1.4. Metode Penilaian Kompetensi

Metode penilaian kompetensi kerja dalam perusahaan menggunakan lima tahap menghasilkan suatu model valid suatu pekerjaan yaitu :

1. Menentukan ukuran tepat terhadap penampilan kerja dan menilai pekerjaan itu karena tanpa ukuran tepat, tingkat kemungkinan kerja.
2. Analisis elemen pekerjaan yang dikembangkan dari konsep analisis pekerjaan
3. Wawancara insiden kritis
4. Identifikasi dan administrasi tes serta ukuran yang dipilih untuk menilai sejumlah kompetensi
5. Integrasi dari hasil tahapan

Menurut Marshall (2003) ada enam tahap dalam mengidentifikasi model kompetensi untuk pekerjaan yaitu :

1. Menjelaskan kriteria kinerja
2. Mengidentifikasi orang-orang untuk sampel
3. Mengumpulkan data melalui BEI atau metode-metode lain
4. Menganalisa data dan mengidentifikasi kompetensi-kompetensi
5. Mengesahkan model kompetensi
6. Mendesain aplikasi-aplikasi

1.5. Dimensi Kompetensi

Kompetensi sebagai suatu dasar dalam manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai gugus dan dimensi. Dimensi merupakan aspek-aspek yang lebih spesifik.

Ada lima dimensi yang harus dimiliki oleh semua individu (Moeheriono, 2009:15) yaitu sebagai berikut :

1. Keterampilan menjalankan tugas (task skill), yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar ditempat kerja.
2. Keterampilan mengelola tugas (task management skills), yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul diperkerjaannya
3. Keterampilan mengambil tindakan (contingency management skills), yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam perkerjaan.
4. Keterampilan berkerjasama (job role environment skills), yaitu keterampilan untuk berkerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. Keterampilan beradaptasi (transfer skills), yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru.

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi ramping mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilan sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

1.6. Konsep Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia

Mencapai tujuan melalui kerjasama organisasi dan itu berarti secara kuat dipengaruhi oleh aktivitas manajemen dari organisasi dan itu berarti pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh manajer-manajer organisasi. Ini menjadi satu tanda bahwa memahami dan mempelajari manajemen adalah penting untuk semua orang, karena mempunyai dampak yang besar dan meningkat pada kehidupan kerjasama manusia. (Silalahi, 2002 ; 13)

George Terry menyatakan bahwa definisi manajemen itu adalah sesuatu tindakan perbuatan seseorang yang berhak menyuruh orang lain mengerjakan sesuatu, sedangkan tanggung jawab (*responsibility*) tetap di tangan yang memerintah. (Effendy, 1996 ; 9)

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu : *man, money, method, materials, machines, dan market*. (Hasibuan, 1995;9)

Untuk memahami pengertian SDM perlu dibedakan antara pengertiannya secara makro dan mikro. Pengertian SDM secara makro adalah semua manusia sebagai produk atau warga Negara suatu Negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki masa usia kerja. Baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan lapangan kerja. Di samping itu SDM secara makro berarti juga penduduk yang berada dalam usia produktif meskipun karena berbagai sebab atau masalah masih terdapat yang belum produktif karena belum memasuki lapangan kerja yang terdapat di masyarakatnya. (Nawawi, 2003 ; 37)

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang terpenting disamping konsentrasi-konsentrasi lainnya seperti manajemen produksi, manajemen keuangan dan manajemen pemasaran. Untuk menjelaskan pengertian manajemen sumber daya manusia, terlebih dahulu kita harus mempunyai sedikit pengertian tentang manajemen. Manajemen banyak diartikan sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain. Hal ini berarti manajemen hanya dapat dilaksanakan bila dalam pencapaian tujuan tersebut tidak hanya dilakukan seorang saja, melainkan dilakukan lebih dari seorang. (Nurmansyah, 2007 ; 1)

Pembangunan suatu bangsa memerlukan aspek pokok yang disebut sumber daya (*resources*), baik sumber daya alam (*natural resources*), maupun sumber daya manusia (*human resources*). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pengembangan. (Notoatmodjo, 2003 ; 2)

Kualitas sumber daya manusia ini menyangkut dua aspek fisik (kulitas fisik), dan aspek non fisik (kulitas non fisik) yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir, dan keterampilan-keterampilan lain. Oleh sebab itu upaya meningkatkan kulitas sumber daya manusia ini juga dapat diarahkan kepada kedua aspek tersebut. Untuk meningkatkan kualits fisik dapat diupayakan melalui program-program kesehatan dan gizi. Sedangkan untuk meningkatkan kualitas atau kemampuan-kemampuan non fisik tersebut, maka upaya pendidikan dan pelatihan adalah yang paling diperlukan. Upaya inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan sumber daya manusia. (Notoatmodjo, 2003 ;3)

Manusia baik sebagai makhluk individu maupun sebagai makhluk social mempunyai berbagai macam kebutuhan material, kebendaan maupun kebutuhan non material. Abraham H. Maslow, mengklasifikasikan kebutuhan manusia itu dalam tingkatan kebutuhan yang selanjutnya disebut hierarki kebutuhan fisiologis, jaminan keamanan, kebutuhan social, pengakuan dan penghargaan dan kesempatan mengembangkan diri. (Nototmodjo, 1998 :4)

Sementara itu dapat dilihat batasan lain yang dikemukakan oleh French tersebut digabungkan maka dapat ditarik suatu batasan bahwa : Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan (rekrutmen), seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi. (Notoatmodjo, 1998 : 4)

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri dari pada unsur sumber daya manusia. Adalah tugas MSDM untuk mengelola unsur sumber daya manusia secara agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Dengan demikian kita dapat mengelompokkan tugas MSDM atas tiga fungsi yaitu manajerial : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Fungsi operasional : pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja ; fungsi ketiga adalah kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. (Umar, 2001 :3)

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu system dari beberapa aktivitas yang saling bergantung, antara suatu aktivitas dengan yang lain tidak

berjalan sendiri-sendiri, bahkan sesungguhnya antara yang satu dengan yang lainnya saling mempengaruhi. (Nurmansyah,2008:41)

Fahtoni (2006 : 11) megemukakan ada lima prinsip pendekatan terhadap manajemen sumber daya manusia yaitu :

1. Sumber daya manusia adalah merupakan kekayaan yang paling penting, yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai manakala peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur, serta mekanisme kerja yang bertalian dengan manusia dan perusahaan tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan pencapaian startegis.
3. Budaya dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan prilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebutkan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian terbaik.
4. Manajemen sumber daya manusia berhubungan secara integrasi, menjadikan semua anggota organisasi terlibat utnuk mencapai tujuan.
5. Empat prinsip tersebut harus tertanam dalam diri setiap anggota (manusia).

Sebagai faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan, SDM selalu menjadi subjek dan objek pembangunan. Proses administrasipun sangat dipengaruhi oleh Manajemen Sumber Daya Manusia. Ada macam klasifikasi sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Manusia atau orang-orang yang mempunyai kewenangan untuk menetapkan, mengendalikan dan mengarahkan pencapaian tujuan yang disebut administrator.
2. Manusia atau orang-orang yang mengendalikan dan memimpin usaha agar proses pencapaian tujuan yang dilaksanakan biar tercapai sesuai dengan rencana disebut manajer.
3. Manusia atau orang-orang yang memenuhi syarat tertentu diangkat langsung melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing atau jabatan yang dipegangnya. (Fahtoni, 2006 : 12)

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk :

1. Meningkatkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan system kerja dengan kinerja tinggi.
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi.
5. Menciptakan iklim, di mana hubungan yang produktif dan harmonis .
6. Membantu organisasi menyeimbangkan kebutuhan. (Sedarmayanti, 2009 : 13)

1.7. Konsep kinerja

Kinerja adalah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar “kerja” yang menterjemahkan kata dari bahasa asing prestasi. Bisa pula berarti hasil kerja.. pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau pimpinan sering

tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering pimpinan tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Menurut (Mangkunegara;2005;2) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dengan demikian kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mengingat dunia kerja yang semakin kompetitif dan mengglobal maka diperlukan kinerja yang tinggi dari setiap karyawan ataupun pegawai pada suatu organisasi atau perusahaan, untuk melihat tingkat kinerja seseorang pegawai atau karyawan diperlukanlah penilaian kinerja ini sangat bermanfaat dalam penentuan kebijakan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Sedangkan menurut (Mangkuprawira;2004;223) mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang.

Selanjutnya Kartini kartono dalam Indrastuti (2008 : 47) menyatakan bahwa kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang ditentukan oleh instansi kepada pegawai sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing pegawai.

Menurut Moekijat dalam indarstuti (2008 : 49) Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam kinerja pegawai yaitu :

- a. Disiplin kerja, dalam melaksanakan kegiatan dalam suatu institusi sangat diperlukan keteraturan pelaksanaan tugas dan fungsi untuk setiap bagian atau untuk setiap personil dengan memperlihatkan disiplin waktu yang harus ditaati.
- b. Tenaga kerja yang terampil / skill dalam hal peningkatan kualitas dan kuantitas.
- c. Fasilitas kerja merupakan penggunaan peralatan kerja yang baik serba otomatis akan dapat memberikan hasil efektif dan efisien.
- d. Pembiayaan merupakan faktor penting dalam mewujudkan sasaran, biaya, dan pelaksanaan dan kegiatan sangat menentukan dalam pemberian hasil perkerjaan.

Menurut Ruky (2006 : 11) menjelaskan bahwa dalam menilai ini seiring dikenal dengan istilah manajemen kinerja. Dimana dapat dilihat bahwa manajemen kinerja merupakan kegiatan yang dilakukan dalam sebuah “proses manajemen” harus terjadi dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, kemudian tahap pembuatan rencana, pengorganisasian, penggerakan / pengarah dan akhirnya evaluasi atas hasilnya. Perencanaan kinerja adalah aktivitas analisis dan pengambilan keputusan ke depan untuk menetapkan tingkat kinerja yang diinginkan dimasa mendatang. Pada prinsipnya perencanaan kinerja merupakan penetapan tingkat pencapaian kinerja yang dinyatakan dengan ukuran kinerja atau indicator kinerja dalam rangka mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan. Perencanaan merupakan komponen

kunci untuk lebih mengefisiensikan pemerintah daerah. Sedangkan perencanaan kinerja membantu pemerintah untuk mencapai tujuan yang sudah didefinisikan dalam rencana strategik, termasuk didalamnya pembuatan target kinerja dengan menggunakan ukuran-ukuran kinerja.

Dalam pendekatan proses pencapaian sasaran menurut fungsi belanja tersebut, memerlukan identifikasi indikator-indikator melalui sistem pengumpulan dan pengolahan data/informasi untuk menentukan pencapaian tingkat kinerja kegiatan/program. Mendefinisikan target kinerja dalam ukuran yang handal pada kondisi normal merupakan salah satu aspek yang sulit dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja.

1.8. Tujuan dan manfaat kinerja karyawan

Menurut suekaidjo Notoatmotjo (2003 : 141) tujuan dan manfaat dari penerapan manajemen kinerja adalah :

1. Meningkatkan prestasi kerja pegawai, baik secara individu maupun sebagai kelompok
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi pegawai secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerjanya secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kinerja dan prestasi pribadi secara potensi pegawai
4. Membantu organisasi untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan yang lebih berguna.

5. Menyediakan alat atau sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gaji, atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menularkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Sedangkan menurut Efendi (2002: 12) manfaat dari pengukuran kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan prestasi kerja, dimana pimpinan maupun karyawan akan memperoleh umpan balik dan kesempatan mereka untuk memperbaiki pekerjaannya.
2. Kesempatan kerja adil, karena akan diperoleh kesempatan untuk penempatan posisi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.
3. Keutuhan akan pendidikan bagi karyawan yang mempunyai kemampuan dibawah standar kerja.

1.9. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Mangku Negara;(2005:14) faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain yaitu :

1. Faktor Individual

Faktor komponen yang berhubungan dengan kondisi individu sebagai pelaksana dalam pencapaian kinerja mencakup kemampuan dan keahlian, latar belakang demografi

2. Faktor Psikologis

Faktor-faktor yang berhubungan kondisi psikologis seseorang dalam mencapai kinerjanya mencakup personality pegawai, persaan positif terhadap pekerjaan dan potensi yang dimiliki oleh pegawai

3. Faktor Organisasi

Faktor organisasi yang menaungi pegawai sehingga adanya motivasi dari pegawai untuk mencapai kinerja mencakup sumber daya yang dimiliki kepemimpinan dan penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai.

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja terbaik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai dan berfungsi. Indikator kinerja digunakan untuk menyakinkan bahwa kinerja dari organisasi yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

1.10. Hambatan Dalam Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian yang dilakukan dengan baik dengan fungsinya akan sangat menguntungkan organisasi dan perusahaan yaitu akan dapat meningkatkan kinerja.

Akan tetapi, dalam proses melakukan penilaian untuk kinerja yang baik dapat beberapa tantangan.

Menurut Marihot (2002:203) tantangan penilaian dalam kinerja yaitu :

1. Kesalahan penilai

Proses penilaian tentu saja dilakukan oleh manusia yang tidak pernah luput dari kesalahan-kesalahan yang mengakibatkan keterbatasan manusia dalam melihat sesuatu.

2. Ketidak siapan penilai

Ketidak siapan penilai disebabkan oleh berbagai hal, sebagai contohnya yaitu kurang percaya diri dalam memahami penilaian, dan keterbatasan pengetahuan mengenai pekerjaan dan kurangnya waktu untuk melakukan penilaian, hal ini akan sangat mempengaruhi ada penilaian kinerja.

3. Ketidakefektifan dan praktek dan kebijakan organisasi

Kurangnya rasa tanggung jawab dari atasan terhadap organisasi mengakibatkan munculnya ketidak pedulian akan hasil kerja pegawai yang akan mengakibatkan penilaian tidak dilakukan dengan baik. Hal ini muncul akibat kebijakan yang mendukung.

Menurut Marihot (2002:195) ada beberapa cara mengatasi hambatan yaitu dengan :

1. Memberikan latihan kepada penilai
2. Melibatkan penilaian dalam penentuan formulir-formulir penilaian
3. Menekankan pada manajer kan pentingnya penilaian untuk kerja
4. Meberikan penghargaan kepada manajer penilai

5. Memilih penilai yang tepat

1.11. Pendekatan Pengukuran Kinerja

Ukuran untuk standar kinerja terkait dengan parameter-parameter tertentu atau dimensi yang dijadikan dasar atau acuan oleh organisasi untuk mengukur kinerja. Untuk dapat melakukan pengukuran kinerja dengan baik banyak para ahli yang berpendapat tentang standar kinerja dapat digunakan.

Menurut Martin dan Bartol (2001) menyatakan bahwa standar kinerja seharusnya berdasarkan pada pekerjaan, dikaitkan dengan persyaratan yang dijabarkan dari analisa pekerjaan, dan tercermin dalam deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Selanjutnya menurut Gomes (2001) mengukur kinerja pegawai terkait dengan alat pengukuran kinerja yang digunakan. Terkait dengan alat pengukuran kinerja, secara garis besar diklasifikasikan dalam dua hal yaitu :

1. Type penilaian yang disyaratkan dengan penilaian relatif dan penilaian absolut
2. Fokus pengukuran kinerja dengan 3 model yaitu penilaian kinerja berfokus sifat berfokus perilaku dan berfokus pada hasil.

1.12. Dimensi Kerja

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak.

Menurut Bernandin (dalam sudarmanto, 2009), mengemukakan enam dimensi kinerja yaitu :

1. Quality terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna dalam memenuhi maksud atau tujuan
2. Quantity terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan
3. Timelines terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas
4. Cost effectiveness terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi dalam mendapatkan atau memperoleh atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
5. Need for supervision terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
6. Interpersonal impact terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama diantara sesama pekerja dan anak buah.

1.13. Penelitian Terdahulu

No	Nama peneliti tahun	Judul	Variabel	Tujuan penelitian	Hasil Penelitian
1	Mariana budhiningsias winarti, 2008	pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan (Survei pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat).	Dependent = Kompetensi Independent = Kinerja karyawan	Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey, yakni descriptive dan explanatory survey dan untuk menguji hipotesis penelitian digunakan statistika multivariate dengan alat uji struktural equation model (SEM) sedangkan untuk pengolahan data menggunakan program LISREL 8.30 (Linear Structural Relationship).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kompetensi karyawan yang meliputi kompetensi intelektual, kompetensi emosional dan kompetensi sosial pada karyawan PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat rata-rata skornya termasuk dalam kategori tinggi, (2) kinerja karyawan PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat termasuk dalam kategori cukup tinggi, (3) Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat. Artinya kompetensi karyawan menstimulir optimasi pembentukan kinerja karyawan dalam berkerja di PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat.
2	Widy Amir saragih, 2011,	Pengaruh Learning Organization dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia	Dependent = Organization dependent = Kompetensi Independent = Kinerja Karyawan	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Learning Organization dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk,	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel learning organization dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang USU Medan. Pada uji F diketahui bahwa variabel learning

		(Persero) Tbk,		<p>Cabang USU Medan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian asosiatif yang melihat pengaruh learning organization dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang USU Medan dan pengujian hipotesis menggunakan SPSS versi 16,00 for windows. Populasi dalam peneitian ini adalah karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang USU Medan sebanyak 58 orang dengan menggunakan rumus slovin.</p>	<p>organization dan kompetensi secara bersama-sama mempengaruhi variabel learning organization dan kompetensi secara bersama-sama mempengaruhi variabel kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, cabang USU Medan secara positif dan dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang USU Medan. Pada pengujian koefisien determinasi yang disesuaikan (Adjusted R Squer) diperoleh nilai sebesar 0.519, yang memiliki arti bahwa variabel kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang USU Medan dipengaruhi oleh variabel learning organization sebesar 51,9 % dan sisanya 48,1 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.</p>
3	Dwy Prasetyo, 2011	Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Dan Komitmen Oraganisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jiwa Seraya Persero Di	<p>Dependent = Motivasi kerja, Dependent = kompetensi Dependent = Dependent = Dependent = komitmen organisasi Independent</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan pengaruh motivasi, kmpetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Jiwa Seraya di Surabaya. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan data primer</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan faktor kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja. Dan faktor komitmen organisasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja.</p>

		Surabaya.	= kinerja karyawan	dalam bentuk kuisisioner, adapun respondennya adalah sampel kayawan PT. Jiwa Seraya Persero sebanyak 120 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sample Random Sample (Randon Sampel Sederhana). Teknik analsis yang digunakan adalah Structral Equation Modelling (SEM).	
--	--	-----------	--------------------	---	--

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



1.14. Hipotesis

Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan masalah diatas dan anggapan dasar sehubungan dengan kondisi tempat penelitian maka dapat dirumuskan suatu hipotesis sebagai berikut : Diduga bahwa Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Andalas Agrolestari di Desa Logas Kecamatan Singingi Kabupaten Kuantan Singingi.

1.15. Variabel Penelitian

- a. Kompetensi SDM meliputi :
 - Pengetahuan
 - Keterampilan
 - Sikap
- b. Kinerja karyawan meliputi :
 - Kualitas
 - Kuantitas
 - Ketetapan waktu

1.16. Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kompetensi (X) adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta di dukung oleh sikap kerja yang di tuntutan oleh pekerjaan tersebut. Wibowo (2007:86)	1. Pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui cara melakukan identifikasi belajar - Melakukan pembelajaran yang baik sesuai kebutuhan - Tingkat pendidikan yang dimiliki - Kemampuan menguasai pekerjaan 	Ordinal
	2. Keterampilan	<ul style="list-style-type: none"> - Metode kerja secara efektif dan efisien - Petunjuk teknis pekerjaan - Ketelitian dalam pekerjaan 	
	3. Sikap kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Perasaan emosional - Loyalitas karyawan terhadap pekerjaan 	
Kinerja (Y) Kinerja adalah penacatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Bernandin dan Russel (2002).	1. Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> - Kecakapan karyawan di bidang tugasnya - Jujur dalam bekerja - Kreativitas karyawan dalam bekerja - Inisiatif karyawan dalam bekerja 	Ordinal
	2. Kuantitas	<ul style="list-style-type: none"> - Kerjasama team - Patuh terhadap peraturan perusahaan - Pencapaian target atas tugas yang diberikan kepada karyawan 	
	3. Ketetapan waktu	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu menyelesaikan semua tugas yang diberikan dengan tepat waktu - Segera menyelesaikan pekerjaan yang diberikan 	