

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumberdaya Insani

1. Pengertian manajemen dan Manajemen sumberdaya insani

Manajemen secara etimologis, berasal dari kata *manus* berarti tangan dan *agere* berarti melakukan. Istilah manajemen pada umumnya didasarkan pada bahasa Inggris *to manage* yang diterjemahkan menjadi mengatur, mengurus, atau mengelola. Secara terminologis, manajemen sering diartikan dengan *getting things done through people*. Yaitu memperoleh sesuatu melalui orang lain. Sedangkan menurut para ahli mendefinisikan manajemen sebagai berikut:¹

- a. George R. Terry mendefinisikan manajemen sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.
- b. John M. Piffner, manajemen dengan sesuatu yang berhubungan dengan pengarahan orang beserta fungsi-fungsinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Howard M. Carlisle, manajemen sebagai pengintegrasian, pengorganisasian, atau pemanfaatan elemen-elemen suatu kelompok untuk mencapai tujuan secara efisien.
- d. Harold Koontz dan Ceryll O'Denol, manajemen sebagai penyelesaian pekerjaan melalui orang lain.

Sehingga dapat disimpulkan manajemen adalah kegiatan mengarahkan orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Secara

¹ Kartawan, Lina Marlina, Agus Susanto, Manajemen Sumberdaya Insani, (LPPM Universitas Siliwangi: Tasikmalaya, 2018), 32

umum manajemen adalah kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan menggunakan orang lain.²

Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus direncanakan secara rapi, benar, dan teratur. Proses-prosesnya diikuti dengan baik, karena sesuatu pekerjaan tidak boleh dikerjakan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Rasulullah SAW. Berdasarkan hadis:³

ان لله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه

“*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan secara itqan (tpat, terarah, dan tuntas)*” (HR. Thabrani).

Melaksanakan pekerjaan yang jelas, landasan yang mantap dan cara mendapatkannya yang transparan merupakan perbuatan yang dicintai Allah. Sebenarnya manajemen dalam arti mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan tepat, dan tuntas merupakan hal yang disyaratkan dalam agama islam.⁴

Manajemen dalam arti mengatur sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat dan terarah merupakan sesuatu yang disyariatkan ajaran Islam. Demikian pula ketika kita melakukan sesuatu hal dengan baik, benar dan terencana dengan rapi, maka akan terhindar dari keragu-raguan dalam memutuskan sesuatu atau dalam mengerjakan sesuatu.

Manusia adalah satu dari enam unsur manajemen yakni: *men, money, method, material, dan market*. Men ini menjadi salah satu bagian terpenting dalam manajemen sebab manusia selalu aktif dan dominan. Dalam perkembangan dunia bisnis yang semakin cepat, dimana teknologi informasi telah memunculkan

²² Khaerul umam, manajemen perbankan syariah, (Bandung: pustaka setia, 2013), 39

³ Marhum sayyid ahmad al-hasyimi, muhtarul ahaadist wa al-huk muhammadiyah, (Surabaya: daar an-nasyr a misriyyah), 34

⁴ Didin hafidhuddin, hendri tanjung, manajemen syariah dalam praktik, (Jakarta: gema insani, 2003),1

berbagai bentuk persaingan, maka kemampuan perusahaan dalam memenangkan persaingan sangat ditentukan oleh kesiapan sumber daya insani.⁵

Manajemen insani didefinisikan sebagai suatu proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi sumber daya insani yang diperlukan oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, manajemen ini merupakan proses yang berkelanjutan, sejalan dengan proses operasi perusahaan, maka perhatian untuk manajemen sumber daya insani ini memiliki tempat khusus dalam organisasi perusahaan.⁶

2. Teori manajemen sumberdaya insani

Inti manajemen sumber daya insani adalah bagaimana meningkatkan peran serta dan sumbangan sumberdaya insani secara optimal dalam proses transformasi barang dan jasa. Proses manajemen sumber daya insani dalam rangka tujuan tersebut secara tradisional dilakukan dengan 4 proses integral: proses seleksi, proses diklat, proses evaluasi dan penggajian, dan proses pengembangan. Integralitas keempat proses tersebut dan kedalaman pada masing-masing prosesnya, pada umumnya dipersepsikan memiliki korelasi tinggi terhadap derajat sumbangan sumber daya insani sebuah perusahaan.⁷

Manajemen sumberdaya insani adalah salah satu ilmu ekonomi, dan salah satu kekeliruan mendasar dalam teori ekonomi konvensional adalah asumsi bahwa manusia pada intinya adalah makhluk ekonomi., yang mementingkan diri sendiri. Tetapi islam tidak memandang manusia seburuk itu, islam menempatkan manusia sebagai makhluk termuliasehingga pengelolaannya pun tidak dengan merendahkan derajatnya sebagai mana asumsi *homo economicus*. Bagi Islam

⁵ Kartawan, lina marlina, agus susanto, manajemen sumberdaya insani, (LPPM Universita siliwangi: tasikmalaya, 2018), 40

⁶ Abdus salam, manajemen insani dalam bisnis, (yogyakarta: pustaka pelajar, 2014),58

⁷ Abdus salam, manajemen insani dalam bisnis, (yogyakarta: pustaka pelajar, 2014),240

manusia adalah *homo-islamicus* mengacu pada *As-Sajdah*, yang maksudnya adalah “*Kemudian, ia sempurnakan kejadiannya, dan ia tiupkan padanya sebagian dari ruh-Nya dan ia jadikan bagi kamu pendengaran dan penglihatan dan hati, tetapi sedikit sekali kamu bersyukur*”. Peniupan ruh yang dimaksud adalah dengan sifat-sifat Allah yang mulia juga ditiupkan pada manusia.

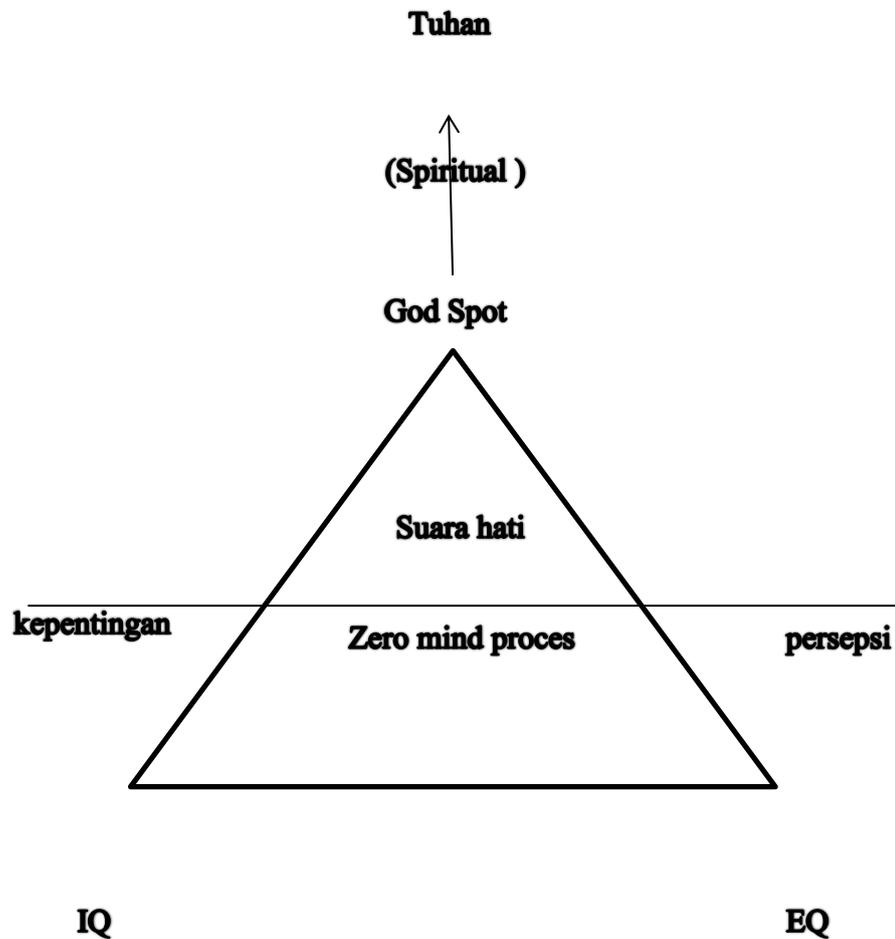
Konsep *homo-islamicus* berawal dari pandangan Islam tentang manusia. Manusia adalah ciptaan Tuhan yang paling sempurna memiliki selain tubuh dan akal juga ruh dan jiwa. Keberadaannya di dunia adalah sebagai wakil Tuhan, maka segala tindakannya di bumi harus sesuai dengan apa yang diajarkan oleh Tuhan, termasuk dalam ekonomi.

Misi yang diemban oleh Rasulullah adalah membentuk perilaku manusia *homo-islamicus*, dengan diutusnya Rasulullah SAW diharapkan manusia bisa berkhilaf seperti yang ditentukan oleh Islam, yakni sebagai *al-waliy* yang bermaksud pemelihara, yang dimaksud adalah dengan memelihara dan mengelola sumber daya dengan baik supaya bermanfaat bagi manusia generasi kini sampai generasi selanjutnya.

Konsep ESQ (*Emotional spiritual quotient*) yang dikembangkan oleh Ary Ginanjar Agustian, pada hakikatnya juga menghadirkan Allah SWT dalam bekerja dan berusaha. Secara mudah hal ini dapat disimak dari penggambarannya adalah tentang hubungan IQ, EQ, SQ dan Tuhan. Dalam model ESQ-nya yang berbentuk segitiga ini, keseimbangan antara kutub keakhiratan dan kutub keduniawian dapat terpelihara.

Gambar 1.2 Model ESQ

hubungan antara IQ, EQ, SQ dan Tuhan



Sumber: Agustian, Ary Ginanjar, 2001 dikutip dari buku jusmaliani dalam bukunya pengelolaan sumber daya insani

Untuk menjamin kehadiran moral bagi setiap manusia, maka perlu menghadirkan Allah SWT dalam setiap keputusan bidang sumber daya insani. Agar manajemen sumber daya insani dapat berjalan sesuai yang diharapkan maka ada empat pijakan yang harus diperhatikan yaitu: *pertama*, kesadaran bahwa kita adalah abdi Allah dan sekaligus khalifah-Nya. *Kedua*, berlaku adil dan tidak menzalimi siapapun. *Ketiga*, sinkronisasi antara tujuan organisasi dan tujuan

individu sumber daya insani. *Keempat*, acuan dalam pengelolaan manajemen sumberdaya insani.⁸

3. Peran strategis manajemen sumber daya insani

Peran strategis sumber daya insani dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, dimana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal adalah untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebut diatas, adalah sumber daya insani strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan sumber daya insani ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan. Dengan demikian dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan tambahan tambah yang maksimum yang dapat mengoptimalkna *competitive advantage*.

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut Dessler “*strategic human resource management is the linking of human resource management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility*”. Dari definisi ini dapat ditarik kesimpulan bahwa para manajer harus mengaitkan pelaksanaan manajemen insani dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Manajemen insani berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu. Manajemen insani tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan tuntutan masyarakat luas.

⁸ Jusmaliani, pengelolaan sumber dya insani, (jakarta: bumi Aksara, 2014), 9-14

Peranan manajemen insani adalah mempertemukan atau memadukan segitiga kepentingan tersebut, yaitu kepentingan perusahaan, karyawan dan masyarakat luas, menuju tercapainya efektifitas, efisiensi, produktivitas dan kinerja perusahaan.⁹

4. Fungsi dan tujuan manajemen sumberdaya insani

Manajemen sumber daya insani berfungsi untuk mengelola orang-orang yang bekerja dalam organisasi, baik secara individual maupun kolektif, sebab mengatur karyawan itu rumit dan kompleks, berbeda dengan mengatur mesin, modal atau prasarana fisik lainnya. Manusia memiliki pikiran, perasaan, status, keinginan dan karakter yang berbeda oleh karena itu manajemen sumberdaya insani berfungsi untuk menghindari kekliruan penempatan orang dalam suatu pekerjaan sebab keefektifitasan fungsi sumber daya insani berdampak besar terhadap kinerja suatu organisasi.¹⁰

Manajemen sumberdaya insani juga berperan mengelola orang-orang yang bekerja dalam organisasi agar memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan organisasi. yang pada awalnya tujuan antara organisasi dengan karyawan berbeda, saat ia bergabung kesebuah organisasi maka tujuan karyawan akan menjadi sejalan. Ada beberapa faktor yang menjadikan tujuan dari keduanya sejalan yakni dimana ketika produktifitas perusahaan meningkat dan mendapatkan laba maka dari pihak perusahaan akan memberikan imbalan kepada karyawan perusahaan tersebut.

Tujuan dari MSDI adalah mengakomodir antara keinginan perusahaan yang menuntut kontribusi produktif karyawan ditempat dimana ia bekerja dan

⁹ Abdua salam, manajemen insani dalam bisnis, (yogyakarta: pustka pelajar, 2014),72-76

¹⁰ Kartawan, Lina marlina, agus susanto, manajemen sumberdaya insani, (LPPM Universita siliwangi: tasikmalaya, 2018), 25

tujuan manusia bekerja. Secara umum tujuan pengelolaan sumberdaya insasni adalah meningkatkan kontribusi produktif sumberdaya insani pada organisasi dengan cara bertanggung jawab dari sisi strtategik, etik dan sosial, sedangkan manusia bekerja karena menginginkan sesuatu seperti gaji, penghargaan, jenjang karir, dan lain-lain. Dengan demikian , manajemen sumberdaya insani menjadi *win-win solution* melakukan sinkrinisasi antara tujuan organisasi dan tujuan individu.

Adapun beberapa pendapat para ahli tentang tujuan dari manajemen sumberdaya insani diantaranya. Menurut Randall S. Schuler, terdapat tiga tujuan utama dari manajemen sumberdaya insani yaitu:¹¹

1. Menarik potensi yang sesuai dengan kualifikasi pelamar kerja.
2. Memlihara pekerja-pekerja yang diinginkan.
3. Memotivasi para pekerja

Menurut Cascio ada empat tujuan penting dalam manajemen sumber daya insani yaitu:

- a. Perekrutan karyawan yang profesional diawali dari mengidentifikasi posisi yang dibutuhkan, menentukan jumlah orang dan ketrampilan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan tersebut, penyeleksian dan promosi calon-calon yang mempunyai kualifikasi.
- b. Pemeliharaan karyawan, yang meliputi penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja efektif, memastikan hubungan antar rekan kerja tetaap harmonis, memelihara kesejahteraan, kesehatan lingkungan kerja.
- c. Pengembangan, dimana tujuannya adalah untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan, sikap dan karakter karyawan.

¹¹ Abdus Salam, manajemen insani dalam bisnis, (yogyakarta: pustaka pelajar, 2014),77-78

- d. Penyesuaian-penyesuaian kerja, yang meliputi kegiatan-kegiatan mengintensifkan pemenuhan kebutuhan kebijakan organisasi dan strategi bisnis, seperti kedisiplinan.

Menurut Veithzal, tujuan akhir dari manajemen sumberdaya insani adalah:¹²

1. Peningkatan efektifitas.
2. Peningkatan efisiensi.
3. Peningkatan produktivitas.
4. Menurunnya perpindahan karyawan (mutasi).
5. Rendahnya tingkat absensi.
6. Tingginya kepuasan kerja karyawan.
7. Tingginya kualitas pelayanan
8. Rendahnya komplain pelanggan, dan
9. Meningkatkan bisnis perusahaan.

Dengan terpenuhinya tujuan-tujuan dari sumberdaya insani tersebut maka diharapkan target-target perusahaan akan dihasilkan dengan baik.

B. KINERJA KARYAWAN

1. Pengertian kinerja

Sudah dapat dipastikan semua manusia yang bekerja pasti ingin melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Bahkan jika perlu memberikan hasil yang lebih baik dari yang telah ditetapkan. Namun dalam praktiknya terkadang masih ada karyawan yang tidak mampu melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan target yang ditetapkan. Maka akan timbul

¹² Ibid, 79

pertanyaan apakah karyawan yang telah melaksanakan pekerjaannya dengan baik sudah memenuhi standart kinerja.

Ada banyak para ahli yang mengartikan kinerja, diantaranya adalah:¹³

- a. Gibson menyatakan kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individual, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu.
- b. Menurut Colquitt mengatakan bahwa kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi.
- c. Menurut Robbins kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan atau ability (A). Motivasi (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu $keinerja = f(A \times M \times O)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan.
- d. Menurut Ivancevich, kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi.

Maka dapat disimpulakn kinerja adalah hasil kerja dari perilaku kerja. Jika kinerja berdasarkan hasil, maka yang dilihat adalah jumlah kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang. Misalnya kemampuan seseorang menjual suatu barang yang telah ditargetkan.

2. faktor yang mempengaruhi kinerja

Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi. banyak kendala yang mempengaruhi kinerja baik kinerja indivual atau kinerja organisasi.

¹³ Kasmir, manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik), (jakarta: rajagrafindo, 2016), 182-184

maka berikut faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:¹⁴

Menurut Payaman S Simanjuntak, kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan dalam tiga kelompok yaitu:¹⁵

a. faktor kompetensi individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan ketrampilan melakukan kerja. kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan yaitu:

1) kemampuan dan ketrampilan kerja

kemampuan kerja dan ketrampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kesehatan dan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, serta pengalaman kerjanya. Kesehatan fisik dan jiwa individu membuat orang mapu dan tahan bekerja keras dan lama. Begitupun dengan gangguan kejiwaan akibat rasa frustrasi dan masalah-masalah sosial ekonomi membuat yang bersangkutan tidak konsisten dan dan tidak terkonsentrasi melakukan pekerjaan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia. Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan maka semakin tinggi kemampuan dan kompetensinya melakukan pekerjaan, dan demikian semakin tinggi kinerjanya. Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja.

2) motivasi dan etos kerja.

motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan

¹⁴ Ibid, 189-193

¹⁵ Bintoro, Daryanto, manajemen penilaian kinerja karyawan, (yogyakarta: penerbit gava media, 2017),112-117

masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya, seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, tantangan dan prestasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

b. Faktor dukungan organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut.

Demikian juga penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang. Penggunaan teknologi maju sekarang dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja. Kondisi kerja mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial. Program keselamatan dan kesehatan kerja perlu ditingkatkan bukan saja untuk menghindari kecelakaan kerja, kerusakan alat dan gangguan produk, akan tetapi juga untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Syarat-syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban serta kewenangan dan kewajiban pengusaha memberikan kepastian bagi pekerja untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan penuh tanggung jawab. Pemberian kompensasi yang adil dan layak melalui sistem pengupahan akan mendorong setiap pekerja meningkatkan kinerjanya. Dalam hubungan industrial yang aman

dan harmonis kinerja pekerja tidak perlu terganggu oleh demonstrasi dan pemogokan. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti atas kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

c. Faktor dukungan manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Menurut Veitzhal Rivai pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Sedangkan pengembangan manajemen adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka.

Menurut Simamora dalam mangkunegara kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor:

- Faktor individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi.
- Faktor psikologis terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
- Faktor organisasi terdiri dari sumberdaya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design.

Sedangkan menurut Timole dalam mangkunegara faktor kinerja terdiri dari dua faktor yaitu:

- Faktor internal yang terkait dengan sifat-sifat seseorang.
- Faktor eksternal yang terkait dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi

3. Indikator kinerja

Menurut Robbins, indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima yakni:¹⁶

- a. Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu atau disiplin waktu, tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektifitas, merupakan tingkat penggunaan sumberdaya organisasi, dimaksimalkan dengan maksud menikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.
- e. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi komitmen kerja. merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan dimana ia bekerja.

¹⁶ Bintoro, Daryanto, manajemen penilaian kinerja karyawan, (yogyakarta: penerbit gava media, 2017),107-108

4. Penilaian kinerja karyawan

faktor penilaian kinerja terdiri dari empat aspek, sebagai berikut:¹⁷

- a. Hasil kerja, yaitu tingkat keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerjanya, biasanya terukur berupa seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besarnya.
- b. Perilaku, aspek tindak tanduk karyawan dalam melakukan pekerjaan, bagaimana pelayanannya kepada customer, kesopanannya, sikap dan prilakunya kepada sesama karyawan maupun kepada pelanggan.
- c. Atribut dan kompensasi, kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, ketrampilan dan keahlian seperti kepemimpinan, inisiatif dan komitmen.
- d. Komparatif, membandingkan hasil kerja karyawan karyawan lainnya yang sejajar dengan yang bersangkutan.

¹⁷ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 139