

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian

Setiap organisasi atau perusahaan membutuhkan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya adalah sumber energi, gerak, aktivitas, dan daya yang diperlukan untuk menghasilkan tindakan. Sumber daya tersebut meliputi sumber daya alam, sumber daya keuangan, sumber daya manusia, sumber daya ilmiah dan sumber daya teknologi. Sumber terpenting dari sumber tersebut adalah Sumber Daya Manusia (SDM). SDM merupakan sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan dan mensinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi (Larasati & Achmad, 2016).

Sumber daya adalah nilai potensial dari zat atau elemen kehidupan tertentu. Sumber daya tidak selalu bersifat fisik, tetapi juga non-fisik. Pelaksanaan setiap aktivitas membutuhkan sumber daya berupa biaya, personel, peralatan, atau bahan. Sumber daya itu sendiri dibagi menjadi :

a) Sumber Daya Langsung

Adalah sumber daya yang jumlah pemakaiannya tergantung volume kegiatan atau pekerjaan dan tidak tergantung pada lamanya waktu pelaksanaan kegiatan.

b) Sumber Daya Tidak Langsung

Adalah sumber daya yang jumlah pemakaiannya tergantung pada lamanya waktu per pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan dan tidak bergantung pada besar volume pekerjaan atau kegiatan.

Dan dalam kebutuhan sumber daya itu sendiri terbagi atas :

a) Kebutuhan Sumber Daya Merata

Untuk pekerjaan pelaksanaan atau kegiatan-kegiatan tertentu sering kali dijumpai bahwa untuk menyelenggarakan pekerjaan atau kegiatan tersebut diperlukan tersedianya sumber daya (biaya, tenaga kerja, alat dan lain-lain) yang jumlah perharinya sama atau merata selama proses pelaksanaan kegiatan.

b) Kebutuhan Sumber Daya pada saat Mulai

Untuk kegiatan atau pekerjaan-pekerjaan tertentu, sering kali jumpai bahwa untuk menyelenggarakan pekerjaan atau kegiatan tersebut diperlukan tersedianya sumber daya (biasanya biaya) untuk seluruh kegiatan atau pekerjaan pada saat/hari pekerjaan/kegiatan dimulai.

c) Kebutuhan Sumber Daya pada Saat Akhir/Selesai

Untuk pekerjaan atau kegiatan-kegiatan tertentu, sering kali juga dijumpai bahwa untuk menyelenggarakan kegiatan atau pekerjaan tersebut diperlukan tersedianya sumber daya (biasanya biaya) untuk seluruh kegiatan atau pekerjaan tersebut pada saat atau hari seluruh pekerjaan tersebut selesai.

d) Kebutuhan Sumber Daya Tidak Merata

Proyek atau kelompok kegiatan yang terdiri dari berbagai kegiatan yang susunannya kompleks, pada umumnya membutuhkan sumber daya (uang, tenaga kerja, alat, bahan) yang besarnya tidak merata sepanjang waktu penyelenggarannya.

Bagi perusahaan, ada tiga sumber daya strategis lain yang mutlak harus mereka miliki untuk dapat menjadi sebuah perusahaan unggul. Tiga sumber daya kritis tersebut menurut Ruki 4 dalam (Larasati & Achmad, 2016) adalah :

- 1) *Financial resource*, yaitu sumber daya berbentuk dana/modal financial yang dimiliki.
- 2) *Human resource*, yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai modal insani.
- 3) *Informational resource*, yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis ataupun taktis.

Sumber Daya Manusia (SDM) telah diperdebatkan sebagai pengganti istilah staf manajemen dalam organisasi. Dalam hal ini, para ahli seperti Armstrong (1987) melihat SDM sebagai “anggur lama dalam botol baru”, sedangkan Guest (1987) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia bukanlah pengganti tetapi berbeda dengan manajemen personalia. Secara praktis, ini menunjukkan bahwa tugas-tugas Sumber Daya Manusia (SDM) sangat berkaitan dengan kegiatan administrasi seperti rekrutmen, sistem penghargaan, promosi, dan sebagainya. Namun, hal itu tidak membuat pengelola SDM duduk di meja artinya administrator SDM tidak dianggap sebagai mitra bisnis strategis, oleh karena itu tidak berkontribusi pada

keberhasilan bisnis. Empat dimensi kunci untuk Sumber Daya Manusia (SDM) seperti yang didalilkan oleh Guest (1987) meliputi :

- 1) Komitmen : Diharapkan karyawan untuk mengidentifikasi kepentingan dan tujuan organisasi, dan selaras dan berkomitmen dalam mencapai tujuan tersebut.
- 2) Fleksibilitas : Karyawan diharapkan untuk beradaptasi dengan sukarela terhadap perubahan dalam struktur organisasi, tanpa perselisihan atau prasangka.
- 3) Kualitas : Pencapaian kinerja tingkat tinggi organisasi tergantung pada kualitas anggota staf dan manajemen organisasi tersebut.
- 4) Integrasi : Ini melibatkan pencocokan strategi sumber daya manusia dengan kebutuhan strategi bisnis (Tamu, 1987).

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut T. Hany Handoko yang dikutip oleh Umi Farida (2012), fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

- 1) Fungsi Manajemen
 - a) Perencanaan (*Planning*), perencanaan berarti menentukan terlebih dahulu apa yang akan dilakukan atau program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
 - b) Pengorganisasian (*Organizing*), setelah apa yang dikerjakan diputuskan perlu dibuat organisasi untuk melaksanakannya, sedangkan organisasi disini ialah merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan, jika perusahaan telah menentukan fungsi-fungsi yang akan dijalankan oleh para karyawan makan manajer

perusahaan harus membantu organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.

- c) Pengarahan (*Actuating*), kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
 - d) Pengintegrasian sumber daya manusia, yakni kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Dengan demikian kita perlu memahami perasaan dan sikap dari karyawan untuk dipertimbangkan dalam pembuatan berbagai kebijaksanaan organisasi.
 - e) Pemeliharaan sumber daya manusia, kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik dari karyawan (kesehatan dan keselamatan) dan pemeliharaan sikap yang menyangkut program pelayanan karyawan.
- 2) Fungsi Operasional
- a) Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
 - b) Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan serta pelatihan.
 - c) Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan

primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dengan berdasarkan internal maupun eksternal konsistensi.

- d) Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan agar terciptanya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e) Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan ,loyalitas karyawan agar tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- f) Kedisiplinan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- g) Pemberhentian adalah putusanya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

2.1.2 Teori Efektivitas

a. Pengertian

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Kamus ilmiah populer mendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan. Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program. Disebut efektif apabila tercapai tujuan ataupun sasaran seperti yang telah ditentukan.

Upaya mengevaluasi jalannya suatu organisasi, dapat dilakukan melalui konsep efektivitas. Konsep ini adalah salah satu faktor untuk menentukan apakah perlu

dilakukan perubahan secara signifikan terhadap bentuk dan manajemen organisasi atau tidak. Dalam hal ini, efektivitas merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara efisien, ditinjau dari sisi masukan (*input*), proses, maupun keluaran (*output*). Dalam hal ini yang dimaksud sumber daya meliputi ketersediaan personil, sarana dan prasarana serta metode dan model yang digunakan. Suatu kegiatan dikatakan efisien apabila dikerjakan dengan benar dan sesuai dengan prosedur, sedangkan dikatakan efektif bila kegiatan tersebut dilaksanakan dengan benar dan memberikan hasil yang bermanfaat.

b. Ukuran Efektivitas

Mengukur efektivitas suatu program kegiatan bukanlah suatu hal yang sangat sederhana, karena efektivitas dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya. Bila dipandang dari sudut produktivitas, maka seorang manajer produksi memberikan pemahaman bahwa efektivitas berarti kualitas dan kuantitas (*output*) barang dan jasa. Tingkat efektivitas juga dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun, jika usaha atau hasil pekerjaan dan tindakan yang dilakukan tidak tepat sehingga menyebabkan tujuan tidak tercapai atau sasaran yang diharapkan, maka hal itu dikatakan tidak efektif (Apriyanti, 2018).

Adapun kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak, yaitu :

- 1) Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai.

- 2) Kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah pada "jalan" yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi.
- 3) Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional.
- 4) Perencanaan yang matang, pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi dimasa depan.
- 5) Penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja.
- 6) Tersedianya sarana dan prasaran kerja, salah satu indicator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif.

Dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi.

- 7) Pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarannya, karena dengan pelaksanaan organisasi semakin didekatkan pada tujuannya.

- 8) Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

Kriteria dalam pengukuran efektivitas, yaitu:

- 1) Produktivitas
- 2) Kemampuan adaptasi kerja
- 3) Kepuasan kerja
- 4) Kemampuan berlabar
- 5) Pencarian sumber daya

Richard M. Steers mengatakan mengenai ukuran efektivitas, sebagai berikut :

- a) Pencapaian Tujuan adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari beberapa aktor, yaitu : kurun waktu dan sasaran yang merupakan target kongkret.
- b) Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi menyangkut proses sosialisasi.
- c) Adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja.

c. Pendekatan Efektivitas

Pendekatan efektivitas digunakan untuk mengukur sejauh mana aktifitas itu efektif. Ada beberapa pendekatan yang digunakan terhadap efektivitas yaitu :

a) Pendekatan sasaran (*Goal Approach*)

Pendekatan ini mencoba mengukur sejauh mana suatu lembaga berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapai. Pendekatan sasaran dalam pengukuran efektivitas dimulai dengan identifikasi sasaran organisasi dan mengukur tingkatan keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran tersebut. Sasaran yang penting diperhatikan dalam pengukuran efektivitas dengan pendekatan ini adalah sasaran yang realistis untuk memberikan hasil maksimal berdasarkan sasaran resmi “*Official Goal*” dengan memperhatikan permasalahan yang ditimbulkannya, dengan memusatkan perhatian terhadap aspek *output* yaitu dengan mengukur keberhasilan program dalam mencapai tingkat *output* yang direncanakan. Dengan demikian, pendekatan ini mencoba mengukur sejauh mana organisasi atau lembaga berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapai. Efektivitas juga selalu memperhatikan faktor waktu pelaksanaan. Oleh karena itu, dalam efektivitas selalu terkandung unsur waktu pelaksanaan dan tujuan tercapainya dengan waktu yang tepat maka program tersebut akan lebih efektif. pendekatan sasaran yaitu apabila suatu pekerjaan mempunyai target menjual habis barangnya dalam waktu satu minggu, dan barang tersebut terjual habis dalam waktu satu minggu, maka pekerjaan tersebut dapat dikatakan efektif.

b) Pendekatan Sumber (*System Resource Approach*)

Pendekatan sumber mengukur efektivitas melalui keberhasilan suatu lembaga dalam mendapatkan berbagai macam sumber yang dibutuhkannya. Suatu lembaga harus dapat memperoleh berbagai macam sumber dan juga memelihara keadaan dan sistem agar dapat menjadi efektif. Pendekatan ini didasarkan pada teori mengenai keterbukaan sistem suatu lembaga terhadap lingkungannya, karena lembaga mempunyai hubungan yang merata dalam lingkungannya, dimana dari lingkungan diperoleh sumber-sumber yang terdapat pada lingkungan seringkali bersifat langka dan bernilai tinggi. Pendekatan sumber dalam kegiatan usaha organisasi dilihat dari seberapa jauh hubungan antara anggota binaan program usaha dengan lingkungan sekitarnya, yang berusaha menjadi sumber dalam mencapai tujuan.

c) Pendekatan Proses (*Internal Process Approach*)

Pendekatan proses menganggap sebagai efisiensi dan kondisi kesehatan dari suatu lembaga internal. Pada lembaga yang efektif, proses internal berjalan dengan lancar dimana kegiatan bagian-bagian yang ada berjalan secara terkoordinasi. Pendekatan ini tidak memperhatikan lingkungan melainkan memusatkan perhatian terhadap kegiatan yang dilakukan terhadap sumber-sumber yang dimiliki lembaga, yang menggambarkan tingkat efisiensi serta kesehatan lembaga.

2.1.3 Kompetensi

a. Pengertian

Kompetensi pegawai adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan

serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Keterampilan atau kemampuan yang diperlukan pegawai yang ditunjukkan oleh kemampuan dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan. Kompetensi adalah *terminology* yang sering didengar dan diucapkan banyak orang. Kita pun sering mendengar atau bahkan mengucapkan terminologi itu dalam berbagai penggunaan, khususnya terkait dengan pengembangan sumber daya manusia (Putra, 2020).

Untuk menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, dibutuhkan suatu kompetensi. Jika karyawan tidak mempunyai kompetensi akan menimbulkan permasalahan bagi lembaga (Natasha, 2016). Menurut Latunreng (2015: 28 dalam Alya & Latunreng, 2021) pengertian kompetensi atau kemampuan adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang dapat menyelesaikan pekerjaannya, di antaranya :

- 1) Kemampuan mengingat;
- 2) Kemampuan mengutarakan ide/gagasan, kata-kata atau tulisan;
- 3) Jalan pikiran induktif/deduktif;
- 4) Rentang ingatan/ingatan luar biasa;
- 5) Kecepatan dalam angka.

Selanjutnya pendapat Latunreng, “Kompetensi diartikan sebagai kemampuan dalam mengingat, mengutarakan ide, memiliki ingatan yang luar biasa.”. Menurut Sutrisno (2013: 202) kompetensi diartikan sebagai “dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan

perilaku yang baik”. Adapun pendapat Sutrisno kompetensi dijelaskan sebagai perilaku keahlian seseorang (Alya & Latunreng, 2021).

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell dalam Wibowo (2016), Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah sebagai berikut :

- 1) Kepercayaan dan Nilai
- 2) Keahlian atau Keterampilan
- 3) Pengalaman
- 4) Karakteristik Personal
- 5) Motivasi
- 6) Isu-isu Emosional
- 7) Kapasitas Intelektual

Secara rinci Zwell dalam Wibowo (2016) memberikan penjelasan masing-masing factor sebagai berikut :

- 1) Kepercayaan dan Nilai

Kepercayaan dan nilai dalam faktor yang mempengaruhi kompetensi itu tercermin dari sikap dan perilaku seseorang. Sikap dan perilaku tersebut sudah melekat pada diri seseorang. Seseorang yang tidak kreatif dan tidak inovatif dalam pekerjaan cenderung seseorang tersebut tidak dapat bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya.

2) Keahlian atau Keterampilan

Dalam aspek keahlian atau keterampilan dalam kompetensi memegang peranan yang sangat penting dalam perusahaan. Keahlian atau keterampilan seseorang menjadi faktor penentu suksesnya kompetensi yang dimiliki seseorang. Untuk keahlian atau keterampilan seseorang dapat dilakukan dengan cara dilatih, dipraktikkan serta dikembangkan dalam bidang yang sesuai. Pengembangan keahlian atau keterampilan yang berhubungan dengan kompetensi dapat meningkatkan kecakapan seseorang dalam perusahaan.

3) Pengalaman

Adapun pengalaman seseorang yang dapat mempengaruhi faktor kompetensi. Seseorang yang mengalami banyak pengalaman dalam suatu bidang pekerjaan dapat meningkatkan kompetensi dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki pengalaman. Banyaknya pengalaman yang dimiliki seseorang dapat menemukan sesuatu hal yang baru dalam bidangnya yang perlu dipelajari, dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi seseorang berdasarkan pengalaman yang diperoleh.

4) Karakteristik Personal

Karakteristik personal yang diartikan sebagai karakteristik kepribadian seseorang. Karakteristik kepribadian seseorang dapat berpengaruh terhadap kompetensi. Setiap orang mempunyai kepribadian yang berbeda-beda. Dari kepribadian seseorang tersebut dapat dilihat dari kegiatan sehari-hari. Apakah seseorang tersebut memiliki sifat yang pemarah atau penyabar, rajin atau pemalas.

Dengan karakteristik personal yang dimiliki seseorang dapat meningkatkan maupun menghambat terbentuknya kompetensi seseorang tergantung sifat seseorang. Kepribadian seseorang dapat berubah meskipun dapat diubah, tetapi cenderung tidak mudah.

5) Motivasi

Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap karyawan dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kompetensi. Jadi, dengan adanya motivasi karyawan dapat meningkatkan kompetensi seseorang dalam suatu bidang, karena motivasi tersebut memberikan manfaat yang positif terhadap kompetensi.

6) Isu-isu Emosional

Isu-isu emosional yang mempengaruhi kompetensi. Dalam artian isu-isu tersebut adalah suatu hambatan emosional yang dapat membatasi terbentuknya kompetensi seseorang antara lain ketakutan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, perasaan malu atau kurangnya percaya diri terhadap suatu hal, selalu berfikir negative terhadap seseorang. Demikian hambatan emosional dapat dicegah dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang positif, memilih teman bicara atau rekan kerja yang sesuai sehingga kompetensi individu dapat terbentuk serta mengembangkan kompetensinya sesuai dengan kemampuan.

7) Kapasitas Intelektual

Artinya seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi.

Kompetensi seseorang tergantung pada tingkat kemampuan berfikir yang berbeda-beda. Perbedaan tingkat kemampuan berfikir seseorang dalam kompetensi akan berpengaruh pada pengambilan keputusan dalam perusahaan dan mengatasi berbagai konflik yang terjadi. Dapat disimpulkan bahwa kapasitas intelektual tersebut mengacu pada bagaimana seseorang dapat mengelola tingkat kemampuan berfikirnya dalam mengembangkan kompetensi individu di dalam perusahaan.

c. Indikator Kompetensi

Menurut Wibowo (2016), adapun indikator kompetensi adalah sebagai berikut :

- 1) Keterampilan (*Skill*)
- 2) Pengetahuan (*Knowledge*)
- 3) Konsep diri (*Sikap*)
- 4) Sifat (*Trait*)
- 5) Motif

Secara rinci Wibowo (2016) memberikan penjelasan masing- masing *indicator* kompetensi adalah sebagai berikut :

- 1) Keterampilan (*Skill*)

Merupakan kemampuan yang menunjukkan system atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja. Dalam hal ini keterampilan juga dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas tertentu dalam sebuah bidang yang sesuai dengan standart kerja dan target dalam perusahaan.

2) Pengetahuan (*Knowledge*)

Adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Karyawan harus mengetahui dan memahami ilmu-ilmu pengetahuan atau informasi dibidang masing-masing.

3) Konsep diri (sikap)

Adalah sikap yang dimiliki seorang karyawan harus profesionalisme dalam menyelesaikan tugasnya dengan rasa percaya diri dan yakin akan pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik sesuai yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

4) Sifat (*Trait*)

Karakteristik yang relative konstan pada tingkah laku seseorang. Setiap karyawan mempunyai watak (sifat) yang berbeda beda dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.

5) Motif

Adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan suatu tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

2.1.4 Kualitas Pelayanan

a. Pengertian

Kualitas pelayanan mempunyai banyak pengertian, berikut definisi-definisi kualitas pelayanan menurut beberapa ahli : Menurut Tjiptono dan Chandra (2011:164) dalam (Kasinem, 2020) “kualitas pelayanan adalah kondisi dinamis yang

berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”. Kualitas pelayanan melalui kinerja merupakan faktor penentu kepuasan masyarakat, artinya apabila semakin baik kualitas pelayanan dengan melalui kinerja untuk meningkatkan kepuasan masyarakat pada angkutan umum (transmisi) tentunya masyarakat merasakan puas serta menumbuhkan rasa percaya atas pelayanan melalui kinerja tersebut (Oktariansyah, dkk 2017:51).

Buruknya kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan mengakibatkan banyaknya kerugian yang dialami oleh perusahaan. Mereka yang kecewa tidak hanya meninggalkan perusahaan, tetapi juga akan menceritakan keburukan pelayanan yang diterima oleh orang lain. Selain itu perusahaan akan lebih banyak mengeluarkan biaya untuk mendapatkan satu orang pelanggan baru (Kesuma *et al.*, 2015).

Kualitas pelayanan dapat ditingkatkan dengan beberapa pendekatan sebagai berikut :

- 1) Memperkecil kesenjangan-kesenjangan yang terjadi antara pihak manajemen dan pelanggan.
- 2) Perusahaan harus mampu membangun komitmen bersama untuk menciptakan visi di dalam perbaikan proses pelayanan.
- 3) Memberi kesempatan kepada pelanggan untuk menyampaikan keluhan. Dengan membentuk sistem saran dan kritik.
- 4) Mengembangkan dan menerapkan *accountable*, *proactive*, dan *partnership marketing* sesuai dengan situasi pemasaran.

b. Dimensi Kualitas Pelayanan

Dalam suatu kualitas jasa terdapat dimensi-dimensi yang menjadi tolak ukur dari kualitas suatu jasa. Menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi utama pada kualitas pelayanan, antara lain :

- 1) *Tangibles* / Nyata (bukti langsung), yang meliputi fasilitas fisik dari jasa, perlengkapan atau peralatan yang dipergunakan, pegawai dan sarana komunikasi atau representasi fisik dari jasa misalnya peralatan yang dipakai untuk mengkonsumsi jasa tersebut, contoh sambungan telepon.
- 2) *Reliability* (keandalan), yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan.
- 3) *Responsiveness* (daya tanggap), yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap, yang meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi, serta penanganan keluhan yang memuaskan sejak proses penjualan hingga purna jualnya (*serviceability*).
- 4) *Assurance* (jaminan), mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf perusahaan, bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan, termasuk kualitas jasa yang dipersepsikan oleh pelanggan dari citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya (*perceived quality*).
- 5) *Empathy* (empati), meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian dari perusahaan kepada pribadi pelanggan dan memahami kebutuhan para pelanggan.

2.1.5 Kinerja Pegawai

a. Pengertian

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja). Cash dan Fischer (1987) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan (Putra, 2020). Disebutkan oleh Munir (2000) bahwa kinerja atau disebut juga *performance* dapat berarti prestasi penyelenggaraan sesuatu (Raymond *et al.*, 2015).

Secara harfiah Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) tahun 2009 Kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Secara teoritis, menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2016), Kinerja merupakan terjemah dari bahasa Inggris “performance” yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis perusahaan, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja berkaitan dengan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Menurut Simamora (2001) kinerja merupakan prosedur yang meliputi: penetapan standar kinerja, penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungan dengan

standar-standar ini, memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.

Menurut Purnomo (2011:3) indikator kinerja adalah sebagai berikut :

- a) Kepemimpinan, dapat diukur melalui hubungan atau komunikasi pimpinan dalam mengatasi masalah pegawai, tingkat kesediaan pimpinan menerima masukan dari bawahan, tingkat kesediaan pimpinan mendeglasikan kewenangan kepada bawahan, tingkat kesediaan pimpinan menerima perubahan yang terjadi dalam pelaksanaan pekerjaan.
- b) Motivasi, dapat diukur melalui tingkat produktifitas, tingkat abseni, tingkat kualitas pekerjaan, tingkat upah dan adanya promosi (*reward*).
- c) Lingkungan Kerja, meliputi pemilihan dan penempatan pekerja, pendidikan dan pelatihan, rancangan tugas serta penilaian dan imbalan kerja.

Lembaga Binar Terpadu memiliki salah satu komponen pegawai yang disebut tentor (pengajar) yang sangat berperan dalam membantu mewujudkan visi dan misi Binar Terpadu (Malantuny, 2014).

Sebagai tentor peserta bimbingan belajar, para tentor diberi peran sebagai pendamping belajar dengan konsep problem solving yang dilakukan oleh divisi akademik yang telah merumuskan silabusnya meliputi:

- a) Intructional Guidance (pendampingan belajar),
- b) Education Guidance (pendampingan pendidikan),
- c) Personal Guidance (pendampingan pemecahan masalah pribadi).

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Beberapa teori menerangkan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang baik sebagai individu atau sebagai individu yang ada bekerja dalam suatu lingkungan. Sebagai individu setiap orang mempunyai diri dan karakteristik yang bersifat fisik maupun non fisik. Dan manusia yang berbeda dalam lingkungan maka keberadaan serta perilakunya tidak dapat dilepaskan dari lingkungan tempat tinggal maupun tempat kerjanya (Yani, Susena, & Nengsih, 2020).

Menurut Ilyas (2013:125) ada empat determinan utama dalam produktivitas organisasi termasuk didalamnya adalah prestasi kerja, faktor tersebut adalah lingkungan, karakteristik organisasi. Menurut Adino (2014:24) mengemukakan bahwa prestasi individu disamping dipengaruhi oleh motivasi dan pengetahuan, juga dipengaruhi oleh faktor persepsi peran yaitu pemahaman individu tentang perilaku apa yang diperlukan untuk mencapai prestasi individu. Kemampuan (*Ability*) menunjukkan kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan dan tugas. Sedangkan pendapat lain mengatakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, menurut Wibowo (2011:100) sebagai berikut :

- 1) *Personel factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetisis yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- 2) *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungn yang dilakukan manajer dan team leader.
- 3) *Team factors*, ditunjukkan oleh kaulitas dukungan dengan yang diberikan oleh rekan sekerja.

- 4) *Sistem factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- 5) *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

c. Indikator Kinerja

Indikator Kinerja Menurut Mathis and Jackson (2006) menjelaskan, bahwa indikator kinerja adalah sebagai berikut :

1) Kuantitas dari hasil

Kemampuan karyawan terkait dengan jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

2) Kualitas dari hasil

Tingkat kualitas suatu pekerjaan yang dihasilkan seseorang karyawan yang dapat dilihat dari segi ketelitian, keterampilan dan kecakapan kerja.

3) Ketepatan waktu dari hasil

Kemampuan seseorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan.

4) Kehadiran

Suatu tingkatan kehadiran karyawan dalam aktivitas pekerjaan.

5) Kemampuan bekerja sama

Kemampuan seseorang karyawan bekerja dengan rekan kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

2.2 Kerangka Berpikir

Peran lembaga dalam memaksimalkan kualitas pelayanannya yaitu dengan meningkatkan kinerja pegawai agar visi dan misi lembaga tetap tercapai. Kinerja pegawai yang berkualitas didalam perusahaan merupakan salah satu aspek penting yang dapat mendorong perusahaan untuk maju dan terus berkembang ditengah persaingan yang semakin ketat (*Saputra et al., 2016*).

Kerangka berpikir dalam penelitian ini menjelaskan bahwa kompetensi sumber daya manusia dapat mempengaruhi keandalan pelayanan, dan keandalan pelayanan sebagai tolak ukur kinerja karyawan (Natasha, 2016) dengan adanya keterkaitan tersebut peneliti mengacu pada teori efektivitas oleh Richard M. Strees. Untuk memperjelas penelitian, maka kerangka berpikir digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir