

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor lain seperti modal. Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusianya. Dibawah ini dirumuskan definisi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu menurut Desler (2008:5) :

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan.

Sofyandi (2008:6) mengatakan bahwa :

Manajemen Sumber Daya Manusia didefinisikan sebagai suatu strategi atau upaya dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi operasional sumber daya manusia yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Sihotang (2007:1) :

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap pengadaan seleksi, tes penyaringan, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian atau pensiunan sumber daya manusia dari organisasi.

Menurut Tua (2009:2) :

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar organisasi dan masyarakat.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk meningkatkan kontribusi sumber daya

manusia agar melakukan prestasi kerja untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.1.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Berdasarkan Sihotang (2007:13), tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya terfokus pada pencapaian tujuan organisasi saja, akan tetapi termasuk pencapaian tujuan *stakeholder* terhadap organisasi agar dapat dikelompokkan pada empat macam tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu :

1. Tujuan Sosial Kemasyarakatan

Yang dimaksud dengan tujuan sosial masyarakat agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etik terhadap kebutuhan masyarakat seperti program kesehatan lingkungan, program perbaikan sarana lingkungan, dan program pelatihan ketrampilan.

2. Tujuan Organisasional

Bagian manajemen sumber daya manusia dibentuk dengan maksud membantu organisasi dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya. Bagian sumber daya manusia dapat meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara-cara:

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik.
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- c. Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja dengan dicapainya kepuasan kerja di perusahaan.
- d. Perilaku organisasi sesuai dengan peraturan dan undang-undang ketenagakerjaan terhadap karyawan terutama perlindungan terhadap anak-anak para pekerja.

- e. Mengkomunikasikan kebijakan-kebijakan sumber daya manusia kepada seluruh karyawan.

3. Tujuan Fungsional

Dimaksudkan untuk mempertahankan andil manajemen sumber daya manusia pada tingkatan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Bagian manajemen sumber daya manusia harus mampu melakukan pendekatan manajemen untuk mempertahankan orang-orang terbaik perusahaan agar tidak meninggalkan organisasi sampai pada usia pensiun dan juga harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas bila manajer lini mengajukan gagasan baru untuk perluasan investasi perusahaan.

4. Tujuan Pribadi Para Pekerja

Manajemen sumber daya manusia harus mampu mengidentifikasi pencapaian tujuan organisasi dengan pencapaian tujuan pribadi setiap orang yang bekerja di perusahaan itu. Semakin maju organisasi maka semakin baik tingkatan kesejahteraan tiap karyawan. Tujuan tidak dicapai tanpa adanya sumber yang diperlukan, termasuk sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia harus merupakan bagian dari proses yang menentukan apa yang diperlukan oleh manusia, bagaimana menggunakan manusia, bagaimana memperolehnya, dan bagaimana mengatur mereka. Semua itu ada di dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia.

2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2007:24), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

a. Perencanaan

Perencanaan adalah proses merencanakan penempatan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika terdapat penyimpangan atau kesalahan akan diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan rencana pengendalian karyawannya, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Perekrutan

Perekrutan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perekrutan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa mendatang.

2.2 Kompetensi

2.2.1 Pengertian Kompetensi

Menurut (Moeheriono, 2009:4) kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan. (Hutapea dan Thoha, 2008:28) mengungkapkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Adapun tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu.

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidangnya. Pengetahuan karyawan menentukan berhasil atau tidaknya pelaksanaan tugas yang diberikan oleh perusahaan, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang baik dapat meningkatkan efisiensi perusahaan. Kemampuan merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang dikerjakan dengan baik dan maksimal. Disamping pengetahuan dan kemampuan karyawan, hal yang paling perlu diperhatikan adalah sikap perilaku karyawan. Sikap merupakan pola tingkah laku seseorang karyawan di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan perusahaan. Kompetensi cenderung lebih nyata dan relatif sebagai karakteristik yang dimiliki manusia.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Adapun beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi antara lain sebagai berikut (Zwell, 2008:56-58) :

1. Keyakinan dan nilai-nilai

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

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan pada kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

4. Karakteristik kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan dapat membangun hubungan yang baik.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, dengan memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan. Jika seorang manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, maka akan sering ditemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, meningkatkan inisiatif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

6. Isu emosional

Hamabatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Adanya rasa takut membuat kesalahan, rasa malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer.

7. Kemampuan intelektual

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

8. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan, untuk mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya.
- b. Sistem penghargaan dapat mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.

- c. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan kompetensi.
- e. Kebiasaan dan memberi prosedur memberi informasi kepada pekerja berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

2.2.3 Tujuan Kompetensi

Penggunaan kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya adalah untuk tujuan sebagai berikut (Hutapea dan Nurianna, 2008: 16-19):

1. Pembentukan pekerjaan

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi. Besarnya fungsi, peran, dan tanggung jawab tersebut tergantung dari tujuan perusahaan, besar kecilnya perusahaan, tingkat level pekerjaan dalam organisasi serta jenis usaha. Sedangkan kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

2. Evaluasi pekerjaan

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot pekerjaan, yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentuk kompetensi.

3. Rekrutmen dan seleksi

Pembentukan organisasi biasanya diikuti dengan pembentukan pekerjaan serta penentuan persyaratan/ kualifikasi orang yang layak melaksanakan pekerjaan tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon karyawan yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut. Untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki calon karyawan, wawancara harus menggunakan metode wawancara yang dapat dipelajari terlebih dahulu melalui pelatihan.

4. Pembentukan dan Pengembangan organisasi

Organisasi yang kukuh adalah organisasi yang mempunyai kerangka fondasi yang kuat. Kekuatan kerangka dan fondasi ditentukan oleh kemampuan teknis, nilai atau budaya organisasi serta semangat kerja atau motivasi orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Semua itu harus didasari oleh visi dan misi organisasi. Kompetensi dapat menjadi fondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi ke arah organisasi yang produktif dan kreatif apabila semua orang ke arah organisasi yang produktif dan kreatif apabila semua orang yang bekerja dalam organisasi.

5. Membentuk dan memperkuat nilai dan budaya perusahaan

Peran kompetensi perilaku sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya perusahaan ke arah budaya kerja yang produktif. Pembentukan nilai-nilai produktif dalam organisasi akan mudah tercapai apabila pemilihan nilai-nilai budaya perusahaan sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.

6. Pembelajaran organisasi

Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan, melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang akan menopang proses pembelajaran yang berkesinambungan.

7. Manajemen karier dan penilaian potensi karyawan

Kerangka dan tindakan kompetensi dapat digunakan untuk membantu perusahaan atau organisasi menciptakan pengembangan ruang karier bagi karyawan serta membantu karyawan untuk mencapai jenjang karier yang sesuai dengan potensi yang dimiliki. Melalui *assessment centre* (pusat penilaian potensi karyawan), penggunaan kompetensi dapat mendorong pengembangan karier yang lebih terpolakan dan sejalan dengan kebutuhan perusahaan.

8. Sistem imbal jasa

Sistem imbal jasa akan memperkuat dan diperkuat oleh kerangka pekerjaan yang berbasis kompetensi. Artinya, pemberian imbalan jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, sistem kompetensi yang baik akan membantu mengefektifkan sistem imbal jasa yang berlaku dalam perusahaan.

2.3 Pengertian Kompetensi dari Beberapa Jurnal

Adapun beberapa jurnal yang membahas kompetensi adalah sebagai berikut :

1. Dari jurnal yang berjudul *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada PT Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat)* Majalah Ilmiah Unikom yang ditulis oleh Marlina Budhiningtias Winanti Tahun 2011, Kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat. Artinya kompetensi karyawan menstimulasi optimasi pembentukan kinerja karyawan dalam bekerja. Temuan ini relevan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer bahwa kompetensi intelektual, emosional dan sosial sebagai bagian

dari kepribadian yang paling dalam pada seseorang dapat memprediksi atau mempengaruhi keefektifan kinerja individu.

(<http://jurnal.unikom.ac.id/jurnal/pengaruh-kompetensi-terhadap.24>)

1. Dari jurnal yang berjudul Pengaruh Kompetensi terhadap Kualitas Audit dengan Etika Auditor sebagai Variabel Moderasi ditulis oleh Norma Kharismatuti 2012, Kompetensi dalam pengauditan merupakan pengetahuan, keahlian dan pengalaman yang dibutuhkan auditor untuk dapat melakukan audit secara objektif, cermat dan seksama.
(<http://eprints.undip.ac.id/35828/1/KHARISMATUTI.pdf>)
2. Dari jurnal Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi oleh Endah Setyowati 2010. Kompetensi merupakan salah satu unsur penentu upaya peningkatan kinerja organisasi dan penyediaan tenaga kerja yang memberikan perspektif yang lebih tajam dan spesifik terhadap pekerja dan pekerjaannya. Peningkatan kinerja SDM yang pertama dengan memperbaiki sistem dan lingkungan sedangkan yang kedua melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya.
(<http://blog.fitb.itb.ac.id/usepm/wp-content/uploads/2010/03/pengembangan-sdm-berbasis-kompetensi.pdf>)
3. Kompetensi dan Sertifikasi Pustakawan Ditinjau Dari Kesiapan Dunia Pendidikan Ilmu Perpustakaan (Ninis Agustini Damayanti 2011. Kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mencapai keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang mencakup pengetahuan, keterampilan sikap dan perilaku.
(<http://perpustakaan.ipb.ac.id/index.php/in/categoryblog/92-kompetensi-dan-sertifikasi-pustakawan-ditinjau-dari-kesiapan-dunia-pendidikan-ilmu-perpustakaan-oleh-ninis-agustini-damayani>)

4. Dari jurnal yang berjudul Peranan Kompetensi Dalam Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia yang ditulis oleh Chanafi Ibrahim juni 2011, Kompetensi sangat diperlukan bagi organisasi yang adaptif terhadap dinamika perubahan dalam masyarakat maupun pasar. Di dalamnya menyangkut perubahan paradigma, orietasi, nilai, perilaku, struktur, tujuan yang berkinerja tinggi. Kompetensi bagi organisasi/karyawan menjadi hal yang krusial tetapi sekaligus sebuah keniscayaan, karena berbagai tantangan dan keterbatasan. Kompetensi yang dibutuhkan pada setiap level manajemen memiliki penekanan yang spesifik, yang akan memberi kontribusi bagi kemajuan organisasi. (<http://jurnal.umk.ac.id/mawas/2011/juni/PERANAN%20KOMPETENSI%20DALAM%20PENGEMBANGAN.pdf>)

2.4 Pengertian Penilaian Kompetensi

Adapun pengertian penilaian kompetensi menurut dari beberapa pakar antara lain sebagai berikut :

Pengukuran kompetensi harus dilakukan untuk mengetahui tingkat pencapaian sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan, sehingga pada akhirnya terdapat keputusan apakah pegawai yang bersangkutan berkompeten atau tidak berkompeten dalam jabatan-/pekerjaan tersebut (Zuferol :2010).

Menurut (Manopo, 2011:11) Penilaian kompetensi atau model kompetensi adalah mengidentifikasi keahlian, pengetahuan dan karakteristik pribadi yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja terbaik dalam pekerjaannya. Penilaian kompetensi ini dilakukan dengan memastikan para karyawan mendapatkan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk merealisasikan dan meningkatkan potensi yang dimiliki. Penilaian kompetensi diaplikasikan pada suatu organisasi yang dilakukan pada saat organisasi akan memutuskan kriteria kesuksesan yang tepat dan menghubungkannya dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh seseorang karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Pelaksanaan penilaian kompetensi dengan cara mengidentifikasi aspek-aspek yang memberi kontribusi terhadap kesuksesan yang dicapai oleh karyawan yang menghasilkan kinerja terbaik didalam organisasi tersebut.

2.4.1 Manfaat Penilaian Kompetensi

Berikut beberapa manfaat dari penilaian kompetensi menurut (Manopo, 2011:16) adalah :

1. Menyediakan pemahaman bersama hal-hal yang akan dimonitor dan diukur
2. Memfokuskan dan memfasilitasi diskusi terhadap penilaian kinerja
3. Menyediakan fokus untuk mendapatkan informasi mengenai perilaku seseorang dalam pekerjaan

2.5 Hambatan Penilaian Kompetensi

Adapun hambatan yang timbul pada penilaian kompetensi atau model kompetensi menurut (Manopo, 2011 : 12) yaitu :

1. Kompetensi bukanlah trait (sifat)
 Dalam mengelola manajemen sumber daya manusia (MSDM), baik eksekutif maupun praktisi SDM sering kali menganggap kompetensi sebagai kepribadian yang dimiliki seseorang yang diperlukan dalam pekerjaannya. Kepribadian, karakter kenyataannya merupakan sesuatu yang sulit diubah, tetapi perilaku dan pikiran dapat dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.
2. Kompetensi bukanlah kapasitas atau kemampuan
 Dasar yang perlu diingat bahwa kemampuan tidak memberikan korelasi yang positif terhadap kinerja dimasa depan.
3. Kompetensi bukanlah sikap
 Secara umum sikap dianggap memberi kontribusi terhadap kinerja seseorang. Sikap seperti integritas merupakan prasyarat utama seseorang yang memegang jabatan. Namun, sikap tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang dimasa yang akan datang.

4. Kompetensi bukanlah kinerja

Secara hakiki, kompetensi memang berhubungan secara langsung dengan kinerja seseorang. Artinya, seseorang karyawan tidak dapat menunjukkan kinerja yang sesuai dengan standar tanpa memiliki kompetensi yang sesuai untuk pekerjaannya. Namun, kompetensi tidak berarti menjadi jaminan seseorang karyawan akan menunjukkan kinerja sesuai dengan harapan perusahaan.

2.6 Upaya Mengatasi Hambatan Penilaian Kompetensi

Adapun upaya untuk mengatasi hambatan penilaian kompetensi menurut (manopo, 2011:19) yaitu :

1. Menentukan metode pengumpulan data

Mempelajari hal yang dianggap kritikal dan perlu yang merefleksikan kinerja tertentu pada jabatan tertentu. Menentukan jumlah populasi yang akan mewakili jabatan tertentu sebelum melakukan wawancara dan diskusi kelompok. Jumlah yang sesuai, akan menggambarkan kompetensi yang dibutuhkan dalam organisasi dan jumlahnya bergantung pada sebuah organisasi atau perusahaan.

2. Mengumpulkan dan mengolah data

Jika sudah mendapatkan informasi yang diperlukan melalui deskripsi pekerjaan, proses dan prosedur kerja, serta indikator kinerja yang ditentukan sesuai dengan target perusahaan, maka langkah selanjutnya adalah merangkum semua informasi tersebut menjadi sebuah informasi yang akan kita gunakan untuk pengecekan validitasnya melalui proses diskusi kelompok dan wawancara dengan pemegang jabatan, sejawat, atasan yang bersangkutan.

3. Menentukan kompetensi yang dibutuhkan per fungsi atau jabatan

Langkah selanjutnya adalah menyusun model kompetensi yang sesuai dengan organisasi melalui informasi yang diperoleh dari observasi, wawancara, bedah data, dan diskusi kelompok. Setelah itu membuat definisi kompetensi sesuai dengan organisasi.