

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengetahuan**

Berkembangnya pengetahuan pada saat ini sudah menjadi suatu informasi yang diketahui atau disadari oleh seseorang. Pengetahuan adalah fakta, kebenaran atau informasi yang diperoleh melalui teori pembelajaran dan jam terbang pengalaman yang dimana penggabungan data dan informasi yang dimulai dari proses pelatihan atau training.

Training merupakan cara untuk membangun sumber daya manusia menuju era globalisasi yang penuh persaingan dan tantangan, oleh sebab itu kegiatan training tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam menghadapi era persaingan yang semakin ketat (Ahyakudin dkk. (2019)). Menurut Hamalik (2019) fungsi pelatihan adalah memperbaiki kinerja para peserta, selain itu pelatihan juga bermanfaat untuk mempersiapkan promosi ketenagakerjaan pada jabatan yang lebih rumit dan sulit.

Cherrington (1995) dalam Ahyakudin dkk. (2019) menyatakan bahwa pelatihan atau *On The Job Training* terbagi menjadi 6 macam.

1. *Job Instruction Training*, pelatihan ini memerlukan analisa kinerja pekerjaan secara teliti. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan dan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan.
2. *Apprenticeship*, pelatihan ini mengarahkan pada proses penerimaan karyawan baru, yang bekerja bersama dan dibawah bimbingan praktisi yang ahli untuk beberapa waktu tertentu, keefektifan pelatihan ini tergantung pada kemampuan praktisi yang ahli dalam mengawasi proses pelatihan.
3. *Internship and Assistantship*, pelatihan ini mengarah pada kekosongan pekerjaan yang menuntut pendidikan formal yang tinggi. Contoh: internship training adalah cooperative education project, maksudnya adalah pelatihan bagi pelajar yang menerima pendidikan formal di sekolah yang bekerja di suatu perusahaan dan diperlakukan sama seperti karyawan dalam perusahaan tetapi tetap dibawah pengawasan praktisi yang ahli.

4. *Job Rotation and Transfer* adalah proses belajar yang biasanya untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknikal. Jika pelatihan ini diberikan oleh manajer yang ahli maka peserta akan memperoleh tambahan pengetahuan mengenai pelaksanaan dan praktek dalam pekerjaan.
5. *Junior Boards and Committee*, assignment alternatif pelatihan dengan memindahkan peserta pelatihan kedalam komite untuk bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan administrasi. Dan juga menempatkan peserta dalam anggota eksekutif agar memperoleh kesempatan dalam berinteraksi dengan eksekutif yang lain.
6. *Coaching and counselling*, pelatihan ini merupakan aktivitas yang mengharapkan timbal balik dalam penampilan kerja, dukungan dari pelatih, dan penjelasan secara perlahan bagaimana melakukan pekerjaan secara tepat.

**a. Pengetahuan sebagai Sumber Daya Perusahaan**

Dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi. Manajemen SDM adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang di design untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individunya (Rivai, 2009:1 dalam Ahyakudin dkk).

**b. Pelatihan Pengetahuan**

Setiap pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi tentu memiliki tujuan atau sasaran pencapaian, sehingga dapat diketahui arah pelatihan yang diselenggarakan, dan pada akhir masa pelatihan dapat dievaluasi apakah tujuan pelatihan telah tercapai atau tidak (Prasetio dkk. 2021:87-88).

1. Meningkatkan produktivitas karyawan dan organisasi.
2. Meningkatkan kemampuan dalam mengambil keputusan.
3. Meningkatkan komitmen organisasi.
4. Meningkatkan komunikasi antar bagian.

5. Memperbaiki kemampuan untuk menyelesaikan masalah.
6. Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.
7. Membangun rasa percaya diri.
8. Meningkatkan kemandirian.
9. Mendorong sikap keterbukaan.

Pekerja pengetahuan adalah inti dari ekonomi yang berbasiskan inovasi. Pekerja pengetahuan adalah pekerja dengan keterampilan yang bersifat transportable dan transformable. Pekerja pengetahuan adalah pembelajar yang adaptif. Secara continue dilatih ulang dalam timeframes dan biaya yang beralasan untuk bisa mengerjakan pekerjaan. Pengetahuan adalah sumber daya utama yang menjadi penentu dari keunggulan kompetitif perusahaan. Sebab pengetahuan tidak hanya bisa diperoleh dari pendidikan formal saja. Pengetahuan bisa diperoleh dari sumber-sumber informasi seperti pengalaman dalam bidang khusus, akses terbaru dan penggunaan pengetahuan personal, pengetahuan, dan organisasi atau pengetahuan eksternal.

### **2.1.2 Kemampuan**

Konsep dasar pengertian kompetensi atau kemampuan yang kita kenal sekarang ini bukanlah hal yang baru. Gerakan (evolusi) memahami kompetensi di Amerika Serikat sebagai salah satu substansi yang memberi kemampuan seseorang dalam menghasilkan kinerja dalam bekerja dimulai sejak tahun 1960 sampai dengan awal 1970-an. Sejak itu bermunculan peneliti yang melakukan penelitian tentang kompetensi ini, diantaranya:

- a. L.M. Spencer, Jr dan S.M. Spencer melakukan penelitian tentang variabel kompetensi yang diduga dapat memprediksi kinerja seseorang.
- b. Mc Clelland mengembangkan teknik Behavioral Event Interview dan menggabungkannya dengan teknik *critical incident method* ke dalam teknik baru yaitu mengidentifikasi unsur tugas dalam pekerjaan atau mengidentifikasi karakteristik sumber daya manusia yang melakukan pekerjaan itu dengan baik.
- c. Ricard Boyatzis menulis buku *The Competence Manager* (1982).
- d. Mitrani A. Daziel, Murray mempelopori perbuatan Bank Kompetensi.

Spencer mendefinisikan kompetensi itu sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja dalam pekerjaannya atau karakteristik

dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau kinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu, “*A competency is underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*”.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka kompetensi itu mengandung pengertian:

- a. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi bagian dari kepribadian yang melekat pada diri seseorang, serta perilakunya dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- b. Hubungan kausal (*causally related*) kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang. Artinya jika seseorang mempunyai kompetensi yang tinggi maka ia akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).
- c. Kriteria (*criterion referenced*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, terukur dan spesifik atau berstandar. Misalnya kriteria volume penjualan yang mampu menghasilkan seseorang salesman sebesar 1.000 buah/bulan atau manajer keuntungan yang mendapatkan keuntungan 1 milyar/tahun.

Spencer juga mengatakan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, bertindak, serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan seseorang pada periode tertentu. Selain Spencer ada lagi rumusan yang diberikan pakar lain seperti misalnya Amstrong dan Baron, Mc. Clelland, Wibowo, dan Hutapea dan Nuriana:

Menurut Amstrong dan Baron (1998) dalam Abdullah (2018:51) kompetensi adalah dimensi perilaku yang ada di belakang kinerja kompeten yang menunjukkan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik.

Menurut Mc.Lelland dalam Abdullah (2018:51) kompetensi adalah karakteristik dasar personel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada suatu situasi tertentu.

Menurut Wibowo (2007) dalam Abdullah (2018:52) kompetensi itu adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Menurut Hutapea dan Nuriana (2008) dalam Abdullah (2018:51) kompetensi itu adalah gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Berkenaan dengan kompetensi ini ada beberapa substansi pokok yang perlu diperhatikan agar pemahaman kita terhadap kompetensi itu lebih intens. Substansi pokok yang dimaksud adalah:

**a. Komponen yang membentuk kemampuan**

- (i) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang, mudah diketahui dan diidentifikasi.
- (ii) Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan tertentu.
- (iii) Konsep diri merupakan sikap yang dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- (iv) Ciri diri merupakan karakter bawaan, misalnya reaksi yang konstan terhadap sesuatu.
- (v) Motif sesuatu yang dipikirkan, diinginkan, oleh seseorang secara konsisten yang dapat menghasilkan perbuatan.

Kelima komponen yang membentuk kompetensi ini oleh Spencer and Spencer (1994) dalam Abdullah (2018:52) digambarkan dalam bentuk *fenomena gunung es*.



**Gambar: 2.1 Fenomena Gunung Es tentang Kompetensi.**

Sumber : Hutapea dan Nuriana (2008) dalam Ma'ruf Abdullah (2018:52)

Dari fenomena gunung es ini kita dapat mengetahui bahwa pengetahuan dan keterampilan seseorang berada di permukaan sehingga mudah diketahui. Sedangkan konsep diri, ciri diri, dan motif berada di bawah (tidak nampak) sehingga sukar untuk diidentifikasi. Perilaku sesungguhnya akan nampak ketika seseorang tidak bisa lagi mengendalikan emosi dan logikanya sebagaimana dalam keadaan normal.

#### **b. Tipe Kompetensi**

Menurut tipenya kompetensi itu terdiri dari:

- (i) *Planning competency* yaitu kemampuan yang berhubungan dengan tindakan tertentu seperti: menetapkan tujuan, menilai risiko, menentukan urutan tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.
- (ii) *Influence competency* kemampuan yang berhubungan dengan tindakan yang berdampak pada orang lain, seperti misalnya: membuat keputusan yang harus dilaksanakan oleh staf, menginspirasi staf dengan keteladanan dalam bekerja, dan lain-lain.
- (iii) *Communication competency* meliputi kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, dan berkomunikasi tertulis dan verbal.
- (iv) *Interpersonal competency* meliputi berempati, membangun konsensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan bekerja dalam teamwork.
- (v) *Thinking competency* kemampuan yang berhubungan dengan berpikir strategis, analitis, berkomitmen terhadap tindakan, dan membangkitkan gagasan kreatif.
- (vi) *Organizational competency* meliputi kemampuan merencanakan masa depan, mengorganisir sumber daya, dan mengambil risiko yang diperhitungkan.
- (vii) *Human resources management* meliputi kompetensi yang berhubungan dengan team building, mendorong partisipasi, dan menghargai keberagaman.
- (viii) *Leadership competency* meliputi kemampuan pengembangan organisasi, mengelola transisi, membangun visi, berencana, dan merencanakan masa depan.
- (ix) *Client service competency* merupakan kompetensi dalam hal mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan, tindak lanjut hubungan dengan pelanggan.

- (x) *Business competency* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan aktivitas manajemen keuangan, pengambilan keputusan bisnis, bekerja dengan sistem, membuat keputusan bisnis, dan meningkatkan pendapatan.
- (xi) *Self management competency* kemampuan yang berkenaan dengan motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, dan berinisiatif.

### **c. Penggolongan Kompetensi**

Dilihat dari penggolongan (kategori)-nya kompetensi terdiri dari:

- (i) *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan orientasi hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi inisiatif, efisiensi produksi, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
- (ii) *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan orang lain seperti bekerja sama dengan orang lain, berorientasi pada pelayanan, membangun relasi, penyelesaian konflik, dan sensitivitas antar budaya.
- (iii) *Personal attribute* merupakan kompetensi intrinsic individual, yang berhubungan dengan bagaimana seseorang itu berpikir, merasa, belajar, dan berkembang, seperti integritas, kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan yang diambil me-manage stress, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
- (iv) *Manajerial* merupakan kompetensi yang spesifik berhubungan dengan pengelolaan, pengendalian, dan pengembangan kemampuan staf yang biasanya dilakukan melalui motivasi, memberdayakan, dan mengembangkan.
- (v) *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai apa yang menjadi maksud visi, misi, dan tujuan organisasi, yang meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, dan manajemen perubahan.

### **d. Hubungan Kompetensi dengan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sudah dapat dibayangkan lingkungan bisnis ke depan menunjukkan meningkatnya penggunaan teknologi dan perubahan sosial. Di satu sisi organisasi harus mengikuti perkembangan pengetahuan dan teknologi dan disisi lain juga menyesuaikan dengan perubahan sosial. Dua sisi tersebut akan terakumulasi dalam kegiatan organisasi, terutama bisnis yang ditandai oleh informasi dan kegiatan ekonomi yang memerlukan

*knowledge worker*, persaingan yang semakin intensif, dan pasar semakin terfragmentasi dalam spesialisasi. Kondisi yang demikian itu menuntut sumber daya manusia yang bekerja dalam organisasi (bisnis) memiliki kompetensi pada bidangnya masing-masing, baik pada tingkatan eksekutif, manajer, maupun karyawan biasa.

**i) Bagi Eksekutif**

Para eksekutif (pimpinan puncak) organisasi bisnis untuk menghadapi keadaan yang digambarkan di atas, paling tidak memerlukan kompetensi dalam bidang:

- ***Strategic thinking*** adalah kompetensi (kemampuan) seorang pemimpin untuk memahami kecenderungan terjadinya perubahan lingkungan bisnis yang cepat, peluang pasar, ancaman persaingan, kekuatan dan kelemahan organisasi (bisnis), dan kemampuan merespon dengan strategi yang relevan.
- ***Change leadership*** adalah kompetensi (kemampuan) seorang pemimpin untuk mengkomunikasikan visi strategi organisasi (bisnis) yang membuat respon perubahan (adaptif) sehingga diterima oleh stakeholder, membangkitkan motivasi dan komitmen untuk bertindak sebagai sponsor dalam pembaharuan dan kewirausahaan.
- ***Relationship management*** adalah kompetensi (kemampuan) seorang pemimpin untuk membina hubungan baik dengan stakeholder baik di dalam organisasi, seperti: bawahan, rekan sekerja, atasan langsung, dan para pemegang saham. Maupun di luar organisasi seperti: pemasok, rekanan, pelanggan, konsultan, kontraktor, pemerintah, legislatif, kelompok kepentingan dan sebagainya.

**(ii) Bagi Manajer**

Bagi para manajer (pemimpin satuan kerja) untuk menghadapi keadaan yang penuh persaingan itu, diperlukan kompetensi (kemampuan) berikut:

- ***Flexibility*** merupakan kompetensi (kemampuan) manajer (pemimpin unit kerja) untuk menyesuaikan kegiatan manajerialnya dalam menjalankan perubahan organisasi apabila diperlukan.
- ***Change implementation*** adalah kompetensi (kemampuan) seorang manajer (pemimpin unit kerja) untuk mengkomunikasikan dan melaksanakan perubahan yang diperlukan dalam organisasi (bisnis).

- ***Entrepreneurial innovation*** adalah kompetensi (kemampuan) seorang manajer (pemimpin unit kerja) untuk mengembangkan semangat wirausaha yang mampu memelopori dan mengungguli memunculkan produk baru mendahului pesaingnya dan memberikan pelayanan dalam proses produksi yang lebih efisien.
- ***Work motivation under time pressure*** adalah kompetensi (kemampuan) seorang manajer (pemimpin kerja) untuk bekerja di bawah tekanan waktu.
- ***Collaborativeness*** merupakan kompetensi (kemampuan) seorang manajer (pemimpin unit kerja) untuk bekerja secara kooperatif dalam kelompok yang sifatnya multidisiplin dan rekan kerja yang berbeda dari biasanya.
- ***Customer service orientation*** adalah kompetensi kemampuan manajer (pemimpin unit kerja) untuk selalu berorientasi kepada pelayanan pelanggan, membantu orang lain, memahami hubungan antar pribadi, bersedia mendengarkan keinginan pelanggan, mengatasi hambatan dalam organisasi, dan masalah pelanggan.

### (iii) Bagi Karyawan

Berkenaan dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan ini antara lain:

- ***Flexibility*** adalah kompetensi (kemampuan) seorang karyawan untuk melihat perubahan sebagai tantangan, misalnya kesediaan untuk mengadopsi teknologi baru.
- ***Information seeking motivation and ability to learn*** adalah kompetensi (kemampuan) seorang karyawan untuk mencari informasi tentang peluang belajar teknologi baru dan keterampilan yang diperlukan oleh perubahan persyaratan pekerjaan di masa depan.
- ***Achievement motivation*** adalah kompetensi (kemampuan) untuk memiliki motivasi berprestasi untuk menemukan inovasi dan semangat “kaizen” (melakukan perbaikan terus menerus).
- ***Work motivation under time pressure*** adalah kompetensi (kemampuan) bekerja dibawah tekanan waktu. Kemampuan ini merupakan kombinasi dari kemampuan fleksibilitas, motivasi berprestasi, resistensi terhadap stress dan komitmen organisasi yang memungkinkan karyawan bekerja memenuhi permintaan yang meningkat dan dalam tenggang waktu yang lebih pendek.

- ***Collaborativeness*** adalah kompetensi (kemampuan) untuk bekerja secara kooperatif dalam kelompok yang bersifat multidisiplin dan rekan kerja yang berbeda. Kemampuan ini menunjukkan sikap positif terhadap orang lain, memiliki pemahaman hubungan antar pribadi dan menunjukkan komitmen organisasional.
- ***Customer service orientation*** adalah kompetensi (kemampuan) untuk berorientasi pada pelayanan terhadap pelanggan yang didasari oleh keinginan membantu orang lain, pemahaman hubungan antar pribadi, bersedia untuk mendengarkan apa yang diinginkan pelanggan dan memiliki inisiatif untuk mengatasi hambatan dalam mengatasi masalah pelanggan.

**d. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompetensi**

Kompetensi (kemampuan) seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau melakukan sesuatu tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi (kemampuan) seseorang. Faktor-faktor tersebut adalah:

- Keyakinan dan nilai-nilai.* Keyakinan seseorang terhadap dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilakunya. Apabila seseorang merasa tidak bisa untuk mengerjakan sesuatu maka ia tidak akan berusaha dan akhirnya ia tidak bisa apa-apa karena tidak ada inisiatif. Sebaliknya apabila ia yakin bisa, maka ia akan berinisiatif dan bahkan menjadi orang yang kreatif dan inovatif. Oleh karena itu setiap orang harus berpikir positif baik terhadap diri sendiri maupun terhadap orang lain.
- Keterampilan.* Keterampilan sangat mendukung kemampuan seseorang dalam bekerja atau mengerjakan sesuatu. Misalnya kemampuan seseorang berbicara di depan umum, ini adalah kompetensi yang awalnya didukung oleh pembiasaan, dan ini bisa dipelajari. Semakin sering seseorang melatih dan membiasakan berbicara di depan umum ia semakin terampil.
- Pengalaman.* Pengalaman seseorang akan menyempurnakan kompetensi menjadi tanggung jawabnya. Misalnya bagaimana mengorganisir pekerjaan, bagaimana berkomunikasi dengan orang lain. Dengan demikian tidak berarti kita hanya mengandalkan pengalaman karena pengalaman hanya menyempurnakan. Dalam konteks ini yang pokok itu kita kuasai dulu apa yang menjadi substansinya.

Kemudian kita latih atau kita biasakan, dan pada akhirnya pembiasaan yang kita lakukan itu menjadi pengalaman yang menyempurnakan kompetensi kita. Dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas kalau kita lupa atau keliru biasanya kita diingatkan oleh apersepsi material yang kita miliki dari pengalaman kita. Jadi untuk menjadi orang yang profesional kita perlu menguasai dulu apa yang menjadi substansi tugas dan pekerjaan kita, kemudian kita sempurnakan dengan pengalaman.

- (iv) *Karakteristik kepribadian.* Meskipun kepribadian itu dianggap sulit berubah, namun dalam kenyataannya banyak juga yang bisa berubah, karena memang dalam hidup ini orang berinteraksi dengan kekuatan yang mempengaruhi dan lingkungan sekitarnya. Oleh karena itu kepribadian seseorang bisa saja berubah sepanjang waktu untuk menyesuaikan dengan tantangan yang dihadapi dan lingkungan dimana kita tinggal. Dengan demikian juga berarti kepribadian juga dapat mempengaruhi keahlian seseorang dalam sejumlah kompetensi, seperti misalnya bagaimana orang menyelesaikan konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim dan membangun relasi.
- (v) *Motivasi.* Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Misalnya dengan diberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan karyawan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dapat berpengaruh positif terhadap motivasi seorang karyawan.
- (vi) *Emosional.* Emosional bisa menjadi hambatan bagi seseorang dalam penguasaan kompetensi, seperti misalnya takut kalau salah, atau menjadi malu kalau salah, takut kalau tidak disukai dalam lingkungan kerja. Semua itu merupakan isu emosional yang dapat membatasi motivasi dan inisiatif seseorang. Seperti misalnya perasaan tentang kewenangan yang di luar diri seseorang dapat mempengaruhi kemampuan berkomunikasi seseorang dalam penyelesaian konflik. Misalnya konflik antara seseorang dengan manajer. Seperti juga orang akan merasa sulit mendengarkan apabila mereka tidak merasa didengar. Menghilangkan pengalaman yang kurang menyenangkan dapat memperbaiki kompetensi seseorang dalam bekerja atau melaksanakan apa yang menjadi tugasnya.

(vii) *Intelektual*. Kompetensi seseorang juga banyak ditentukan oleh kemampuan kognitif seseorang, misalnya kemampuan berpikir konseptual dan berpikir analisis. Kemampuan intelektual besar sekali partisipasinya dalam pembentukan kompetensi yang dimiliki seseorang.

(viii) *Budaya organisasi*. Budaya organisasi juga mempengaruhi kompetensi karyawan, seperti misalnya: penempatan karyawan yang tepat menurut prinsip manajemen sumber daya manusia “*The right man on the right place*” (menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya).

Seorang karyawan yang menempati posisi yang sesuai dengan bidang keahliannya, dapat dipastikan kompetensinya akan lebih baik daripada yang asal ditempatkan.

1. Sistem penghargaan yang proporsional akan mengkomunikasikan kepada karyawan bagaimana organisasi menghargai karyawan sesuai dengan proporsinya akan berdampak pada perbaikan kompetensi, baik bagi karyawan yang sudah mendapatkan maupun karyawan yang belum mendapatkan, karena bagi yang belum kesempatan itu juga terbuka.
2. Pengambilan keputusan yang adil dan proporsional dalam memberdayakan karyawan akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.
3. Filosofi organisasi, visi, misi, dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi akan memandu pada pencapaian kompetensi karyawan.
4. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada karyawan tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan oleh organisasi juga dapat memperbaiki dan meningkatkan kompetensi karyawan.
5. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan juga berarti mengkomunikasikan kepada karyawan tentang Membangun pentingnya kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang karyawan.
6. Proses organisasional yang mengembangkan kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

### **2.1.3 Komunikasi**

Komunikasi atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *communication* berasal dari bahasa Latin yakni *communication* dan bersumber dari kata *communis* yang berarti

sama. Sama disini maksudnya adalah sama makna. Oleh sebab itu, komunikasi akan terjadi selama ada kesamaan makna mengenai apa yang menjadi bahan perbincangan menurut Oneng (2006:9) dalam Silviani (2020:27). Sedangkan menurut Marhaini (2009:32) dalam Silviani (2020:27) *“the process by which an individual (the communicator) transmits Stimult (usually verbal symbols) to modify, the behavior of other individu”*. (Komunikasi adalah suatu proses melalui nama seseorang (Komunikator) menyampaikan stimulus (biasanya dalam bentuk kata-kata) dengan tujuan mengubah atau membentuk perilaku orang-orang lainnya).

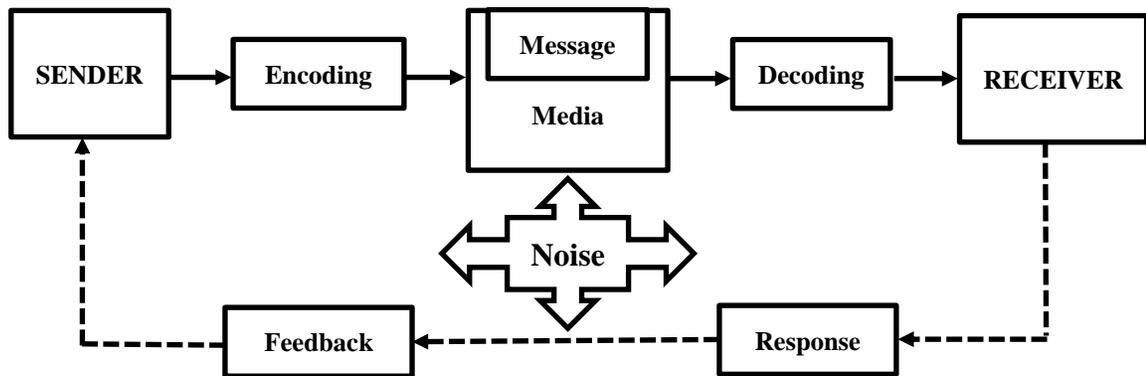
**a. Fungsi komunikasi**

Komunikasi antara lain agar manusia dapat mengontrol lingkungannya, beradaptasi dengan lingkungan tempat mereka berada, serta melakukan transformasi warisan sosial kepada generasi berikutnya.

**b. Proses Komunikasi**

Proses komunikasi dapat dilihat dari unsur-unsur yang terdapat yaitu yang berkaitan dengan siapa pengirimnya (komunikator), apa yang dikatakan atau dikirimkan (pesan), saluran komunikasi apa yang digunakan (media), ditujukan untuk siapa (komunikan), dan apa akibat yang akan ditimbulkannya (efek).

Dalam proses komunikasi kewajiban seorang pengirim atau komunikator adalah mengusahakan agar pesan-pesannya dapat diterima oleh penerima (komunikan) sesuai dengan kehendak pengirim.



**c. Arah dalam komunikasi**

Komunikasi dapat mengalir secara vertikal atau lateral. Kita membagi lagi dimensi vertikal menjadi ke komunikasi ke arah atas dan komunikasi ke arah bawah.

**d. Komunikasi Ke Arah Bawah**

Komunikasi ke arah bawah adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dari sebuah kelompok / organisasi menuju ke level yang lebih rendah. Para pemimpin kelompok dan para manajer menggunakannya untuk menugaskan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menjelaskan kebijakan dan prosedur, menunjukkan permasalahan yang memerlukan perhatian, dan menawarkan umpan balik.

Dalam komunikasi ke arah bawah, para manajer harus menjelaskan alasan mengapa sebuah keputusan harus diambil. Salah satu studi menemukan bahwa para pekerja dua kali cenderung berkomitmen dengan perubahan ketika alasan – alasan yang melatarbelakangi mereka dijelaskan seluruhnya

Meskipun hal ini terlihat lebih masuk akal, banyak manajer merasa mereka terlalu sibuk untuk menjelaskan berbagai hal atau penjelasan tersebut akan "menimbulkan banyak masalah". Bukti dengan jelas mengindikasikan bahwa penjelasan tersebut meningkatkan komitmen dan mendukung keputusan. Walaupun para manajer mungkin berpendapat bahwa mengirimkan sebuah pesan tersampaikan hingga pekerja level bawah cukup dilakukan sekali saja, sebagian besar penelitian menyarankan bahwa komunikasi manajerial harus diulang beberapa kali dan melalui berbagai jenis media berbeda agar menjadi sangat efektif.

Permasalahan lain dalam komunikasi ke arah bawah adalah sifat satu arahnya; Secara umum, manajer menginformasikan kepada para pekerja tetapi jarang meminta nasihat atau opini mereka. Riset menegaskan bahwa para pekerja tidak akan memberikan input, bahkan ketika kondisi sedang menguntungkan.

Terlihat menentang kepentingan terbaik mereka. Komunikator terbaik menjelaskan alasan-alasan yang melatarbelakangi komunikasi ke arah bawah yang mereka lakukan tetapi juga mengumpulkan komunikasi dari para pekerja yang mereka supervisi.

**e. Komunikasi ke arah atas**

Komunikasi ke arah atas menuju ke level yang lebih tinggi di dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke para petinggi, menginformasikan kepada mereka mengenai perkembangan, dan menyampaikan permasalahan saat ini. Komunikasi ke arah atas membuat para manajer tetap waspada tentang bagaimana dengan apa yang dirasakan oleh para pekerja mengenai pekerjaan mereka, rekan kerja, dan organisasi mereka secara umum. Para manajer juga mengandalkan komunikasi ke arah atas untuk gagasan-gagasan bagaimana kondisi dapat ditingkatkan.

Disepakati bahwa sebagian besar pekerjaan para manajer telah diperluas, komunikasi ke arah atas akan lebih sulit karena para manajer menjadi kewalahan dan mudah terganggu. Untuk melakukan komunikasi ke arah atas secara efektif, berusaha untuk mengkomunikasikan dalam pokok berita, bukan hanya narasi, dukunglah berita utama anda dengan hal-hal yang dapat ditindak lanjuti, dan persiapkan agenda untuk memastikan bahwa anda memanfaatkan perhatian bos anda dengan baik.

**f. Komunikasi Lateral**

Ketika komunikasi terjadi antara para anggota dari kelompok kerja yang sama, para anggota dari kelompok kerja dari level yang sama, para manajer pada level yang sama atau beberapa pekerja yang setara secara horizontal lainnya, kami menggambarkan sebagai komunikasi lateral.

Komunikasi lateral menghemat waktu dan memfasilitasi koordinasi. Beberapa hubungan lateral secara resmi diizinkan. Sering kali, mereka secara informal menciptakan sirkuit pendek hirarki secara vertikal dan mempercepat tindakan. Jadi, dari sudut pandang manajemen, komunikasi lateral dapat menjadi baik atau buruk. Oleh karena berpegang dengan ketat pada struktur vertikal yang menyebabkan komunikasi dapat menjadi tidak efisien, maka komunikasi lateral yang terjadi dengan pengetahuan manajemen dan dukungan dapat menjadi menguntungkan. Tetapi hal ini dapat menciptakan konflik-konflik disfungsional ketika saluran vertikal yang resmi telah dilanggar, ketika para anggota langsung bicara ke atasan atau disekitar atasan mereka untuk menyelesaikan segala sesuatunya, atau ketika para bos mendapati adanya

tindakan-tindakan yang telah dilakukan atau keputusan-keputusan yang telah diambil tanpa sepengetahuan mereka.

#### **g. Komunikasi Organisasi**

Jaringan organisasi yang formal dapat menjadi lebih rumit, meliputi ratusan orang dan setengah lusin atau lebih banyak level hirarki. Untuk menyederhanakannya, kita akan meringkaskan jaringan-jaringan ini ke dalam tiga kelompok kecil umum yang masing-masing terdiri atas lima orang: rantai, roda, dan seluruh saluran.

Rantai dengan ketat mengikut rantai perintah yang formal atau resmi, jaringan ini mendekati saluran komunikasi yang akan anda temukan dalam ketiga level organisasi yang ketat. Roda bergantung pada sebuah sosok sentral untuk bertindak sebagai saluran bagi seluruh komunikasi kelompok, ini menstimulasi jaringan jaringan komunikasi yang akan anda temukan pada sebuah tim dengan seorang pemimpin yang kuat. Jaringan seluruh saluran memperbolehkan para anggota kelompok untuk berkomunikasi satu sama lain secara aktif, sering dicirikan dalam pelaksanaan tim yang dikelola sendiri, yang mana para anggota kelompok bebas untuk memberikan kontribusi dan tidak ada seorang pun yang mengambil peran pemimpin.

Seperti yang diperlihatkan dalam tampilan, efektivitas tiap jaringan tergantung pada variabel dependen yang anda perhatikan. Struktur dari roda memfasilitasi munculnya seorang pemimpin, jaringan seluruh saluran merupakan yang terbaik jika anda menginginkan kepuasan dari para anggota, dan rantai terbaik jika keakuratan merupakan hal terpenting. Tampilan mengarahkan kita pada kesimpulan bahwa tidak ada satupun jaringan yang terbaik bagi seluruh kondisi.

#### **h. Kabar selentingan (Gossip)**

Jaringan komunikasi informal dalam sebuah kelompok atau organisasi disebut kabar selentingan. Meskipun rumor dan gosip dikirimkan melalui kabar selentingan yang informal, tetapi merupakan sumber informasi yang penting bagi para pekerja dan para kandidat (yaitu para pekerja yang dicalonkan menerima promosi). Kabar selentingan atau informasi melalui perkataan mulut dari para rekan mengenai sebuah perusahaan memiliki pengaruh yang penting pada apakah para pelamar pekerjaan akan bergabung dengan organisasi atau tidak.

Rumor muncul sebuah tanggapan terhadap situasi yang penting bagi kita, ketika terdapat ambiguitas, dan di bawah kondisi yang menimbulkan kecemasan. Kenyataan bahwa suasana kerja sering kali terdiri atas tiga elemen yang menjelaskan mengapa rumor berkembang dalam organisasi. Kerahasiaan dan persaingan yang umumnya menguasai sekitar penunjukan bos-bos yang baru, relokasi kantor, perampangan keputusan, atau penyusunan kembali penugasan kerja mendorong dan menopang rumor-rumor pada kabar selentingan. Suatu rumor akan terus ada hingga orang lain menginginkan dan ekspektasi menciptakan ketidakpastian terpenuhi atau kecemasan telah berkurang.

Kabar selentingan merupakan bagian penting dari jaringan komunikasi dalam suatu kelompok atau organisasi. Ini memberikan kepada manajer perasaan moral terhadap organisasi mereka, mengidentifikasi permasalahan para pekerja yang dianggap penting, dan membantu memanfaatkan kecemasan pekerja. Kabar selentingan juga memenuhi kebutuhan dari para pekerja, pembicaraan kecil menciptakan rasa kedekatan dan persahabatan di antara mereka yang berbagi informasi, meskipun riset menyarankan bahwa hal ini sering kali terjadi dengan mengorbankan orang-orang yang berada di “luar kelompok“. Terdapat pula bukti bahwa gosip sangat didorong oleh jaringan sosial dari pekerja yang mana para manajer dapat belajar untuk mempelajari lebih banyak mengenai bagaimana informasi yang positif dan negatif mengalir ke seluruh organisasi, Dengan demikian, kabar selentingan tidak akan dikenakan sanksi atau dikendalikan oleh organisasi, hal ini dapat dipahami.

#### **i. Komunikasi Lisan**

Sarana utama dalam menyampaikan pesan adalah kecepatan dan umpan balik. Kita dapat menyampaikan sebuah pesan verbal dan menerima tanggapan dalam waktu yang sedikit. Jika penerima belum yakin dengan pesannya, maka umpan balik yang cepat memungkinkan pengirim untuk mendeteksi secara cepat dan memperbaikinya.

Salah satu kelemahan utama pada komunikasi lisan muncul saat sebuah pesan harus melewati sejumlah orang, semakin banyak orang, semakin besar resiko terjadi penyimpangan. Setiap orang menginterpretasikan pesan dengan cara mereka sendiri. Ketika mencapai tujuannya, kandungan pesan seringkali sangat berbeda dari semula.

Dalam suatu organisasi, dimana keputusan dan pengumuman resmi lainnya disampaikan secara verbal ke atas dan ke bawah hirarki otoritas, muncul risiko pesan itu terdistorsi.

Rapat pertemuan dapat menjadi formal atau informal, meliputi dua atau lebih banyak orang, dan terjadi dalam hampir setiap kesempatan. Bahkan penyusunan interaksi bisnis biasa dengan orang lain sebagaimana pertemuan dapat membantu kita tetap menitikberatkan perhatian pada perkembangan. Setiap pertemuan adalah peluang untuk “menyelesaikan segala sesuatu hal”, kata CEO Kris Duggan di Badgeville dan untuk “bersinar.” Komunikasi interpersonal yang baik penting untuk membuat pertemuan berjalan dengan efektif. Beberapa ahli memberikan rekomendasi dengan menggunakan humor sebagai pemecah keheningan, rapat pertemuan hubungan masyarakat peppercomm bahkan menawarkan seminar komedi untuk membantu bisnis dalam mengajarkan kepada orang-orang bagaimana memanfaatkan humor.

#### **j. Komunikasi Melalui Tulisan**

Komunikasi secara tulisan melalui surat, e-mail, pesan singkat, organisasional secara berkala, dan banyak metode lain yang menyampaikan tulisan dengan kata-kata atau simbol. Kita akan membahas komunikasi bisnis secara tertulis melalui surat, Powerpoint, e-mail, pesan singkat, media sosial, dan blog berikutnya dalam bagian pembahasan ini.

Surat Dengan semua teknologi yang tersedia, mengapa seseorang menulis, mencetak, dan mengirim surat. Dari semua bentuk komunikasi secara tulisan, menulis surat adalah yang paling kuno dan yang paling bertahan lama. Kita menulis sejak ribuan tahun yang lalu, tapi saat ini kita menorehkan tinta pada kertas ketika kita ingin menciptakan suatu catatan yang bertahan lama. Hal yang sama tidak dapat dikatakan dengan penulisan secara elektronik, kadangkala komunikasi jenis ini sulit ditemukan, dan dokumen tidak dapat dibuka ketika program komputer mengalami perubahan.

Powerpoint dan format slide lainnya seperti prezi dapat menjadi mode komunikasi yang sangat sempurna karena perangkat lunak untuk mengumpulkan slide menggabungkan kata-kata dengan elemen visual untuk melibatkan pembaca dan membantu dalam menjelaskan gagasan-gagasan yang kompleks. Powerpoint sering digunakan bersamaan dengan presentasi lisan, tetapi daya tariknya sangat intuitif yang dapat berfungsi sebagai mode komunikasi utama. Metode ini bukan tanpa celah kritikan,

ada yang berpendapat bahwa model itu terlalu bersifat umum, tidak mengikutsertakan dan sering disalahgunakan.

#### **k. Komunikasi yang Persuasif**

Kita telah membahas sejumlah metode untuk komunikasi hingga sampai pada poin ini. Sekarang kita mengalihkan perhatian kita pada salah satu fungsi dari komunikasi dan apa saja hal akan membuat pesan-pesan menjadi lebih atau kurang persuasif bagi pendengar.

Untuk memahami proses dalam komunikasi, maka pertimbangan dua cara berbeda mengenai bagaimana kita memproses suatu informasi. Kita sering kali bergantung pada pemrosesan otomatis, suatu pertimbangan yang relatif dangkal atas bukti dan informasi yang membuat penggunaan heuristik. Memproses secara otomatis memerlukan sedikit waktu dan sedikit upaya, sehingga masuk akal menggunakannya untuk memproses pesan yang persuasif yang terkait dengan topik yang tidak banyak anda pedulikan. Kelemahannya adalah bahwa memungkinkan kita menjadi lebih mudah dibodohi oleh trik-trik yang bervariasi, seperti misalnya jingle yang lucu atau foto-foto yang bergemerlapan.

#### **l. Hambatan-hambatan pada komunikasi yang efektif**

Sejumlah hambatan dapat memperlambat atau mengganggu komunikasi yang efektif. Pada bagian ini, kita akan menyoroiti hal yang paling penting.

##### **1. Penyaringan**

Penyaringan (filtering) mengacu pada tujuan memanipulasi informasi oleh si pengirim sehingga si penerima akan melihatnya menjadi lebih menguntungkan. Seorang manajer yang berbicara kepada bosnya mengenai hal yang dia rasa ingin didengar bosnya merupakan penyaringan informasi. Level yang semakin vertikal dalam hirarki organisasi, maka akan semakin membuka banyak kesempatan untuk melakukan penyaringan. Tetapi beberapa penyaringan akan terjadi dimanapun yang terdapat perbedaan status. Misalnya, faktor ketakutan untuk menyampaikan berita buruk dan keinginan untuk menyenangkan bos seringkali mengarahkan para pekerja untuk memberitahukan kepada atasan mereka apa yang menurut pendapat mereka ingin didengar oleh atasan mereka, sehingga mengganggu komunikasi ke arah atas.

## 2. Pemilihan Persepsi

Pemilihan persepsi merupakan hal penting sebab para penerima dalam proses komunikasi melihat dan mendengar secara selektif berdasarkan pada kebutuhan mereka, motivasi, pengalaman, latar belakang, dan karakteristik personal lainnya. Para penerima juga akan memproyeksikan ketertarikan mereka ke dalam komunikasi seperti mereka akan menguraikan isi pesan mereka. Seorang pewawancara kerja yang mengharapkan seorang pelamar wanita, tanpa memperhatikan apakah mereka benar-benar memiliki pemikiran yang sama, kita tidak melihat pada realitas, kita menginterpretasikan apa yang kita lihat dan menamainya realitas.

## 3. Informasi yang Berlebihan

Para individu memiliki kapasitas yang terbatas untuk memproses data. Ketika informasi yang kita miliki harus bekerja melebihi kapasitas pemrosesan kita, maka hasilnya adalah informasi yang berlebihan. Kita telah melihat bahwa berhadapan dengan hal ini memiliki tantangan besar bagi para individu dan organisasi. Merupakan suatu tantangan yang anda kelola pada berapa derajat dengan mengikuti tahap-tahap yang ditekankan sebelumnya. Apa yang terjadi ketika para individu memiliki lebih banyak informasi daripada yang dapat mereka sortir dan gunakan. Mereka cenderung untuk memilih, mengabaikan, melewati, atau melupakannya. Atau mereka dapat menangguk pemrosesan lebih lanjut hingga situasi yang berlebihan telah berakhir. Dalam beberapa kasus, informasi yang hilang dan hasil komunikasi yang kurang efektif, membuatnya menjadi lebih penting untuk menangani kelebihan ini dengan lebih baik.

## 4. Emosi

Anda dapat menginterpretasikan pesan yang sama secara berbeda ketika anda marah atau putus asa dibanding ketika anda sedang bahagia. Sebagai contoh, para individu yang berada dalam suasana hati positif lebih percaya diri mengenai opini mereka setelah membaca sebuah pesan yang persuasif, sehingga argumen dirancang dengan baik akan memiliki dampak yang lebih kuat dari opini mereka. Orang-orang yang berada dalam suasana hati yang negatif lebih cenderung untuk mengkritisi pesan dengan lebih terperinci, sedangkan mereka yang berada dalam suasana hati positif cenderung untuk menerima komunikasi begitu saja. Emosi yang lebih ekstrim seperti sorak kegirangan atau depresi berisiko menghalangi komunikasi yang efektif. Dalam

kondisi seperti ini, kita akan sangat rentan terhadap mengabaikan rasional kita dan proses berpikir yang objektif dan berganti dengan penilaian secara emosional.

## 5. Bahasa

Bahkan ketika kita sedang berkomunikasi dalam bahasa yang sama, kata-kata dapat berarti hal-hal yang berbeda dengan orang lain. Umur dan konteks adalah dua dari faktor terbesar yang mempengaruhi perbedaan-perbedaan tersebut. Penggunaan bahasa di antara masing-masing orang sangat tidak beragam. Jika kita mengetahui bagaimana masing-masing dari kita memodifikasi bahasa, kita dapat meminimalkan kesulitan dalam komunikasi, tetapi kita biasanya tidak mengetahuinya. Para pengirim cenderung untuk mengasumsikan kata-kata dan istilah-istilah dengan tidak tepat yang mana mereka menggunakan arti yang sama dengan yang mereka gunakan kepada penerima.

### 2.1.4 Kinerja Sumber Daya Manusia

Para ahli manajemen memberikan berbagai pengertian tentang kinerja sesuai dengan sudut pandang mereka masing-masing dan bahkan juga berdasarkan pengalaman kerja yang langsung mereka alami dan rasakan. Diantara beberapa pengertian kinerja tersebut adalah :

- Wibowo menyebutkan kinerja itu berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu pula dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.
- Wirawan, Kinerja merupakan singkatan dari kinerja energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.
- Abdullah, dilihat dari asal katanya kinerja itu adalah terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Dan dalam pengertian yang simple kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai petunjuk, arahan yang diberikan oleh pimpinan, kompetensi, dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam bekerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang

dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan yang bekerja di institusi itu, baik pemerintah maupun perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Perusahaan kemudian mengadakan studi ilmiah mengenai evaluasi kinerja yang menghasilkan beberapa rumusan berikut ini :

- Kritik terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh negatif terhadap pencapaian tujuan prestasi kerja.
- Pujian mempunyai pengaruh kecil terhadap kinerja karyawan.
- Kinerja karyawan meningkat jika ditentukan tujuan karyawan yang spesifik.
- Upaya mempertahankan diri sebagai hasil prosedur evaluasi kinerja yang mengkritik karyawan menurunkan kinerjanya.
- Pelatihan (*Coaching*) harus merupakan kegiatan sehari-hari, bukan aktivitas tahunan.
- Partisipasi karyawan dalam prosedur penetapan tujuan membantu memproduksi hasil yang menguntungkan.

**a. Evaluasi Kinerja (Performance Appraisal)**

Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Dalam rumusan yang lain, evaluasi kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dan dalam rumusan yang lebih singkat, evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, team dan individu.

**b. Tujuan evaluasi kinerja**

Evaluasi kinerja menurut Cevil (1992) dalam Abdullah (2018:21) memiliki tujuan antara lain :

- Pengembangan

Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu di training dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga dapat membantu pelaksanaan konseling bawahan, sehingga dapat dicapai usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.

- **Motivasi**  
Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, dan rasa percaya diri dalam bekerja.
- **Perencanaan SDM**  
Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan sumber daya manusia.
- **Komunikasi**  
Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

**c. Kegunaan evaluasi kinerja**

Evaluasi kinerja (penilaian kinerja) dilihat dari perspektif pengembangan perusahaan atau pengembangan sumber daya manusia pada umumnya mempunyai kegunaan, diantaranya :

- Memperkuat posisi tawar antara perusahaan dengan karyawan.
- Memperbaiki kinerja karyawan dan kinerja perusahaan
- Menyesuaikan pembayaran kompensasi kepada karyawan.
- Sebagai dasar untuk menyusun perencanaan dan pengembangan karier karyawan.
- Sebagai dasar untuk melakukan evaluasi proses staffing.
- Sebagai dasar defisiensi (meninjau ulang prosedur) penempatan karyawan.

**2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja sumber daya manusia banyak dilakukan. Namun demikian penelitian tersebut memiliki variasi yang berbeda seperti penggunaan variabel independen, lokasi penelitian, jumlah responden yang berbeda dan lain sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja sumber daya manusia dapat disajikan di bawah ini.

Marini & Ida (2018) melakukan penelitian tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. MITRA SOLUSI TELEMATIKA (MST) Jakarta. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 177 responden dengan menggunakan model analisis linear sederhana. Hasil uji hipotesis dari nilai regresi linear sederhana sebesar 0,696 dengan nilai koefisien determinasi (R) sebesar 0,396 dalam kategori memiliki hubungan yang

ikut antara pelatihan terhadap kinerja karyawan, dan nilai koefisien determinasi 40,5% yang artinya variabel pelatihan memiliki pengaruh sebesar 40,5% terhadap variabel kinerja karyawan PT. MST dan dari pengujian secara simultan, diperoleh hasil bahwa pelatihan secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan.

Ayu (2019) melakukan penelitian tentang analisis pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Lambang Putra Perkasa Motor. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 45 responden dengan menggunakan model analisis linear sederhana besarnya pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap Kinerja Pegawai Nilai R square sebesar 0,680 dan nilai koefisien determinasi 46% menunjukkan variabel kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

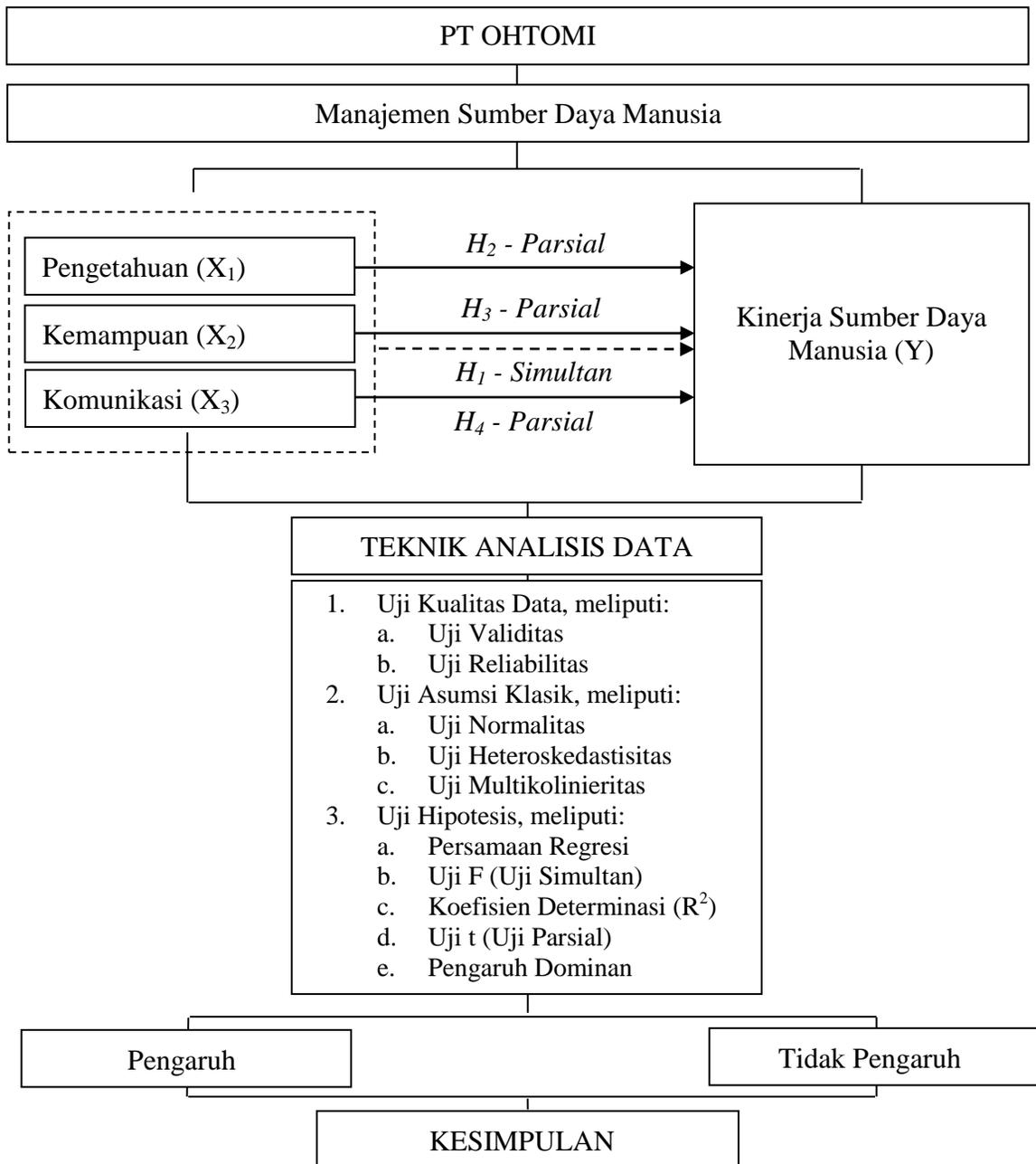
Sutarno, Yenny, Supriyanto, Dewi, dan Zulkifli (2019) melakukan penelitian tentang pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Bintang Jaya Abadi Medan. Hasil koefisien atau R sebesar 0,335 dan nilai koefisien determinasi 33,5% menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

PENELITI	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Marini & Ida(2018)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Solusi Telematika (MST) Jakarta	X : Pelatihan Y : Kinerja karyawan	Analisis Regresi Linear Berganda	1. Uji Regresi 40,5 2. Uji F, Variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Uji t, pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Ayu (2019)	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lambang Putra Perkasa Motor	X : Kompetensi Kerja Y : Kinerja karyawan	Analisis Regresi Linear Berganda	1. Uji Regresi 46 2. Uji F, Variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Uji t, kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Sutarno, Yenny, Supriyanto, Dewi, dan Zulkifli (2019)	Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Bintang Jaya Abadi	X : Komunikasi T : Kinerja karyawan	Analisis Regresi Linear Berganda	1. Uji Regresi 33.5 2. Uji F, Variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Uji t, kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting Sekaran dalam Sugiyono (2021:60). Di bawah ini adalah gambaran kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini.



**Gambar 2.2. Kerangka Konseptual Penelitian**

Sumber: Penulis (2022)

## 2.4 Hipotesis

Sesuai dengan deskripsi teoritis serta kerangka pemikiran yang telah peneliti sampaikan diatas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

### 1. Hipotesis 1

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti secara simultan pengetahuan, kemampuan dan komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di PT OHTOMI.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$ , berarti secara simultan pengetahuan, kemampuan dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di PT OHTOMI.

### 2. Hipotesis 2

$H_0 : \beta_2 = 0$ , berarti secara parsial pengetahuan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di PT OHTOMI.

$H_1 : \beta_2 \neq 0$ , berarti secara parsial pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di PT OHTOMI

### 3. Hipotesis 3

$H_0 : \beta_3 = 0$ , berarti secara parsial kemampuan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di PT OHTOMI.

$H_1 : \beta_3 \neq 0$ , berarti secara parsial kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di PT OHTOMI.

### 4. Hipotesis 4

$H_0 : \beta_4 = 0$ , berarti secara parsial komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di PT OHTOMI.

$H_1 : \beta_4 \neq 0$ , berarti secara parsial komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di PT OHTOMI.