

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kompetensi Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kompetensi adalah kemampuan atau keahlian dari individu untuk bisa melaksanakan atau melakukan sebuah pekerjaan dengan benar, didasarkan pada pengetahuan, keahlian, dan sikap.¹ Menurut Bambang Supriyo Utomo yang dikutip oleh Rachman, kompetensi mencakup kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, perilaku, dan karakteristik yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan tingkat kesuksesan optimal.²

McClelland mendefinisikan kompetensi sebagai kualitas fundamental yang mempengaruhi atau dapat mengantisipasi kinerja luar biasa.³ Wibowo menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan didukung oleh keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang dibutuhkan tugas tersebut. Secara umum, kompetensi mencerminkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang menunjukkan profesionalisme dalam suatu bidang, menjadi keunggulan di bidang tersebut.⁴

Dari berbagai pandangan ini, dapat diartikan bahwa kompetensi adalah kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dasar

¹ Emron Edision, dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2016).h 142

² Rachman Hermawan dan Zulfikar Zen, *Etika Kepustakawanan*, (Jakarta: CV. Sagung Seto, 2006), h. 174

³ Veithzal Rivai, Ella Jauvani Sagala, *Op.Cit.* h. 30

⁴ *ibid.*,h. 273

pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang mencerminkan karakteristik individu.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur yang sangat vital dan tidak terpisahkan dari struktur organisasi, termasuk institusi atau perusahaan. Peran SDM menjadi faktor penentu dalam kemajuan perusahaan. Secara esensial, SDM merujuk pada individu yang bekerja di dalam sebuah organisasi, berperan sebagai motor penggerak, pemikir, dan perencana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut.⁵

Menurut hasil kajian Perrin yang dikutip oleh Mangkunegara, kompetensi SDM melibatkan sejumlah aspek yang krusial dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia. Berikut penjelasan lengkap mengenai setiap kompetensi:

a. Memiliki kemampuan komputer (Eksekutif Lini).

Sumber daya manusia yang memiliki sebuah keahlian atau kemampuan komputer menunjukkan keahlian dalam pemanfaatan teknologi informasi. Hal ini tidak hanya mencakup kemampuan dasar penggunaan perangkat keras dan perangkat lunak, tetapi juga kemampuan untuk mengintegrasikan teknologi informasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Pemahaman tentang sistem informasi dan aplikasi teknologi menjadi kunci untuk mendukung efisiensi dan efektivitas operasional.

⁵ Malayu S. P Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h. 244

b. Memiliki pengetahuan yang luas tentang visi.

Kompetensi ini menyoroti pentingnya SDM mempunyai pemahaman yang mendalam mengenai visi organisasi. Seseorang dengan kompetensi ini mampu menginternalisasi dan mengartikulasikan visi perusahaan dengan jelas. Pengetahuan yang luas tentang visi organisasi memungkinkan sumber daya manusia berkontribusi secara lebih strategis dan sejalan dengan tujuan jangka panjang perusahaan.

c. Memiliki kemampuan mengantisipasi pengaruh perubahan.

Kompetensi ini menekankan pada kemampuan sumber daya manusia untuk mengantisipasi dampak perubahan baik dari segi internal maupun eksternal. Individu dengan kemampuan ini mampu membaca tren, mengidentifikasi potensi risiko, dan mengambil langkah-langkah proaktif untuk menyesuaikan diri dengan dinamika perubahan. Keterampilan ini sangatlah penting dalam lingkungannya bisnis yang terus berubah.

d. Mempunyai keahlian memberikan pendidikan mengenai SDM.

SDM yang mempunyai keahlian memberi pendidikan mengenai SDM menunjukkan keahlian dalam berbagi pengetahuan dan pengalaman. Kemampuan ini melibatkan kapasitas untuk menjadi fasilitator pelatihan, mentor, atau pemberi informasi yang efektif. Memberikan pendidikan tentang SDM mencakup aspek pengembangan karyawan, manajemen kinerja, dan penerapan kebijakan sumber daya manusia.

Dengan demikian, dapat diuraikan bahwa kompetensi sumber daya manusia mencakup keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik kepribadian seseorang yang memiliki dampak langsung pada kinerjanya, memungkinkan mereka mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Macam Macam Kompetensi Sumber Daya Manusia

Michael Zwell, sebagaimana yang dikutip oleh Wibowo, mengidentifikasi 5 jenis kompetensi dengan rincian sebagai berikut :⁶

a. Task achievement

Kategori kompetensi yang terkait dengan pencapaian kinerja yang baik. Kompetensi ini mencakup orientasi pada hasil, manajemen kinerja, inisiatif berpengaruh, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, perhatian pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.

b. Relationship

Adalah kategori kompetensi yang terkait dengan kemampuan berkomunikasi dan bekerja sama dengan orang lain serta memenuhi kebutuhan mereka. Kompetensi ini mencakup kerjasama, orientasi pada pelayanan, kepedulian interpersonal, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, serta perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.

c. Personal attribute

Adalah kompetensi intrinsik individu yang mencakup bagaimana seseorang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang.

⁶ Wibowo, Manajemen Kinerja., h. 276

d. *Manageria*

Kompetensi yang secara khusus terkait dengan manajemen, pengawasan, dan pengembangan orang. Kompetensi manajerial melibatkan kemampuan memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.

e. *Leadership*

Kompetensi yang terkait dengan kemampuan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi kepemimpinan melibatkan kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, serta dasar-dasar kepemimpinan.

3. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi Sumber Daya Manusia

Michael Well, sebagaimana yang telah dikutip oleh Wibowo, menyampaikan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan dan kompetensi seseorang. Faktor-faktor tersebut meliputi:

a. Keyakinan dan nilai nilai

Keyakinan individu terhadap dirinya sendiri dan orang lain memengaruhi perilaku. Ketidakkreatifan dan kurangnya inovasi dapat menghambat upaya untuk berpikir secara baru atau berbeda dalam menjalankan tugas. Berpikir positif terhadap diri sendiri dan orang lain merupakan aspek penting.

b. Keterampilan

Keterampilan berbicara di depan umum, sebagai contoh, memainkan peran penting dalam kompetensi. Perbaikan keterampilan berbicara dan menulis dapat meningkatkan kemampuan individu dalam komunikasi.

c. Pengalaman

Pengalaman dalam mengorganisir berbagai individu dan berbagai orang, berkomunikasi di hadapannya kelompok, dan menyelesaikan berbagai masalahnya berkontribusi pada pengembangannya keahlian dalam berbagai kompetensi. Pengalaman dengan organisasi besar dan kompleks sangatlah penting untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh.

d. Karakteristik Kepribadian

Meskipun karakteristiknya kepribadian sulit untuk bisa berubah, namun bisa dipengaruhi oleh responsnya dan interaksinya dengan lingkungan. Kepribadian dapat memengaruhi kemampuan seseorang dalam berbagai kompetensi, seperti menyelesaikan konflik dan bekerja dalam tim.

e. Motivasi

Motivasi, sebagai faktornya dalam kompetensi, dapat berubah melalui dorongannya, apresiasinya terhadap pekerjaan bawahannya, serta pengakuannya dan perhatiannya individual dari atasannya di dalam pekerjaannya.

f. Isu Emosional

Hambatan emosional, seperti ketakutan membuat kesalahan atau rasa malu, dapat membatasi penguasaan kompetensi dan menghambat motivasi serta inisiatif.

g. Kemampuan Intelektual

Kompetensi bergantung pada kemampuan pemikiran konseptual dan analitis.

h. Budaya organisasi

4. Komponen Kompetensi Sumber Daya Manusia

Memiliki SDM menjadi suatu keharusan bagi setiap perusahaan. Manajemen SDM yang berfokus pada kompetensi diyakini sebagai kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan. Sebagian besar perusahaan mengadopsi pendekatan kompetensi dalam proses perekrutan, manajemen kinerja, pelatihan, pengembangan, dan pemberian kompensasi.⁷

Menurut Prihadi, kompetensi terdiri dari kumpulan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terhubung, memiliki pengaruh pada tugas atau tanggung jawab di suatu jabatan, berkorelasi dengan kinerja di jabatan itu, dan bisa diukur dengan standar yang bisa diterima. Kompetensi juga dapat ditingkatkan melalui upaya pelatihan dan pengembangan.

Hutapea dan Thoha menjelaskan bahwa pembentukan kompetensi melibatkan tiga komponen utama, yaitu:⁸

⁷ Prihadi, Syaiful F, Assesment Centre: Identifikasi, Pengukuran dan Pengembangan Kompetensi. (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2004), h. 105

⁸ Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha, Kompetensi Plus : Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis, (Jakarta:Gramedia Pustaka Utama, 2008), h. 78

a. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan, sebagai komponen pertama, dapat diartikan sebagai informasi yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan adalah elemen kompetensi yang mudah diakses dan mudah diidentifikasi. Menurut Yuniasih dan Suwatno, pengetahuan merujuk pada informasi yang dimiliki seseorang, terutama dalam konteks bidang tertentu.⁹

Pengetahuan karyawan memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas yang diberikan kepada mereka. Karyawan yang memiliki pengetahuan yang memadai dapat meningkatkan efisiensi perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang kurang memiliki pengetahuan dapat menghambat kelancaran kerja. Kurangnya pengetahuan dapat menyebabkan pemborosan bahan, waktu, tenaga, dan faktor produksi lainnya, yang pada akhirnya akan meningkatkan biaya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki pengetahuan yang kurang perlu diperbaiki dan dikembangkan melalui pelatihan Sumber Daya Manusia untuk menghindari kerugian dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Keterampilan (*skill*)

Salah satu faktor yang turut berperan dalam mencapai tujuan organisasi adalah keahlian karyawan. Bagi karyawan yang memiliki keterampilan kerja yang unggul, pencapaian tujuan organisasi dapat dipercepat; sebaliknya, kurangnya keterampilan pada karyawan dapat

⁹ Yunarsih, Tjutju dan Suwatno, Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian, Cetakan Kesatu, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 115

melambatkan kemajuan tujuan organisasi. Karyawan baru atau yang memiliki tanggung jawab baru perlu mendapatkan peningkatan keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka. Keterampilan mencakup kemampuan seseorang dalam menjalankan berbagai aktivitas atau tugas lainnya.

c. Sikap (*attitude*)

Selain aspek pengetahuan dan keterampilan, perlu memberikan perhatian pada sikap dan perilaku kerja karyawan. Jika karyawan menunjukkan sikap yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka setiap tugas yang diberikan padanya akan dijalankan dengan maksimal secara alami.

B. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan sebuah cerminan dari hasil kerja yang diperoleh baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang berhasil dicapai oleh seorang karyawan yang ada di sebuah perusahaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan atau perusahaan. Hal ini menunjukkan sejauh mana seorang karyawan mampu mengimplementasikan kemampuan dan tindakan dalam konteks situasi kerja tertentu. Dalam pengertian yang lebih luas, konsep kinerja juga mencakup

pencapaian hasil dari upaya individu dalam mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan¹⁰.

Maryoto menambahkan dimana kinerja karyawan dapat dinilai berdasarkan sejumlah parameter, termasuk hasil kerja selama periode tertentu yang kemudian dibandingkan dengan berbagai standar yang ada atau target yang telah ditetapkan. Evaluasi kinerja ini menjadi penting karena memberikan gambaran tentang seberapa efektif dan efisien karyawan dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, evaluasi kinerja juga menjadi alat untuk mengukur kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.¹¹

2. Tujuan Kinerja

Tujuan dari kinerja melibatkan beberapa aspek, di antaranya:¹²

- a. Bertujuan untuk meningkatkan hasil kerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.
- b. Berfokus pada motivasi dan dukungan terhadap setiap karyawan, agar mereka dapat lebih fokus pada peningkatan kinerja individu mereka.
- c. Meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan secara keseluruhan.
- d. Memberikan dukungan kepada karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka, memperluas cakupan tugas, dan mengoptimalkan potensi yang dimiliki oleh setiap karyawan.

¹⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gramedia, 2001), h.67

¹¹ Susilo Maryoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE UGM, 2000), h. 91

¹² N.Amani, *Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan pada Bank Rakyat Indonesia(BRI) Syariah Kantor Cabang Purwokerto*, 2018, 17

- e. Mendorong terbentuknya interaksi yang lebih terbuka antara pimpinan dan karyawan.

3. Indikator Kinerja

Terdapat beberapa indikator kinerja karyawan, antara lain.¹³

a. Kualitas

Kualitas mencakup seberapa baik seorang karyawan melaksanakan tugasnya di lingkungan kerja. Evaluasi kualitas pekerjaan dapat dilihat dari hasil kerja yang baik atau buruk, serta kemampuan dan keterampilan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

b. Kuantitas

Kuantitas mengacu pada durasi kerja seorang karyawan setiap hari di lingkungan kerja, yang mencerminkan kecepatan kerjanya. Selain itu, kuantitas juga dapat diukur melalui jumlah hasil kerja atau siklus aktivitas yang berhasil diselesaikan oleh karyawan.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu mengindikasikan sejauh mana aktivitas diselesaikan tepat pada waktunya. Evaluasi kinerja karyawan melibatkan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan, dengan koordinasi yang baik terhadap hasil output dan optimalisasi penggunaan waktu untuk aktivitas lain.

d. Kemandirian

¹³ Robbins, Stephen P, Timothy A judge, *Perilaku Organisasi edisi 16*, (Jakarta: Salemba Empat,2016),260

Kemandirian menunjukkan sejauh mana seorang karyawan dapat menjalankan tugasnya tanpa bantuan atau bimbingan langsung dari pengawas. Karyawan yang mandiri mampu menyelesaikan pekerjaannya tanpa pengawasan dan dapat melaksanakan fungsi kerjanya sendiri tanpa memerlukan bantuan atau pengawasan tambahan.

4. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, meliputi:¹⁴

a. Efektivitas dan efisien

Efektivitas mencerminkan pencapaian tujuan tertentu, sementara efisiensi menyoroti nilai dari hasil yang diperoleh terhadap sumber daya yang digunakan. Jika suatu kegiatan mencapai tujuan dengan baik, itu dianggap efektif. Namun, jika kegiatan tersebut menghasilkan nilai yang kurang memuaskan terhadap sumber daya yang digunakan, meskipun efektif, tetapi dianggap tidak efisien.

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas mencakup berbagai bentuk sifat komunikasi atau perintah dalam konteks organisasi formal. Perihal ini mempunyai keterkaitan dengan hak atau kewenangan seseorang anggota organisasi untuk memberikan atau menerima instruksi kepada anggota lainnya, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas sesuai dengan kontribusi masing-masing.

¹⁴ Veithszal Rivai, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), h. 307

Dale Timpe, sebagaimana dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara, mengemukakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dapat dibedakan menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Penjelasan kedua faktor tersebut adalah sebagai berikut:¹⁵

a. Faktor Internal (*dispositional*)

Faktor internal berkaitan dengan sifat-sifat individu. Contohnya, kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh kemampuan yang tinggi atau oleh sifat pekerja keras. Sebaliknya, kinerja yang kurang baik mungkin disebabkan oleh ketidakmampuan atau kurangnya usaha individu untuk meningkatkan kemampuannya.

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal melibatkan elemen-elemen dari lingkungan sekitar yang mempengaruhi kinerja individu. Ini termasuk perilaku, sikap, dan tindakan rekan kerja, bawahan, atau pimpinan, serta kondisi fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Faktor internal dan eksternal ini mencerminkan atribusi-atribusi yang memengaruhi penilaian individu terhadap kinerjanya. Cara individu mengatribusikan penyebab kinerja, baik kepada faktor internal seperti kemampuan atau usaha, atau kepada faktor eksternal seperti nasib baik, tingkat kesulitan tugas, atau kondisi ekonomi, dapat memiliki dampak psikologis dan berpengaruh pada tindakan selanjutnya. Sebagai contoh, individu yang mengaitkan kinerja baiknya dengan faktor internal mungkin

¹⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2010), h. 15

mengalami perasaan positif yang lebih besar daripada jika kinerjanya dikaitkan dengan faktor eksternal.

5. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan merupakan suatu proses di mana organisasi berusaha mendapatkan informasi yang seakurat mungkin mengenai kinerja anggotanya. Penilaian individu ini memiliki manfaat signifikan bagi organisasi secara keseluruhan, atasan langsung, dan karyawan yang bersangkutan.

Menurut Sondang, terdapat enam hal penting yang perlu dipahami dalam penilaian kinerja:¹⁶

a. Kegunaan hasil penilaian kinerja.

Hasil penilaian prestasi kerja setiap individu menjadi faktor penting yang selalu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan terkait mutasi pegawai, termasuk promosi, relokasi tugas, perubahan wilayah, demosi, dan bahkan pemutusan hubungan kerja jika diperlukan.

b. Unsur-unsur penilaian kinerja.

Penilaian kinerja dilakukan pada manusia, yang memiliki kemampuan tetapi juga kelemahan dan kekurangan. Hal ini perlu dipertimbangkan dalam mengevaluasi kinerja seseorang.

c. Teknik penilaian kinerja masalah.

Penilaian dilakukan dengan menggunakan sejumlah tolak ukur yang realistis untuk menilai kinerja masa lalu seseorang.

¹⁶ Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 168

- d. Kiat melaksanakan sebuah penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan.

Proses penilaian harus diarahkan untuk memberikan pandangan yang jelas terhadap kinerja individu dan memberikan saran untuk perbaikan di masa depan.

- e. Implikasi proses penilaian.

Jika seseorang merasa penilaiannya tidak obyektif, maka diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan, memberikan peluang bagi pemahaman dan penerimaan hasil penilaian yang diterimanya.

6. Unsur unsur Kinerja Karyawan

Unsur-unsur kinerja karyawan, menurut Hasibuan, dapat dinilai melalui beberapa aspek, yakni:

- a. Kesetiaan

Evaluasi kinerja dapat dilakukan berdasarkan kesetiaan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan di dalam organisasi. Kinerja juga dapat diukur dari prestasi kerja, baik dari segi kuantitas maupun kualitas tugas yang dihasilkan oleh karyawan¹⁷.

- b. Kejujuran

Kejujuran karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya menjadi faktor penting dalam penilaian kinerja.

- c. Kedisiplinan

¹⁷ Malayu P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 94

Kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan juga mempengaruhi penilaian kinerja.

d. Kreativitas

Penilaian kinerja mencakup kemampuan karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan mengoptimalkan potensi yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna.

e. Kerja sama

Kinerja dinilai dari sejauh mana karyawan bersedia berpartisipasi dan bekerja sama dengan rekan kerja, yang dapat meningkatkan hasil kerjanya.

f. Kepemimpinan

Kemampuan atau keahliannya karyawan dalam memimpin, berpengaruh, memiliki kepribadian yang kuat, dihormati, dan mampu memotivasi orang lain untuk bekerja efektif juga menjadi faktor penilaian kinerja.

g. Kepribadian

Penilaian pada sebuah kinerja mencakup sikap dan perilaku karyawan, seperti sopan, disukai, dan mampu memberikan kesan menyenangkan.

h. Prakasa

Kinerja dinilai dari kemampuan karyawan untuk berpikir secara orisinal dan mengambil inisiatif sendiri dalam menganalisis serta membuat keputusan dalam penyelesaian masalah.

i. Kecakapan

Evaluasi kinerja melibatkan kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan berbagai elemen yang terlibat dalam penyusunan kebijakan dan dalam situasi manajemen.

7. Prinsip Prinsip Dasar Kinerja

Prinsip-prinsip dasar kinerja mencakup hal-hal berikut:¹⁸

a. Pengukuran Kinerja (*key performance indicator*)

Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan angka. Pekerjaan yang diberikan diukur untuk penentuan sejauh mana pekerjaan tersebut terselesaikan dalam waktu tertentu. Pengukuran ini harus memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapi oleh perusahaan.

b. Siklus Kinerja

Terdapat siklus kinerja yang tetap dan dapat dijalankan secara bersamaan. Siklus ini mencakup perencanaan kinerja dengan menetapkan pengukuran kinerja, dilengkapi dengan berbagai metode dan program pendukung perusahaan. Jika terjadi perubahan, karyawan diharapkan dapat beradaptasi dengan baik.

c. Sistem Penghargaan dan Hukuman (*reward and punishment*)

¹⁸ Surajiyono, *Penelitian Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004),9

Penerapan sistem reward and punishment yang bersifat konstruktif dan konsisten. Konsep penghargaan tidak hanya terbatas pada bentuk uang, tetapi juga dapat melibatkan pelatihan, seminar, atau pengakuan positif kepada karyawan.

d. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang bersifat objektif, melibatkan berbagai pihak. Konsep penilaian 360 derajat merupakan contoh di mana penilaian dilakukan oleh pimpinan, bawahan, rekan kerja, dan pengguna jasa.

e. Terdapat gaya kepemimpinan(*Leadership style*)

Gaya kepemimpinan yang relatif sama dengan terbentuknya perusahaan dengan kinerja yang bagus. Jenis gaya kepemimpinan yang bagus diharapkan bisa melaksanakan banyak proses dalam sebuah manajemen seperti *coaching*, *counseling*, dan *empowerment* pada seluruh karyawan.¹⁹

8. Karakteristik Kinerja

Menurut Mangkunegara, beberapa prinsip yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja individu melibatkan sejumlah elemen yang saling terkait. Pertama, individu diharapkan dapat bertanggung jawab secara personal terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Hal ini mencakup kesadaran akan peran dan kontribusi masing-masing individu dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, individu juga diharapkan

¹⁹ Surajiyo, *Penelitian Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004), 15.

memiliki keberanian untuk menghadapi setiap risiko yang mungkin timbul, menunjukkan sikap proaktif dan kemampuan mengatasi tantangan.

Kemudian, menetapkan tujuan yang dapat dicapai menjadi aspek penting lainnya. Individu perlu memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan yang ingin dicapai dan bagaimana merencanakan langkah-langkah untuk mencapainya. Memberikan perencanaan yang matang untuk setiap pekerjaan menjadi langkah selanjutnya, di mana individu diharapkan tidak hanya memiliki visi yang kuat, tetapi juga kemampuan untuk menyusun strategi yang efektif.

Pentingnya pemberian umpan balik juga menjadi prinsip kunci. Individu diharapkan mampu menggunakan umpan balik dengan benar sebagai sarana evaluasi diri dan perbaikan. Hal ini mencakup kemampuan untuk menerima kritik konstruktif dan menggunakannya sebagai peluang untuk berkembang.

Selanjutnya, memanfaatkan setiap kesempatan dengan baik menjadi suatu nilai tambah. Individu diharapkan dapat melihat setiap peluang sebagai potensi untuk mencapai tujuan mereka dan memanfaatkannya sebaik mungkin. Dengan demikian, prinsip-prinsip tersebut menciptakan landasan bagi individu untuk meningkatkan kinerja dan kontribusi mereka dalam konteks pekerjaan dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.²⁰

²⁰ Widya Ningsih, *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia(KAI) Persero DAOP V Purwokerto Stasiun Kutuarjo*, 2017, 17.