**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berasal dari kata: “*to manage”* yang artinya peraturan yang dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut **Hasibuan (2007:1)** unsur-unsur manajemen terdiri dari: *man, money, method, machines, matrials dan market.* Karena manajemen diartikan “mengatur” maka timbul pertanyaan tentang: apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

Manajemen adalah alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen Sumber Daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisoinal untuk mengelola orang secara afektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku dan kemampuan mengelolanya.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Hal ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan (*the right man on the right place*) seperti disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu. Oleh karena manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses operasionaliasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan. Manajemen sumber daya manusia pada umumnya untuk mempermudah tingkat perkembangan karyawan yang setinggi-tingginya, hubungan kerja yang serasi diantara karyawan dan sumber daya manusia secara optimal dan kerjasama sehingga diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Pengertian manajemen menurut para ahli, diantaranya menurut **Malayu SP. Hasibuan (2009:10)**, 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. Selanjutnya menurut Menurut Schuler dikutip oleh **Edy Sutrisno (2009:6)** mengartikan Manajemen Sumber Daya manusia, merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan–tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Sedangkan menurut Husein Umar, 1998:3 yang dikutip oleh **Danang Sunyoto (2012:1)** “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

2.1.2 Tujuan Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru.

Secara khusus menurut Sedarmayanti dalam bukunya Manajemen sumberdaya manusia (2011:13) dikutip dari **Sandy (2013:15**) Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk :

1. Memungkinkan 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 karyawan.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
6. Mengembangkan lingkungan, dimana kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan, penempatam, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam mengatur setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Untuk mencapai keberhasilan diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi, kompetensi kepemimpinan, kompetensi pekerja dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimumkan kompetensi.

**2.2 Pengertian Kompetensi**

2.2.1 Pengertian Kompetensi

Perusahaan telah banyak berupaya membangun model-model kompetensi untuk mengidentifikasi kompetensi utama yang dibutuhkan organisasi agar lebih kompetitif dan sukses dimasa yang akan datang. Organisasi mendapatkan manfaat dari penggunaan kompetensi karena memberi mereka cara yang lebih baik dan canggih untuk mengelola, mengukur, dan meningkatkan kualitas karyawan. Organisasi menggunakan kompetensi yang telah mereka identifikasi untuk membantu menyaring dan mewawancara kandidat terbaik, mengevaluasi karyawan, menentukan kompensasi dan membantu membuat keputusan yang lebih baik mengenai pelatihan, kenaikan jabatan dan penugasan.

Pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, diman adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat.

Secara Harfiah, Kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang dikutip oleh Edy Sutrisno (2009:202) dalam **Sandy (2013:18).** Secara Etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staff yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.

Pengertian tentang kompetensi menurut Peraturan Pemerintah No 101 Tahun 2000 dikutip oleh Edy Sutrisno (2009:203) dalam **Sandy (2013:18)** “Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, sikap perilaku yang diperlukan dalam tugas dan jabatannya (pasal 3).

Menurut **Wibowo (2016:271)** 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. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Kompetensi 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. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahun dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatan standar kualitas profesionalisme dalam pekerjaan mereka.

Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang ditempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individu yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja dan mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja, keterampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi dan pengembangan.

Kompetensi merupakan karakteistik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Kinerja di pekerjaan dipengaruhi oleh (a) pengetahuan, kemampuan, dan sikap; (b) gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan, dan gaya kepemimpinan. Dengan demikian, seorang pelaksana yang unggul adalah mereka yang menunjukkan kompetensi pada skala tingkat lebih tinggi, dengan frekuensi lebih tinggi, dan dengan hasil lebih baik daripada pelaksana biasa atau rata-rata. Kompetensi juga merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

Selanjutnya Spencer dan Spencerdalam **Wibowo (2014:272)** menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berprilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Menurut David Mc. Clelland seorang Professor dari Harvard University, yang dikutip oleh **Sedarmayanti (2011:126)** mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain kompetensi adalah apa yang *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan.

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi dalam **Wibowo (2014:273)** yaitu sebagai berikut:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya yang dipergunakan dalam pekerjaan.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Kompetensi merupakan dimensi prilaku yang berada dibelakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi prilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berprilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik (Amstrong dan Baron, 1998:298) dalam **Wibowo (2014:273).** 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, berkepentinagn dengan efektivitas, persuasi dan pengaruh;
3. Membawa serta orang dengan motivasi, keterampilan antar pribadi, berkepentingan dengan hasil, persuasi, dan pengaruh.

Dari berbagai pandangan tersebut di atas dapat dirumuskan kesimpulan bahwa kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.

2.2.2 Tipe Kompetensi

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Ada beberapa tipe kompetensi menurut **Wibowo (2014:275)** yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Planning Competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko, dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. *Influence competence*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dapmapk pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujaun organisasional. Kedua tipe kompetensi ini melibatkan aspek yang berbeda dari perilaku manusia. Kompetensi secara tradisional dikaitkan dengan kinerja yang sukses.
3. *Communication competency,* dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
4. *Interpersonal competency,* meliputi empati, membangun konsensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi *team player.*
5. *Thinking competency,* berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational competency,* meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan, dan mengambil risiko yang diperhitungkan.
7. *Human resources management competency,* merupakan kemampuan dalam bidang *team buiding*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
8. *Leadreship competency,* merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.
9. *Client service competency,* merupakan kompetensi berupa: mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun *partnership* dan berkomitmen terhadap kualitas.
10. *Business competency,* merupakan kompetensi yang meliputi: manajemen finansial, keterampilan pengambilan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
11. *Self management competency,* kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
12. *Technical/operation competency,*  kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesioanal, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

2.2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Kondisi lingkungan bisnis di masa depan menunjukkan meningkatnya teknologi dan perubahan sosial. Di satu sisi harus mengikuti perkembangan teknologi, di sisi lain semakin meningkat tanggung jawab sosial organisasi. Pergeseran informasi ekonomi memerlukan *knowledge worker*, tingkat sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan semakin tinggi. Sementara itu, persaingan global semakin intensif. Pasar semakin terfragmentasi dalam spesialisasi.

Sumber daya manusia perlu memahami kecendrungan organisasi multikutural dan keberagaman kultural. Di sisi lain pekerja dan pelanggan sangat beragam menurut ras, jenis kelamin, negara dan budaya. Dengan demikian, sumber daya manusia perlu memahami masalah dalam keberagaman budaya.

Keadaan tersebut membuat kompetensi sumber daya manusia semakin penting baik bagi eksekutif, manajer maupun pekerja Spencer dan Spencer (1993:343)dalam **Wibowo (2014:280).**

1. Bagi Eksekutif

Kompetensi yang diperlukan bagi eksekutif adalah sebagai berikut:

1. *Strategic Thinking* merupakan kemampuan eksekutif untuk memahami kecendrungan perubahan lingkungan yang cepat, melihat peluang pasar, mendeteksi ancaman kompetitif dan kekuatan, kelemahan organisasi mereka untuk mengidentifikasi respons strategis optimumnya.
2. *Change Leadership* merupakan kemampuan eksekutif untuk mengomunikasikan visi strategi organisasi yang membuat respons adaptif berkembang dan diterima *stakeholder*, membangkitkan motivasi dan komitmennya, bertindak sebagai sponsor inovasi dan kewirausahaan, dan mengalokasikan sumber daya organisasi secara optimal untuk melaksanakan banyak perubahan.
3. *Relationship Management* merupakan kemampuan eksekutif untuk membangun hubungan baik dengan *stakeholder* di dalam maupun di luar organisasi. *Stakeholder* di dalam organisasi meliputi bawahan, rekan sekerja, atasan langsung, dan para pemegang saham. Stakeholder di luar organisasi dapat terdiri dari pemasok, rekanan, pelanggan, saluran distribusi, konsultan, kontraktor, pemerintah, legislatif, kelompok kepentingan dan sebagainya.

Eksekutif perlu membangun jaringan dengan stakeholder internal dan eksternal karena memerlukan kerja samanya untuk memperoleh keberhasilan. Sering kali kerja sama tersebut menjadi lebih semakin penting apabila tidak memiliki kewenangan terhadap mereka, bahkan membutuhkan bantuannya.

1. Bagi Manajer

Bagi manajer diperlukan kompetensi yang memberikan kemampuan dalam

bidang yang menunjukkan hal-hal berikut:

1. *Flexibility* (fleksibilitas) merupakan keinginan dan kemampuan manajer untuk mengubah struktur dan proses manajerial apabila diperlukan untuk menjalankan strategi perubahan organisasi. Kemampuan untuk melakukan perubahan apabila timbul kebutuhan untuk melakukannya.
2. *Change Implementation* (implementasi perubahan) merupakan kemampuan kepemimpinan perubahan untuk mengomunikasikan kebutuhan organisasi akan perubahan kepada bawahan, dan keterampilan manajemen perubahan berupa komunikasi, pelatihan, fasilitasi proses kelompok yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan dalam kelompok kerjanya.
3. *Enetrpreneurial Innovation* (inovasi kewirausahaan) merupakan motivasi untuk memelopori dan mengungguli dengan memunculkan produk baru mendahului pesaingnya, dan dalam memberikan pelayanan dan proses produksi yang semakin efisien.
4. *Interpersonal Understanding* (memahami hubungan antaramanusia) merupakan kemampuan memahami dan menilai masukan orang lain yang berbeda. Kemampuan dalam memahami hubungan antar pribadi. Hal ini dapat menumbuhkan saling pengertian antar manajer dan bawahan maupun di antara sesama manajer dan sesama bawahan.
5. *Empowering* (memberdayakan) merupakan perilaku manajerial, untuk berbagi informasi, secara partisipatif mengumpulkan gagasan bawahan, mendorong pengembangan pekerja, mendelegasikan tanggung jawab penting, memberikan umpan balik, *coaching,* menyatakan harapan positif bawahan, dan menghargai perbaikan kinerja sehingga membuat pekerja merasa lebih mampu dan termotivasi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.
6. *Team Facilitation* (memfasilitasi tim) merupakan keterampilan proses kelompok yang diperlukan untuk mendapatkan kelompok orang yang berbeda bekerja bersama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama untuk menciptakan tujuan dan kejelasan peran, mengontrol orang yang berbicara terlalu banyak, mengajak anggota pendiam untuk berpartisipasi dan menyelesaikan konflik.
7. *Portability* (kemudahan menyesuaikan) merupakan kemampuan untuk menyesuaikan dengan cepat dan berfungsi secara efektif di setiap lingkungan asing sehingga manajer dapat dipindahkan pada posisi di mana saja. Penelitian menunjukkan kompetensi ini mempunyai korelasi dengan kesenangan berpergian, resisten terhadap stres dan memahami hubungan lintas budaya. Kemampuan ini akan menjadi pertimbangan dalam penempatan posisi di luar negeri.
8. Bagi Pekerja

Beberapa kompetensi yang mencerminkan kamampuan yang perlu dimiliki

pekerja antara lain adalah sebagai berikut:

1. *Flexibility* (fleksibilitas) merupakan kecendrungan untuk melihat perubahan sebagai peluang yang menarik daripada sebagai tantangan, misalnya kesediaan untuk adopsi teknologi baru.
2. *Information-Seeking Motivation and Ability to Learn* (motivasi mencari informasi dan kemampuan belajar) merupakan antusiasme untuk mencari peluang belajar teknologi baru dan keterampilan dalam hubungan antar pribadi. Pembelajaran jangka panjang tentang pengetahuan dan keterampilan baru diperlukan oleh perubahan persyaratan pekerjaan di masa depan.
3. *Achievement Motivation* (motivasi berprestasi) merupakan dorongan untuk inovasi dan “kaizen”, perbaikan terus menerus dalam kualitas dan produktivitas yang diperlukan untuk menghadapi meningkatnya kompetensi.
4. *Work Motivation under Time Pressure* (motivasi kerja dalam tekanan waktu) merupakan beberapa kombinasi dari beberapa fleksibilitas, memotivasi prestasi, resistensi terhadap stress dan komitmen organisasi yang memungkinkan individu bekerja dalam permintaan yang meningkat atas produk dan jasa baru dalam waktu yang lebih pendek.
5. *Collaborativeness* (kesediaan bekerja sama) merupakan kemampuan untuk bekerja secara kooperatif dalam kelompok yang bersifat multidisiplin dan rekan kerja yang berbeda. Hal tersebut menunjukkan sikap positif terhadap orang lain, memiliki pemahaman tentang hubungan antarpribadi dan menunjukkan komitmen organisasional.
6. *Customer Service Orientation* (orientasi pada pelayanan pelanggan) merupakan keinginan membantu orang lain, pemahaman tentang hubungan antar pribadi, bersedia untuk mendengarkan kebutuhan pelanggan dan tahapan emosi, mempunyai cukup inisiatif untuk mengatasi hambatan dalam organisasi untuk mengatasi masalah pelanggan.

Indikator kompetensi **Wibowo (2014:283),** diantaranya :

1. **Keyakinan dan Nilai-nilai**

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

1. **Keterampilan**

**Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan diperbaiki. Selain itu pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti juga akan menambah kemampuan.**

1. **Pengalaman**

**Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Pengalaman dapat di kembangkan berdasarkan lamanya waktu kerja dalam perusahaan atau organisasi.**

1. **Karakteristik Kepribadian**

**Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.**

1. **Motivasi**

**Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.**

1. **Kemampuan intelektual**

**Kecakapan dalam bekerja sama dan kemamupuan dalam berkomunikasi dapat meningkatkan dalam hal kompetensi.**

1. **Budaya Organisasi**

**Budaya organisasi meliputi lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia.**

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa indikator kompetensi adalah keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, karakteristik kepribadian, motivasi, isu emosional, kemampuan intelektual dan budaya organisasi. Kompetensi yang dimiliki karyawan akan menunjang kinerja karyawan. Semakin baik kompetensi yang dilimiliki karyawan maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

**2.3 Kinerja**

2.3.1 Pengertian Kinerja

**Wibowo (2014:70)** kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dikatakan bahwa kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja. Sedangkan Lavasque dalam **Nawawi (2006:62)** mengatakan kinerja adalah segala sesuatu yang dikerjakan seseorang dan hasilnya dalam melaksanakan fungsi suatu pekerjaan. Dari dua pengertian tersebut terlihat bahwa kinerja bermakna kemampuan kerja dan hasil atau prestasi yang dicapai dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Selanjutnya Stephen P. Robbin dalam **Nawawi (2006:62)** mengatakan kinerja adalah jawaban atas pernyataan “apa hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu”. Schermerson, Hunt dan Osborn dalam **Nawawi (2006:62)** mengatakan kinerja adalah kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok maupun organisasi. Aspek kuantitas mengacu pada beban kerja/target kerja, sedang aspek kualitas menyangkut kesempurnaan dan kerapian pekerjaan yang sudah dilaksanakan. Pengertian kinerja yang terakhir ini ternyata lebih luas dari pengertian-pengertian sebelumnya, dengan memberikan tolak ukur hasil kerja dari sudut kuantitas dalam arti target yang pada umumnya harus dihubungkan dengan waktu. Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Dengan demikian kinerja dapat dikatakan sangat tinggi jika target kerja dapat diselesaikan lebih cepat dari waktu yang disediakan. Selanjutnya pengertian tersebut di atas mengaitkan juga kinerja dengan aspek kualitas, yang sangat dipengaruhi/ditentukan oleh berat ringan atau sulit mudah atau komplek tidaknya pekerjaan yang dilaksanakan. Ukuran kualitas ini terutama berkenaan dengan pekerjaan/jabatan yang menuntut kemampuan manajerial atau profesional yang memerlukan keahlian kerja tertentu. Untuk itu kinerja dalam melaksanakan kegiatan/pekerjaan bisnis tolak ukurnya sering dikaitkan juga dengan kemampuan menyelesaikan masalah, menciptakan dan mendesain produk, frekuensi dan mutu kreativitas, inisiatif, keberanian mengambil keputusan, kemampuan mengatasi, menghindari risiko bisnis, dll. Di samping itu pengertian kinerja yang disebutkan terakhir di atas, juga tidak terbatas pada kinerja individu saja, tetapi juga kinerja kelompok/tim dan kinerja organisasi, yang pada dasarnya bersumber dari kinerja individu, meskipun tidak berarti sebagai hasil penjumlahan atau rata-rata dari kinerja sejumlah individu.

Pengertian kinerja berikutnya oleh Judith R Gordon dalam **Nawawi (2006:63)** yang mengatakan kinerja adalah suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja. Pengertian ini terlihat sedikit rumit karena mengidentifikasi kinerja sebagai fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, yang bermakna kinerja memerlukan kemampuan mengidentifikasi keserasian antara kamampuan yang dimiliki pekerja dengan tujuan pekerjaan yang akan dilaksanakannya. Keserasian sebagai kinerja masih dipengaruhi pula oleh interaksi antara pemahaman dan penerimaan pekerja/karyawan terhadap tujuan pekerjaan dengan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan tersebut.

Selanjutnya Maeirdalam **Nawawi (2006:64)** memberikan pengertian secara sederhana dengan mengatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Sukses bermakna seorang pekerja memiliki kemampuan yang prima dalam bidang kerjanya, sehingga dapat menyelesaikan secara efektif, efisien dan produktif sebagaimana yang diharapkan organisasi/perusahaan. Pengertian lain dari Hasibuan dalam **Nawawi (2006:64)** yang mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Selanjutnya dikatakan juga bahwa hasil kerja atau prestasi itu merupakan gabungan dari tiga faktor terdiri dari (a) minat dalam bekerja, (b) penerimaan delegasi tugas, dan (c) peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi/baik ketiga faktor tersebut dalam bekerja maka semakin besar/baik prestasi kerja atau kinerja seorang pekerja/karyawan. Dari pengertian tersebut jelas bahwa tanpa minat terhadap suatu pekerjaan, tidak mungkin seorang pekerja/karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan mengerahkan tenaga dan pikirannya secara maksimal. Demikian pula tanpa mendapat pelimpahan atau delegasi tugas yang jelas dan seimbang dengan tanggung jawab yang dipikul, seorang pekerja akan terbatas peluangnya untuk berprestasi dalam pengambilan keputusan, memecahkan masalah, melaksanakan kreativitas dan inisiatif, dll. Sedang aspek yang ketiga dalam pengertian diatas menekankan pada faktor motivasi atau dorongan pada seorang pekerja/karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, baik motivasi dari dalam maupun dari laur dirinya. Motivasi kerja yang tinggi merupakan penunjang bagi terwujudya kinerja yang tinggi. Sebaliknya motivasi kerja yang rendah akan berdampak kinerja akan menjadi buruk.

Pengertian-pengertian kinerja dalam uraian di atas menurut **Nawawi (2006:66)** menunjukkan bahwa kinerja bukan sifat atau karakteristik individu, tetapi kemampuan kerja yang ditunjukkan melalui proses atau cara bekerja dan hasil yang dicapai Di dalamnya terdapat tiga unsur penting yang terdiri dari (a) unsur kemampuan, (b) unsur usaha dan (c) unsur kesempatan, yang bermuara pada hasil kerja yang dicapai. Dengan demikian berarti seseorang yang memiliki kemampuan tinggi di bidang kerjanya hanya akan sukses apabila memiliki kesediaan melakukan usaha yang terarah pada tujuan organisasi/perusahaan. Tanpa usaha kemampuan akan kehilangan artinya. Selanjutnya kemampuan dan usaha saja tidak cukup apabila tidak ada kesempatan untuk sukses, baik yang diciptakan sendiri maupun yang diperoleh dari pihak lain, khususnya dari pihak atasan atau pimpinan/manajer masing-masing. Oleh karena itu, dalam pengertian yang bersifat praktis kinerja dapat diartikan sebagai apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya.

2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

indikator yang dikemukakan oleh **Wibowo (2014:86),** sebagai berikut:

* + - 1. **Tujuan**

**Tujuan merupakan sesuatu keadaan atau kelangsungan hidup perusahaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang.**

* + - 1. **Standar Pelayanan**

**Standar mempunyai arti penting karena memberitahu kapan suatu pekerjaan dapat terselesaikan.**

* + - 1. **Alat atau sarana**

**Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan pekerjaan.**

* + - 1. **Umpan Balik**

**Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja yang meliputi monitoring, hasil pekerjaan dan evaluasi.**

* + - 1. **Motif**

**Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan pemberian penghargaan atau reward.**

* + - 1. **Peluang**

**Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya dan mendapat kesempatan untuk memberi saran atau pendapat.**

Berdasarkan uraina di atas dapat dilihat bahwa indikator dari kinerja adalah tujuan, standar pelayanan, alat atau sarana, umpan balik, motiv dan peluang.

2.3.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau *performance apprasial* adalah proses dimana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu (Bacal, 2012:85) dalam **Wibowo (2014:187).**

Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif (Harvard Business Essentials, 2006:78)dalam **Wibowo (2014:188)**. Penilaian kinerja tidak lebih dari merupakan sebuah kartu laporan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, suatu keputusan tentang kecukupan atau kekurangan profesional. Pada umumnya menunjukkan apa kekurangan bawahan.

Berdasarkan pandangan tersebut di atas tampak bahwa *performance apprasial* atau penilaian kinerja lebih diarahkan pada penilaian individual pekerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Penilaian kinerja adalah prosese penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu.

Penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain:

1. *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Sdjusment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement Decision.* Menentukan promosi, transfer, dan *demotion.*
4. *Training and Development needs.* Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer Planning and Development.* Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
6. *Staffing Process Deficiencies.* Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
7. *Informational Inaccurancies and Job-Design Errors.* Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *Job-analysis, job-design* dan sistem informasi menajemen sumber daya manusia.
8. *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *Eksternal Challenges*. Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain-lain. Baisanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departement sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan karyawan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Manfaat/kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Sebagai alat untuk memperbaiki kinerja para karyawan.
2. Sebagai instrumen dalam melaksanakan penyesuaian imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada para karyawan.
3. Membantu manajemen sumber daya manusia untuk mengambil keputusan dalam mutasi karyawan.
4. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan dan penyelenggaraan kegiatan pelatihan.Sebagai bahan untuk membantu para karyawan melakukan perencanaan dan pengembangan karir.
5. Sebagai alat untuk mengkaji kegiatan pengadaan tenaga kerja, terutama yang diarahkan pada kemugkinan terjadinya kelemahan didalamnya.
6. Mempelajari apakah terdapat ketidaktepatan dalam sistem informasi sumber daya manusia.
7. Mempersiapkan organisasi dalam seluruh komponennya menghadapi berbagai tantangan yang mungkin akan dihadapai dimasa mendatang.
8. Untuk melihat apakah terdapat kesalahan dalam rancanagan bangunan pekerjaan.
9. Sebagai bahan umpan balik bagi manajemen sumber daya manusia, bagi atasan langsung dan bagi para karyawan itu sendiri.

2.3.4 Hubungan Kompetensi dalam Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Mc Clelland (dalam Usmara, 2002), hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi yang bersifat non-akademik, seperti kemampuan menghasilkan ide-ide yang inovatif, *management skills,* kecepatan mempelajari jaringan kerja, dan sebagainya berhasil memprediksi prestasi individu dalam pekerjaannya.

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. Menurut Dharma (2002), kompetensi selalu mengandung maksud atau tujuan, yang merupakan dorongan motif atau trait yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh suatu hasil.

Dengan adanya kompetensi ini, sumber daya manusia dilihat sebagai manusia dengan keunikannya yang perlu dikembangkan. Manusia dilihat sebagai asset yang berharga. Dengan adanya kecenderungan tersebut, maka peran sumber daya manusia akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi sumber daya manusia (Schuller, 1990). Sumber daya manusia yang dihargai akan bekerja dengan sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi ( Bounds & Pace, 1991 ; Ulrich, 1997) di kutip dari Edy Sutrisno (2009 : 210) dalam Sandy (2014:41).

Dengan melihat permasalahan yang ada pada PT. Jaya Prima Transport Bandung seperti kinerja dari karyawan yang masih rendah yang disebabkan karena masih kurangnya kompetensi dari karyawan dalam hal pelayanan jasa yang ditawarkan dan diberikan.

Menurut **Wibowo (2016:271)** Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan.

Menurut **Wibowo (2014:70)** kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.