

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR**

#### **A. Produktivitas**

##### **1. Pengertian Produktivitas Kerja**

Menurut Sinungan (dalam Sedarmayanti 2017:431) mengemukakan “produktivitas adalah hubungan antara hasil nyata ataupun fisik (barang dan jasa) dan masukan yang sebenarnya.

Menurut Komarudin (dalam Sudermayanti 2017:431) mengemukakan bahwa “kemampuan untuk menghasilkan barang jasa yang biasanya dihitung per jam, per bulan, per mesin, dan per faktor produksi lainnya.

Menurut Marwansyah( 2016:164) Produktivitas kerja dapat diartikan sebagai hasil konkrit (produk) yang dihasilkan oleh individu atau kelompok terutama dilihat dari sisi kuantitas.

Dengan pengertian tersebut, secara umum produktivitas dikatakan perbandingan antara hasil yang dicapai dan keseluruhan daya atau faktor produktivitas yang dipergunakan. Produktivitas menunjukkan kegunaan dalam membantu mengevaluasi penampilan, perencanaan, kebijakan pendapatan, upah, dan harga melalui identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi distribusi pendapatan, membandingkan sektor-sektor ekonomi yang berbeda

untuk menentukan prioritas kebijakan bantuan, menentukan tingkat pertumbuhan sektor ekonomi.

## 2. Manfaat Produktivitas Kerja

Budi Rismayadi (Rizky Sukma W, 2019: 37-38) mengemukakan bahwa manfaat yang diperoleh dalam sebuah produktivitas kerja seseorang yang demikian luas dan strategis adalah sebagai berikut:

- a. Produktivitas dapat dijadikan sebagai ukuran kinerja dan daya saing perusahaan.
- b. Pengaruh produktivitas terhadap kerja makro ekonomi. Suatu organisasi dapat melakukan lompatan besar dalam memperbaiki produktivitas.
- c. Suatu organisasi dapat memanfaatkan karyawan dan survisor dengan sikap baru dalam proses kerja tradisional secara efisien untuk meningkatkan standar kehidupan yang lebih tinggi.
- d. Perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dengan komitmen yang ada tanpa mengganti fasilitas produksi seperti mesin, tenaga kerja dan lain-lain.
- e. Produktivitas dapat mengendalikan inflasi.
- f. Manajemen dapat memperbaiki cara pengelolaan kompleksitas dengan inovasi dalam proses perencanaan dan pelaksanaan berdasarkan pengalaman dan pencapaian produktivitas.
- g. Manajemen dapat memotivasi para pekerja kearah pencapaian produktivitas yang tinggi.
- h. Produktivitas dapat diukur pada berbagai tingkat organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2016:29) manfaat peningkatan produktivitas:

- a. Meningkatkan pendapat (income) dan jaminan sosial lainnya. Hal tersebut akan memperbesar kemampuan (daya) untuk membeli barang dan jasa ataupun keperluan hidup sehari-hari, Sehingga kesejahteraan akan lebih baik. Dari segi lain, meningkatkan pendapatan tersebut dapat disimpan yang nantinya Bermanfaat untuk investasi.
- b. Meningkatkan hasrat dan martabat serta pengakuan terhadap potensi individu.
- c. Meningkatkan motivasi kerja dan keinginan berprestasi.

## 3. Tujuan Produktivitas Kerja

Budi Rismayadi (Rizky Sukma W, 2019: 38-39) mengemukakan bahwa tujuan dari produktivitas yaitu :

- a. Menentukan tingkat atau posisi suatu usaha atau industri pada masa sekarang atau masa yang lalu.
- b. Menetapkan untuk sasaran dimasa yang akan datang.
- c. Bila memungkinkan melihat posisi suatu usaha atau industri terhadap terhadap usaha atau industri lain yang sejenis.
- d. Membantu manajemen melakukan analisis dan pemantauan produktivitas.

#### **4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja**

Produktivitas kerja yang tinggi merupakan dambaan setiap organisasi baik pemerintah maupun non pemerintah. Namun untuk mencapai produktivitas kerja pegawai yang tinggi, banyak faktor yang mempengaruhinya, berikut faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas:

Menurut Sudarmayanti (2017:39) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja diantara lain sebagai berikut:

- a. Pendidikan  
Pegawai yang berpendidikan, lebih mudah mengerti hal yang diperintahkan untuk mengerjakannya. Cepat tanggap dan cepat menerima pendapat dari pandangan orang lain.
- b. Keterampilan  
Makin terampil kerja, makin cepat mengerjakan sesuatu karena sudah terlatih sehingga bekerja menjadi sangat profesional.
- c. Disiplin  
Pegawai yang disiplin akan mudah ditertibkan dan bekerja serius.

- d. Sikap mental dan etika kerja  
 Karena pegawai bersikap mental dan beretika kerja umumnya mempunyai tanggung jawab dan bekerja sungguh-sungguh pada tugas yang diberikan.
- e. Motivasi  
 Pegawai perlu dirangsang dan didorong agar lebih bergairah dan antusias bekerja.
- f. Gizi dan kesehatan  
 Gizi dan kesehatan sangat penting untuk kekuatan fisik sehingga selalu segar dalam bekerja.
- g. Tingkat penghasilan  
 Pegawai bekerja untuk memperoleh penghasilan guna menghidupi diri dan keluarganya secara layak.
- h. Jaminan sosial  
 Jaminan sosial merupakan suatu yang dapat menambah pendapatan pegawai beserta keluarga.
- i. Lingkungan dan iklim kerja  
 Lingkungan kerja cukup berperan agar pegawai bekerja tenang dan aman tanpa gangguan dalam bekerja.
- j. Hubungan industrial pancasila  
 Hubungan kerja sangat manusiawi dalam perlakuan pegawai dapat lebih menjamin ketenagakerjaan.
- k. Teknologi  
 Makin profesional pegawai, makin cepat proses kerja.
- l. Sarana produksi  
 Sarana produksi sangat penting untuk bekerja dengan sempurna.

## 5. Indikator Produktivitas kerja

Untuk mengetahui optimal atau tidaknya suatu kinerja dapat dilihat dari indikator-indikator yang timbul dan yang digunakan untuk mengukur kinerja tersebut, karena indikator merupakan tolak ukur dalam penilaian suatu usaha baik yang dilakukan individu atau kelompok.

Menurut Sinamora (Indah puji Hartaik, 2014:218) Adapun indikator dalam pengukuran produktivitas kerja yang akan timbul tersebut adalah sebagai berikut:

a. Kuantitas kerja

Suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar yang ada atau ditetapkan oleh perusahaan.

b. Kualitas kerja

Standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan, dalam hal ini merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dengan persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas diselesaikan diawal waktu sampai menjadi output.

## **B. Pengembangan SDM**

### **1. Pengertian Pengembangan SDM**

Pengembangan SDM (*HR development*) dapat dipahami sebagai penyiapan individu pegawai untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam perusahaan. Pengembangan berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan SDM berpijak pada fakta bahwa

individu pegawai membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang, agar mampu bekerja dengan baik. Pengembangan SDM dapat diwujudkan melalui pengembangan karier, pendidikan ataupun pelatihan. Melalui pengembangan SDM yang tepat, Kebergantungan perusahaan terhadap rekrutmen SDM baru akan berkurang.

Sikula (Dalam Donni Juni Priansa 2017:172) menyatakan bahwa “pengembangan SDM mengacu pada kepentingan staf dan personel yang ada di dalam perusahaan”. Pengembangan SDM merupakan proses pembelajaran jangka panjang dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi sehingga manajer mempelajari pengetahuan konseptual dan teoretis, yang kemudian diimplementasikan dalam pengembangan SDM. Pengembangan SDM juga merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi SDM untuk mencapai efektivitas perusahaan.

Flippo (Donni Juni Priansa 2017:172) menyatakan bahwa pengembangan SDM merupakan proses pendidikan dan pelatihan.

#### 1. Pendidikan

gan pengembangan secara umum. Ada dua level utama yang perlu mendapatkan perhatian dalam pendidikan, yaitu manajer perusahaan dan tenaga operasional.

- a. Manajer perusahaan (manajerial)
- b. Staf Pegawai (operasional)

#### 2. Pelatihan

Pelatihan dilakukan untuk meningkatkan keterampilan pegawai dalam pengembangan pekerjaan actual ataupun yang akan diembannya. Pelatihan juga dilakukan dalam rangka upgrading.

## 2. Prinsip Pengembangan SDM

Donni Juni Priansa, (2017:178-179) mengemukakan bahwa “Prinsip pengembangan SDM pada dasarnya adalah peningkatan kualitas, kuantitas, ataupun kemampuan kerja pegawai untuk melaksanakan tugasnya pada masa yang akan datang”.

Prinsip yang perlu diperhatikan dalam pengembangan SDM antara lain:

### a. Motivasi

Tingginya motivasi yang dimiliki oleh pegawai mendorong pegawai untuk semakin cepat dan sungguh-sungguh dalam mempelajari perilaku, pengetahuan, keterampilan ataupun beradaptasi dengan perusahaan. Motivasi tersebut timbul dari dorongan diri sendiri (internal) ataupun dorongan dari luar dirinya (eksternal). Motivasi eksternal muncul dari adanya program kesejahteraan pegawai, kenaikan gaji, dan berbagai insentif lainnya. Pengembangan SDM harus berhubungan dengan motivasi pegawai sehingga pegawai akan terlibat dengan baik dalam proses pengembangan SDM.

### b. Laporan Kemajuan

Hasil pengembangan SDM dapat dijadikan sebagai bahan informasi untuk mengetahui perbandingan antara pegawai sebelum mendapat pengembangan dan setelah memperoleh program pengembangan. Perbandingan tersebut dapat bersifat positif dan negatif, artinya

pengembangan pegawai tersebut dapat meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi kerja pegawai, atau sebaliknya.

c. Latihan

Pegawai pada dasarnya dapat menguasai pengetahuan dan keterampilan yang baru. Untuk itu, diperlukan program pengembangan SDM yang diatur secara cermat dan tepat sehingga program pengembangan SDM yang diberikan mampu dipraktikkan dalam pekerjaan. Pengembangan SDM yang lebih efektif adalah dengan latihan yang dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian praktik yang dimiliki pegawai. Pengembangan SDM melalui latihan ini membutuhkan pengorbanan waktu dan biaya yang tidak sedikit, tetapi hasil yang diperoleh akan lebih efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pegawai.

d. Perbedaan Individu

Perbedaan individu perlu dijadikan pijakan dalam melaksanakan program pengembangan SDM. Perbedaan tersebut bukan perbedaan jenis kelamin, status sosial, ekonomi, melainkan perbedaan tingkat kecerdasan dan bakat pegawai sehingga pengembangan SDM yang paling efektif ialah dengan menyesuaikan kemampuan individu dengan program pengembangan SDM yang diberikan.

### **3. Jenis-jenis Pengembangan SDM**

Menurut Doni Junni Priansa (2017:179) mengemukakan bahwa jenis pengembangan SDM yang dapat diberikan bagi pegawai antara lain sebagai berikut:

a. Pengembangan secara informal

Jenis pengembangan seperti ini sangat bermanfaat bagi perusahaan karena perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya besar untuk melaksanakan pengembangan bagi SDM.

b. Pengembangan secara formal

Pengembangan secara formal dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan biaya yang besar. Pengembangan ini dilakukan karena tuntutan perubahan dan persaingan yang semakin tinggi.

### **4. Tujuan Pengembangan SDM**

Menurut Donni Juni Priansa(2017: 179) mengemukakan bahwa “Pengembangan SDM perusahaan memiliki banyak tujuan, baik secara eksternal maupun internal”. Tujuan pengembangan SDM secara internal antara lain:

a. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja pegawai dalam perusahaan terkait dengan kualitas kerja ataupun kuantitas kerja. Peningkatan produktivitas kerja

b. Melakukan Efisiensi

Efisiensi dapat berupa tenaga, waktu, biaya, dan bahan baku, serta berkurangnya kerusakan dari mesin-mesin. Efisiensi dapat dikatakan sebagai tindakan yang sangat penting dan sangat berguna bagi perusahaan untuk meningkatkan laba yang diinginkan perusahaan tersebut.

c. Meningkatkan Efektivitas

Perusahaan yang efektif adalah perusahaan yang mampu merancang program pengembangan perusahaan dan berhasil melaksanakan program tersebut melebihi harapan yang ada didalamnya.

d. Pencegahan Kerusakan

Melalui pengembangan SDM yang tepat, kerusakan peralatan dan perlengkapan yang ada di kantor dapat dikurangi karena pegawai dapat memanfaatkan dengan baik peralatan dan perlengkapan kantor yang ada.

e. Mengurangi Kecelakaan Kerja

Perusahaan yang tidak mampu melakukan pengembangan SDM dengan tepat cenderung akan sering menempatkan pegawai yang tidak tepat pada pekerjaan yang diembannya sehingga resiko terjadinya kecelakaan kerja menjadi semakin tinggi.

f. Meningkatkan Pelayanan Internal

Peningkatan pelayanan internal tersebut, yakni setiap pegawai menyadari dan memahami pentingnya keterlibatan untuk menyukseskan seluruh pekerjaan yang ada diperusahaan, bukan hanya pekerjaan yang ada di unit

kerja, akan menggerakkan roda perusahaan mencapai visi perusahaan dengan lebih optimal.

g. Moral Pegawai

Moral pegawai sangat penting bagi perusahaan karena dengan moral pegawai yang baik, setiap hasil pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan.

h. Karier

Jabatan dalam perusahaan menuntut adanya dukungan pendidikan dan pengalaman pelatihan yang saling menunjang. Melalui pelatihan dan pendidikan yang tepat, pegawai diharapkan akan mendapatkan kesempatan karier yang lebih luas.

i. Kepemimpinan

Dengan adanya pengembangan tersebut, seorang pemimpin diharapkan dapat melakukan tugasnya secara baik. Keberhasilan ataupun kegagalan yang diperoleh perusahaan bergantung pada cara pemimpin dalam mengatur, menjaga, dan menjalankan setiap rencana yang telah ditetapkan dengan adanya komunikasi yang baik antara bawahan dan atasan.

j. Suksesi Kepemimpinan

Perusahaan akan mendorong calon-calon pemimpin yang berasal dari internal perusahaan untuk berkembang sehingga suksesi kepemimpinan yang ada di perusahaan akan berjalan dengan baik.

k. Kompensasi

Pengembangan SDM dapat meningkatkan kompensasi dan keterampilan SDM sehingga pekerjaan yang diembannya akan lebih efektif dan efisien serta pegawai akan mampu mengemban pekerjaan dengan lebih banyak.

Selain tujuan pengembangan secara internal, pengembangan SDM pun memiliki tujuan eksternal. Beberapa tujuan pengembangan secara eksternal sebagai berikut:

a. Tuntutan Pelanggan

Keterbukaan data dan informasi menyebabkan pegawai semakin tinggi pengetahuannya sehingga ketika mereka menggunakan produk atau cenderung lebih kritis dibandingkan dengan sebelumnya.

b. Globalisasi

Globalisasi mendorong setiap perusahaan untuk mampu menjadi perusahaan multinasional atau perusahaan berskala global untuk meraih keberhasilan ditingkat global.

c. Persaingan Bisnis

Persaingan bisnis antar perusahaan semakin meningkat. Untuk itu, dibutuhkan pengembangan SDM yang tepat, yang mampu menghasilkan SDM yang berkompetensi yang dapat bersaing dengan SDM perusahaan lain.

d. **Semakin Tingginya Biaya Pegawai**

Biaya pegawai saat ini semakin tinggi karena semakin tingginya tuntutan kebutuhan pegawai, baik secara personal maupun keluarganya.

e. **Semakin Langkanya Sumber Daya Energi**

Sumber daya energi semakin langka dan mahal. Untuk itu, perusahaan dituntut agar mampu melakukan efisiensi dan melaksanakan kegiatan operasional dengan lebih efektif.

## **5. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan SDM**

Donni Juni Priansa, (2017:186-187) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan SDM dapat ditinjau secara internal maupun eksternal yang berasal dari perusahaan.

a. **Faktor Internal atau faktor yang berasal dari dalam perusahaan.**

1) **Visi Perusahaan**

Visi perusahaan sangat memengaruhi Pengembangan SDM yang ada didalam perusahaan. Perusahaan yang memiliki visi yang kuat, luas, dan ambisius cenderung akan melakukan pengembangan SDM yang agresif disertai dengan ketersediaan dana yang memadai

2) **Misi Perusahaan**

Setiap perusahaan mempunyai visi yang ingin dicapai, untuk itu dibutuhkan misi yang tepat, Misi merupakan visi dalam tahap yang lebih operasional misi memberikan arahan penting yang perlu dilakukan sehingga visi bisa terwujud. Perusahaan yang agresif dalam ekspansi memiliki misi pengembangan SDM yang agresif pula.

3) **Strategi Pencapaian Tujuan**

Strategi menggambarkan secara operasional misi yang telah dibuat dapat dilaksanakan. Strategi yang baik harus didukung oleh taktik yang tepat hal tersebut akan membutuhkan dukungan pengembangan SDM yang baik pula

4) **Sifat dan jenis kegiatan**

Sifat dan jenis kegiatan perusahaan sangat penting pengaruhnya bagi pengembangan SDM. Perusahaan yang sebagian besar pekerjaanya

- teknis tentu akan berbeda dengan perusahaan yang berorientasi pada pekerjaan yang ilmiah.
- 5) Teknologi yang digunakan  
Perusahaan yang mampu memanfaatkan teknologi dengan unggul akan menjadi perusahaan yang superior dan mampu untuk bersaing dalam berbagai level bisnis.
- b. Faktor eksternal atau factor yang berasal dari luar perusahaan, namun memberikan pengaruh terhadap pengembangan SDM yang dilakukan oleh perusahaan.
- 1) Kebijakan pemerintah  
Kebijakan-kebijakan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah dan sebagainya merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh perusahaan. Kebijaksanaan tersebut sudah tentu akan memengaruhi program-program pengembangan SDM di perusahaan yang bersangkutan.
  - 2) Sosial budaya masyarakat  
Faktor sosial masyarakat tidak dapat diabaikan oleh perusahaan. Hal ini dapat dipahami karena suatu perusahaan apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosial budaya yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, dalam mengembangkan SDM dalam suatu perusahaan faktor ini perlu dipertimbangkan.
  - 3) Perkembangan ilmu pengetahuan  
Perkembangan ilmu pengetahuan sangat dinamis dan perusahaan harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi. Pegawai harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan sehingga mampu untuk terus berkembang.
  - 4) Perkembangan Teknologi  
Perkembangan teknologi berbeda dengan kebutuhan teknologi secara internal. Perkembangan teknologi lebih pada aspek eksternal yang muncul diluar perusahaan, yang saat ini berkembang sangat cepat dan perlu didukung oleh adanya kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan.

## 6. Indikator Pengembangan SDM

Iriani Ismail, (2016: 214) mengemukakan indikator pengembangan SDM dalam dimensi pengembangan SDM.

- a. Pelatihan  
Pelatihan merupakan sarana yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang baik (Suwatno, 2016:117). Pelatihan merupakan suatu

proses jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai non majerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

b. Pendidikan

Sihasale (2016:215), mengartikan pendidikan sebagai kegiatan untuk meningkatkan kemampuan pegawai di luar kemampuan di bidang pekerjaan atau jabatan yang dipegang saat ini.

c. Pembinaan

Menurut Notoadmojo (2016:216) Pembinaan pegawai dapat dilakukan dengan membina komunikasi antara pimpinan dan bawahan dengan menggunakan teknik-teknik motivasi pegawai mempunyai semangat untuk mengerjakan tugas dengan sebaik-baiknya.

## C. Kompetensi

### 1. Pengertian Kompetensi

Para ahli umumnya memberikan pandangan bervariasi tentang kompetensi.

Boyatziz (Dalam Donni Juni Priansa, 2017:89) menyatakan bahwa

“kompetensi adalah kapasitas yang dimiliki pegawai, yang mengarah pada perilaku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta sesuai dengan ketetapan perusahaan yang akan membawa hasil seperti yang diinginkan”.

Tyson (dalam Donni Juni Priansa 2017:86) menyatakan bahwa” istilah kompetensi telah digunakan untuk menggambarkan atribut yang diperlukan dalam menghasilkan kinerja yang efektif”. Kompetensi berkaitan dengan peran yang diemban atau campuran atribut pribadi dan pekerjaan. Kompetensi dapat bersifat spesifik seperti yang disarankan disini untuk menggambarkan spesifik orang atau bersifat generik, yaitu jenis pekerjaan tertentu (misalnya, manajerial yang bekerja pada level yang berbeda) bagi suatu perusahaan. Banyak perusahaan menggunakan kompetensi sebagai dasar dalam sistem sumber daya manusia secara keseluruhan sehingga rekrutmen, penilaian, pengembangan, dan pelatihan didasarkan pada standar kinerja yang efektif.

Mertin (dalam Donni Juni priansa 2017:86) Menyatakan bahwa “kompetensi mengacu pada fungsi atau kegiatan lakukan oleh manajer, seperti pengembangan pegawai”. Kompetensi merupakan kuantitas individu yang dibawa pegawai kedalam pekerjaan, seperti kreativitas dan keterampilan menghasilkan jaringan .

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan tentang kompetensi, dapat disimpulkan bahwa kompetensi kerja adalah peta kapasitas pegawai atas atribut pekerjaan yang diembannya, yang merupakan kumpulan kemampuan, keterampilan, kematangan, pengalaman, keefisienan, dan kesuksesan dalam mengemban tanggung jawab pekerjaan.

## **2. Tipe-tipe Kompetensi**

Menurut Donni Juni Priansa (2017) menyatakan bahwa “ kompetensi terdiri atas sejumlah tipe. Tipe kompetensi yang berbeda berkaitan dengan aspek perilaku manusia dan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan dan perilaku diperusahaan. Kompetensi tersebut dapat di level organisasional ataupun individu”.

Beberapa tipe kompetensi yang pada umumnya dikenal di lingkungan perusahaan antara lain:

### **a. Perencanaan**

Kompetensi yang berkaitan dengan penetapan tujuan, menilai resiko, dan mengembangkan urutan tindakan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Kompetensi ini berhubungan segala enis perencanaan.

- b. **Memengaruhi**  
Kompetensi yang berkaitan dengan pengaruh yang diberikan kepada pegawai yang ada di dalam perusahaan, baik pegawai dalam level staf maupun manajeria. Kompetensi ini berkaitan dengan segala hal yang berkaitan dengan pengaruh terhadap orang lain.
- c. **Berkomunikasi**  
Kompetensi untuk berbicara, mendengarkan orang lain, melaksanakan komunikasi verbal dan non verbal. Kompetensi ini berhubungan dengan segala hal yang berkaitan dengan komunikasi.
- d. **Interpersonal**  
Kompetensi yang berkaitan dengan empati, persuasi, negosiasi, dan penyelesaian konflik dan perbedaan.
- e. **Berpikir**  
Kompetensi ini berkaitan dengan berfikir strategis, Berfikir analitis, dan berkomitmen terhadap tindakan. Kompetensi ini berhubungan dengan segala hal yang berkenaan dengan berfikir.
- f. **Organisasional**  
Kompetensi yang berhubungan dengan perencanaan pekerjaan, pengorganisasian sumber daya, pengukuran kemajuan, serta pengambilan resiko berkenaan dengan pengambilan keputusan.
- g. **Sumber Daya Manusia**  
Berkenaan dengan kompetensi dalam mengembangkan, memotivasi, dan meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja SDM.
- h. **Kepemimpinan**  
Kompetensi yang berhubungan dengan kecakapan dalam memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, membangun visi, serta memberikan arahan kepada pegawai lainnya.
- i. **Pelayanan**  
Kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan untuk mengidentifikasi dan melayani pelanggan, baik eksternal maupun internal.
- j. **Bisnis**  
Kompetensi yang berkenaan dengan aspek finansial, penciptaan sistem kerja, serta pengambilan keputusan strategis.
- k. **Manajemen Individu**  
Kompetensi yang berhubungan dengan memotivasi diri, bertindak dengan percaya diri, serta mengelola pembelajaran diri mandiri.
- l. **Teknis**  
Kompetensi dalam mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi dan mesin, serta menyelesaikan tugas dengan baik.

### 3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi SDM

Michael Dwell (dalam Yoyo Sudaryo, et al 2018:197) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi seseorang antara lain:

- a. Keyakinan dan nilai-nilai  
Keyakinan orang tentang dirimu maupun orang lain akan memengaruhi perilaku. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirimu maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.
- b. Keterampilan  
Keterampilan sangat penting dalam kompetensi, misalnya berbicara didepan umum, menulis, membaca, dan individu akan meningkatkan kecakapan dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Peningkatan keterampilan secara spesifik berhubungan dengan kompetensi yang berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.
- c. Pengalaman  
Keahlian dari berbagai kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang lain, komunikasi dihadapan Banyak orang, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Pengalaman merupakan dan perubahan lingkungan.
- d. Karakteristik Kepribadian  
Kepribadian seseorang dapat berubah setiap waktu, dan dapat memengaruhi keahlian pimpinan dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh, dan membangun hubungan.
- e. Motivasi  
Memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, dan memunculkan pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan. Peningkatan kompetensi melalui motivasi akan meningkatkan kinerja bawahan sehingga kontribusi pada organisasi akan meningkat.
- f. Isu Emosional  
Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi Takut berbuat kesalahan, malu, merasa tidak disukai, dan tidak menjadi bagian, cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.
- g. Kemampuan Intelektual  
Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif, seperti pemikiran konseptual, dan pemikiran analitis.

#### h. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi meliputi:

- 1) Rekrutmen dan seleksi karyawan akan mempertimbangkan kompetensi.
- 2) Sistem penghargaan para pekerja terkait dengan kompetensi.
- 3) Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi.
- 4) Visi, misi, dan nilai-nilai organisasi yang berhubungan kompetensi.
- 5) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja.
- 6) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi.
- 7) Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kepemimpinan.

#### 4. Karakteristik Kompetensi

Kompetensi terbentuk dari lima karakter, yaitu motif (motive), watak (traits), konsep diri (self concept), pengetahuan (knowledge), dan keterampilan (skill). Menurut Spencer dan Spencer (dalam Donni Juni Priansa 2017:90) mengemukakan bahwa “Kompetensi keterampilan dan pengetahuan cenderung dapat dilihat karena berada di permukaan. Kedua kompetensi ini relative mudah untuk dikembangkan, misalnya melalui pengalaman atau pelatihan”.

##### 1) Motif

Karakteristik motif merupakan gambaran pegawai tentang sesuatu yang dipikirkan atau yang diinginkan, dan merupakan dorongan untuk melakukan tindakan guna memenuhi keinginannya.

##### 2) Watak

Karakteristik watak merupakan karakteristik mental pegawai dan konsisten respons terhadap rangsangan, tekanan, situasi, dan informasi. Watak ini menentukan tingkat emosi pegawai dalam merespons rangsangan dan informasi.

### 3) Konsep diri

Karakteristik konsep diri merupakan gambaran pegawai tentang sikap, nilai-nilai, dan bayangan diri terhadap pekerjaan, tugas, atau jabatan yang dihadapinya untuk dapat diwujudkan melalui kerja dan usahanny.

### 4) Pengetahuan

Karakteristik pengetahuan merupakan kemampuan pegawai yang terbentuk dari informasi yang diterimanya. Pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang memprediksi apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang akan mereka lakukan.

### 5) Keterampilan

Karakteristik keterampilan merupakan kemampuan pegawai untuk melakukan tugas fisik atau mental.

## **5. Indikator Kompetensi**

Sedarmayanti, (2017:218) mengemukakan bahwa indikator kompetensi dalam dimensi isi kompetensi adalah:

#### a. Keterampilan

keahlian atau kecakapan melakukan sesuatu dengan baik.

#### b. Pengetahuan

Informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu.

#### c. Peran social

Citra yang diproyeksikan seseorang kepada orang lain.

d. Trait

Karakteristik yang relative konstan pada tingkah laku seseorang.

e. Motif

Pemikiran atau niat dasar yang konstan yang mendorong individu bertoindak atau berperilaku.

#### **D. Kerangka Pikir**

Menurut Sugiyono (2018:129),”kerangka pikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan”.

Dalam suatu lembaga atau organisasi, Pengembangan SDM merupakan salah satu faktor penting yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk menunjang karyawannya agar mampu memikul tanggung jawab yang dimiliki oleh masing-masing karyawan agar karyawan mampu bekerja dengan lebih baik, pengembangan SDM ini berkaitan dengan peningkatan pengetahuan, kemampuan dan serta pelatihan.

Selain pengembangan SDM, kompetensi SDM juga memegang peranan penting dalam suatu lembaga organisasi atau perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang baik maka akan dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Sehingga

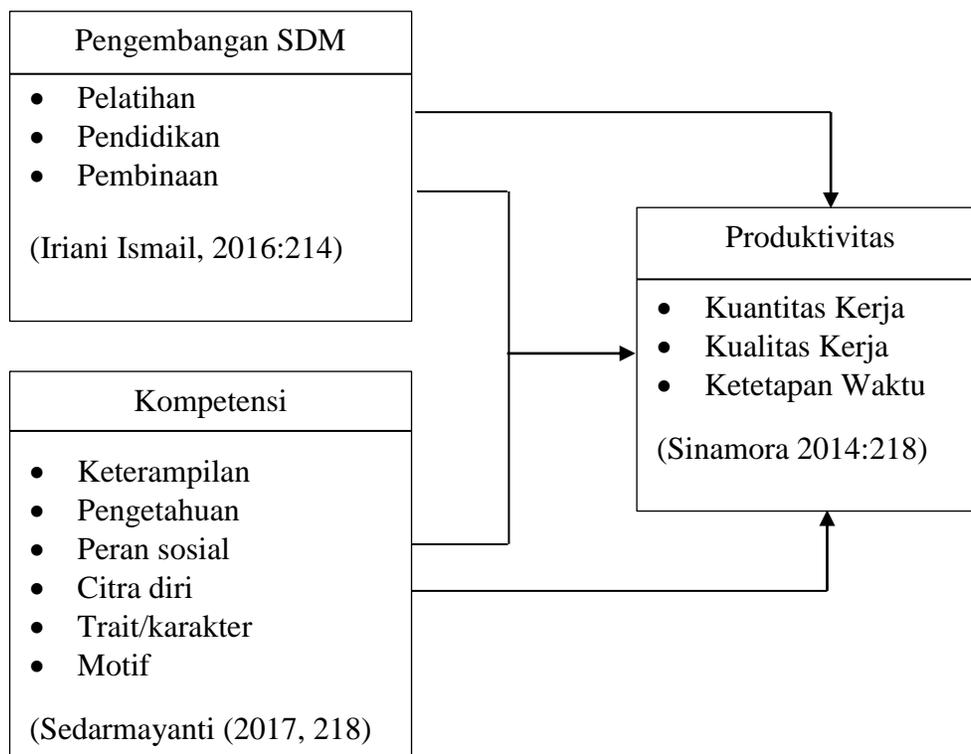
akan menghasilkan tingkat produktivitas kerja yang tinggi dan mampu mencapai tujuan dari sebuah organisasi atau perusahaan.

Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dapat dilakukan melalui sebuah pengembangan dan kompetensi SDM, pengembangan SDM dilakukan melalui sebuah pelatihan dan pendidikan serta pembinaan yang dilakukan oleh manajemen atau organisasi untuk karyawannya agar seorang karyawan nantinya mampu menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya dan akan mencapai tujuan dari sebuah organisasi tersebut.

Selain itu produktivitas kerja seorang karyawan juga dapat dilihat melalui sebuah keterampilan yang dimiliki oleh karyawan sehingga karyawan akan cepat dalam menyelesaikan tugas yang diembannya, selanjutnya pengetahuan juga sangat memengaruhi produktivitas karyawan dalam menangkap informasi terkait bidang tertentu, peran sosial menunjukkan sikap karyawan yang aktif dalam lingkungan organisasi dan citra diri yang dibangun seorang karyawan akan memengaruhi persepsi orang atau rekan dalam bekerja, sehingga manajemen akan memberikan sebuah kepercayaan untuk seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi, serta trait atau karakter seorang karyawan, karyawan yang bekerja sesuai dengan bidangnya akan mampu bekerja dengan baik, dan motif karyawan dalam bekerja atau tujuan seorang karyawan itu sendiri akan memengaruhi produktivitas kerja seorang karyawan.

Dari uraian diatas, maka dapat dilihat bahwa pengembangan dan kompetensi SDM berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada BTM Amanah Bina Insan Bangunrejo. Untuk lebih lanjut jelasnya penulis membuat kerangka piker sebagai berikut:

Gambar 1.1 Kerangka Pikir Penelitian



### E. Hipotesis

Menurut V. Wiratna Sujarweni (2015:68) mengemukakan bahwa “ Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap tujuan peneliti yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat”. Hipotesis yang dapat dibuat berdasarkan pemaparan dalam rumusan masalah dan teori adalah :

1. Pengembangan karyawan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di BTM Amanah Bina Insan bangunrejo tahun 2019.
2. Kompetensi SDM berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di BTM bina Inssan bangunrejo tahun 2019.
3. Pengembangan karyawan dan kompetensi SDM berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di BTM Amanah Bina Insan bangunrejo tahun 2019.