

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 SDM dan Perusahaan Jasa

Setiap organisasi atau perusahaan memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan (*power*) yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan dan tindakan. Sumber daya tersebut antara lain terdiri dari sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan, sumber daya teknologi. Yang terpenting dari semua sumber daya tersebut adalah sumber daya manusia (SDM), karena sumber daya manusia yang akan mengendalikan semua sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan. Perusahaan terbagi menjadi perusahaan dagang dan perusahaan jasa. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, perusahaan jasa adalah perusahaan yang produk usahanya berupa jasa (bukan barang, misalnya pariwisata, pelayanan dan sebagainya. Salah satu bentuk perusahaan jasa adalah rental.

Kesuksesan perusahaan jasa sangat bergantung pada pemasaran dari perusahaan tersebut dan pemasaran sangat bergantung pada SDM yang berkualitas. Perusahaan juga harus mengantisipasi segala kemungkinan terjadinya permasalahan dalam pengelolaan SDM.

Menurut Payne peran SDM dikelompokkan menjadi :

1. *Contactors*, adalah SDM yang berhubungan secara langsung secara intens dengan konsumen dan memilih aktivitas memasarkan secara konvensional. Mereka memiliki posisi dalam hal menjual dan perannya sebagai *customer*

service. SDM yang terlibat dalam peran ini membutuhkan persiapan, pelatihan dan motivasi tinggi untuk melayani konsumen setiap harinya. Selain itu, dituntut memiliki kemampuan untuk bersikap responsif dalam memenuhi kebutuhan konsumen.

2. *Modifers*, yaitu SDM yang tidak terlibat secara langsung dalam aktivitas pemasaran ini. Kontak dengan konsumen hanya dilakukan sesekali saja. Peran ini sangat penting karena itu mereka harus mempunyai pandangan yang luas tentang strategi pemasaran jasa perusahaan. *Modifers* memerlukan keahlian untuk dapat menjalin kerjasama yang erat dengan konsumen. Manajemen harus mengarahkan dan mengadakan pelatihan serta pengembangan kerja secara intensif.

3. *Influencers*, peran SDM ini lebih berfokus pada implementasi dan strategi pemasaran perusahaan. Tugasnya antara lain mencakup pengadaan riset dan pengembangan. Seorang *influencer* harus memiliki potensi untuk menarik konsumen. *Influencer* juga diberikan kesempatan untuk mengadakan kontrak dengan konsumen agar hasilnya lebih baik.

4. *Isolateds*, SDM yang berada pada peran ini tampaknya akan sulit berhasil apabila tidak mendapat dukungan yang memadai dari manajemen terutama untuk memotivasi mereka. SDM harus diarahkan untuk mengetahui perannya serta strategi pemasaran perusahaan sehingga untuk mengetahui perannya serta strategi pemasaran perusahaan sehingga mereka dapat berkontribusi lebih optimal bagi perusahaan. (Hamdani;2007;136)

Istilah SDM adalah semua yang mencakup dari dalam diri manusia, menurut Wirawan (2009;1)ada 5 dimensi dalam diri manusia, antara lain :

1. Fisik manusia

Keadaan fisik manusia meliputi tinggi – rendah atau berat – ringannya manusia, sehat-sakitnya manusia, cantik-tampan atau tidaknya, serta kuat-lemahnya fisik manusia. Kemampuan fisik digunakan untuk menggerakkan, mengerjakan, atau menyelesaikan sesuatu.

2. Psikis manusia

Keadaan psikis/kejiwaan manusia antara lain meliputi sehat atau sakitnya jiwa manusia, motivasi, semangat dan etos kerja, kreativitas, inovasi dan profesionalisme manusia.

3. Sifat atau karakteristik manusia

Karakteristik manusia terdiri atas kecerdasan (kecerdasan intelektual, emosional, spiritual, dan sosial), energi atau daya untuk melakukan sesuatu, bakat, dan kemampuan untuk berkembang.

4. Pengetahuan dan keterampilan manusia.

Pengetahuan manusia meliputi tinggi-rendahnya pendidikan, pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki manusia.

5. Pengalaman manusia

Pengalaman manusia meliputi pengalaman yang berhubungan langsung atau tidak langsung dengan pekerjaan.

Didalam suatu perusahaan terdapat banyak posisi kerja untuk SDM, antara lain adalah karyawan. Karyawan merupakan kelompok orang-orang terkecil dalam organisasi dan ditempatkan pada line paling depan, yang mempunyai arti cukup besar dalam meningkatkan perusahaan dimana tempat mereka bekerja. Pemimpin perusahaan cenderung selalu ingin mengetahui tingkat kemajuan perusahaannya, setiap tahun atau semester atau bahkan tiap bulan, kemajuan perusahaan dilihat melalui kinerja dari para karyawannya.

2.2 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Sebagaimana di kemukan oleh Mangkunegara (2007) bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Nawawi (2004) menyatakan bahwa, kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat/material maupun non fisik/non material.

Rivai dan mohd.Basri (2004:14) mendefinisikan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau creteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Simanjatak (2005), kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Dale Timpe (2002:31), kinerja adalah tingkat prestasi seseorang atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan produktifitas.

Sedarmayanti (2007:260), kinerja adalah perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja , pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.

Kinerja menurut Meiner (2005; 43) adalah sebagai kesuksesan yang dapat dicapai individu didalam melakukan pekerjaannya, dimana ukuran kesuksesan yang dicapai individu tidak dapat disamakan dengan individu yang lain.

Kinerja adalah keadaan atau semangat yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya (Agus tulus,1995:125).

Prawirosentono (2001:55) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang didapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika. Kinerja karyawan lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja karyawan.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorangdalam melaksanakan tugas baiksecara kualitatif maupun kuantitatif yang didasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan.

Menurut Simanjatak (2005) kinerja dipengaruhi oleh :

1) Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.

2) Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi dan teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, dan keamanan kerja).

Menurut Sedarmayanti (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja)
- 2) Pendidikan
- 3) Keterampilan
- 4) Manajemen kepemimpinan
- 5) Tingkat penghasilan
- 6) Gaji dan kesehatan
- 7) Jaminan sosial
- 8) Iklim kerja
- 9) Sarana dan prasana
- 10) Teknologi
- 11) Kesempatan berprestasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2002) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya:

a) Faktor kemampuan (ability)

Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan reality (knowelge dan skill) artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

2.2.2 Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Mondy, Noe, Premeaux (1999) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

1) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian dan kelengkapan didalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3) Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki pegawai.

4) Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir dan kesedian untuk menirama tanggung jawab.

5) Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6) Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Menurut Sedarmayanti (2007) instrument pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai dalam mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi, yaitu :

- a. Keahlian, tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, instentif, dan lain-lain.
- b. Perilaku, sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawah dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.
- c. Kepemimpinan, merupakan aset kemampuan manejerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengorganisasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan, dan penentuan prioritas.

Menurut Armstrong dan Baron yang dikutip Wibowo (2009:246) membagi tipe ukuran kinerja berdasarkan pada lingkup penggunaannya, dalam lingkup individual, tim, organisasional yakni:

- a. Ukuran individual. Ukuran kinerja bagi individu berhubungan dengan akuntabilitas dan ditetapkan dalam criteria kuantitas, kualitas, produktivitas, ketetapan waktu dan efektivitas biaya. Dengan demikian, ukuran kinerja individual sangat bervariasi menurut pekejaan dan tanggung jawabnya. Ukuran kinerja untuk seorang plan manajer misalnya dapat dinyatakan dalam bentuk berikut ini :

- 1) Kuantitas, dinyatakan dalam bentuk jumlah output, atau presentase atau output actual dengan output yang menjadi target.
- 2) Kualitas, kecepatan respon atau waktu pengiriman, majemen proyek hasil keuangan dan pengawasan biaya.
- 3) Produktivitas, diukur sebagai output per pekerja
- 4) Ketetapan waktu, dinyatakan dalam bentuk pencapain batas waktu pengiriman, jumlah unit yang dapat diselesaikan tepat waktu.
- 5) Pengawasan biaya, sebagai biaya per unit produksi, variasi upah buruh langsung/tidak langsung.

b. Ukuran tim. Ukuran kinerja tim dapat menghubungkan dengan output tim, proses tim, hubungan tim denga pelanggan, standar kualitas, kecepatan respon atau waktu pengiriman, manajemen proyek, hasil keuangan dan pengawasan biaya.

c. Ukuran organisasional. Terdapat empat endekatan berbeda yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu sebagai berikut :

- 1) Balance scorecard
- 2) The Euopen Foundation for Quality Management Model
- 3) Economic Value Added
- 4) Traditional Financial Measures

2.2.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya “*like dan dislike*”, dari penilai, agar objektivitas penilai dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini adalah penting, karena didapatkan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang kinerja pegawai tersebut.

Penilaian kinerja (*performance appraisal, PA*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis dan Jackson, 2002).

Menurut Mathis dan Jackson (2002), menyatakan pendapat bahwa, “penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh siapa saja yang mengerti benar tentang penilaian kinerja pegawai secara individual.”

Menurut Dessler (2007) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

- 1) Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, ketrampilan dan penerimaan keluaran.
- 2) Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
- 3) Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.

- 4) Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, anksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketetapan waktu.
- 5) Komunikasi, meliputi: hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Yoder (1981) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan prosedur yang dilakukan didalam organisasi untuk mengevaluasi pegawaidan kontribusi/sumbungan serta kepentingan bagi pegawai.

Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawan dan mengevaluasi kinerja karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan dan manager departemen SDM, dan pada akhirnya bagi perusahaan sendiri. Dalam praktiknya penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor ada di dalam perusahaan, disamping faktor luar perusahaan.

Apabila penilaian kinerja dilakukan dengan benar, para karyawan, para penyalia, departemen SDM dan akhirnya perusahaan akan diuntungkan dengan adanya kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategi perusahaan, selain itu, penilain kinerja diartikan pula sebagai sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan.

Menurut (Sedarmayanti,2007:264) tujuan penilaian kinerja adalah:

- a) Untuk mengetahui ketrampilan dan kemampuan karyawan.
- b) Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.

- c) Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- d) Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e) Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
- f) Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
- g) Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan dibidang kepegawaian.

2.2.4 Indikator Kinerja

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian.

Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada

retrospektif (melihat ke belakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi.

Indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kuantitatif

Ukuran kuantitatif merupakan ukuran yang paling mudah untuk disusun dan diukur, yaitu hanya menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitatif (seberapa baik)

Melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil yang harus dicapai. Kriteria ini antara lain mengemukakan akurasi, presisi, penampilan (kecantikan dan ketampanan) kemanfaatan dan efektivitas. Standar kualitas dapat diapresiasi sebagai tingkat kesalahan seperti jumlah persentase kesalahan yang diperbolehkan per unit hasil kerja.

3. Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk

Kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk, membuat sesuatu atau melayani sesuatu. Kriteria ini menjawab pertanyaan, seperti kapan, berapa cepat, atau dalam periode apa.

4. Efektivitas penggunaan sumber organisasi

Efektivitas penggunaan sumber dijadikan sebagai indikator jika untuk mengerjakan suatu pekerjaan disyaratkan menggunakan jumlah sumber tertentu, seperti uang dan bahan baku.

5. Cara melakukan pekerjaan

Digunakan sebagai standar kinerja jika kontak personal, sikap personal, atau perilaku karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan melaksanakan pekerjaan.

6. Efek atas suatu upaya

Pengukuran yang diekspresikan akibat akhir yang diharapkan akan diperoleh dengan bekerja. Standar jenis ini menggunakan kata-kata *sehingga* dan *agar supaya* yang digunakan jika hasilnya tidak dapat dikualifikasikan.

7. Metode melaksanakan tugas

Standar yang digunakan jika ada undang-undang, kebijakan, prosedur standar, metode, dan peraturan untuk menyelesaikan atau jika cara pengecualian ditentukan tidak dapat diterima.

8. Standar sejarah

Standar yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan standar sekarang. Standar masa sekarang dinyatakan lebih tinggi atau lebih rendah dari pada standar masa lalu dalam pengertian kuantitas dan kualitas.

9. Standar atau absolute

Standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu. Standar ini dipakai jika tidak ada alternatif lain. (Wirawan;2009;69)

2.2.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Keith Davis faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) (Mangkunegara;2007;67).

1. Human performance = ability + motivation
2. Motivation = attitude + situation
3. Ability = knowledge + skill

Menurut Amstrong dan Baron dalam Nurmansyah (2010;185) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor personal

Ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh individu.

2. Faktor kepemimpinan

Ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan tim pimpinan (*team leader*).

3. Faktor kelompok

Ditentukan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

4. Faktor system

Ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi

5. Faktor situasional

Ditunjukkan oleh tingginya tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Mathis (2006;114), faktor yang mempengaruhi kinerja ada tiga yaitu usaha yang dicurahkan, kemampuan individual dan dukungan organisasional

1. Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan itu terdiri dari motivasi, etika kerja, kehadiran dan rancangan tugas.

a) Motivasi

Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena satu alasan untuk mencapai tujuan. Jadi, motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan (Mathis;2006;114).

b) Etika Kerja

Etika kerja yang berarti norma yang mengatur sikap perilaku seseorang di dalam ruang lingkup kerja.

c) Kehadiran/Ketidakhadiran

Yang menjadi tinjauan dalam kehadiran adalah tingkat ketidakhadiran karyawan. Membolos kerja mungkin tampak sebagai perkara kecil bagi seorang karyawan. Tetapi apabila seorang manajer membutuhkan 12 orang dalam satu unit untuk menyelesaikan pekerjaan, dan empat orang sering tidak hadir, pekerjaan unit tersebut mungkin tidak akan selesai, atau pekerja tambahan harus dipekerjakan.

Jenis ketidakhadiran karyawan boleh tidak hadir kerja untuk beberapa alasan. Secara jelas, beberapa ketidakhadiran tidak dapat dihindarkan. Karena sakit, kematian dalam keluarga, dan alasan-alasan pribadi lainnya atas ketidakhadiran dapat dimengerti, banyak karyawan mempunyai kebijakan cuti sakit yang memperkenankan mereka untuk tidak hadir dalam jumlah hari tertentu

tapi tetap mendapatkan gaji setiap tahunnya untuk jenis ketidakhadiran tanpa kesengajaan. Akan tetapi, banyak ketidakhadiran yang merupakan ketidakhadiran yang dapat dihindari, atau ketidakhadiran dengan kesengajaan. Seringkali, individu dalam jumlah yang relatif kecil ditempat kerja bertanggung jawab atas pembagian ketidakhadiran total yang tidak seimbang dalam organisasi (Mathis;2006;122-123)

d) Rancangan Tugas/Pekerjaan

Rancang pekerjaan merupakan pengembangan dari analisis pekerjaan, terkait dengan upaya untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas dan produktivitas perusahaan dan kinerja karyawan. Dalam merancang suatu pekerjaan hendaknya memperhatikan hubungan antara teknologi dengan manusia, selain itu juga harus dapat memfasilitasi pencapaian tujuan perusahaan serta mengetahui kapasitas dan kebutuhan karyawan yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

2. Kemampuan Individual

Kemampuan Individual terdiri dari bakat, minat dan faktor kepribadian

a) Bakat

Bakat adalah kemampuan bawaan yang merupakan potensi yang masih perlu dikembangkan atau dilatih untuk mencapai suatu kecakapan, pengetahuan dan keterampilan khusus, misalnya kemampuan berbahasa, bermain musik, melukis, dan lain-lain. Untuk bisa terealisasi bakat harus ditunjang dengan minat, latihan, pengetahuan, pengalaman agar bakat tersebut dapat teraktualisasi dengan baik.

b) Minat

Minat adalah orang-orang cenderung mengejar karier yang mereka percaya sesuai dengan minatnya. Tetapi sering kali, minat orang berubah, dan keputusan karier pada akhirnya dibuat berdasarkan keterampilan dan kemampuan khusus, serta jalan karier mana yang realistis bagi mereka (Mathis;2006;344-345).

c) Faktor kepribadian

Faktor kepribadian ini meliputi orientasi pribadi (sebagai contoh, apabila karyawan tersebut realistis,giat,atau artistik) dan kebutuhan pribadi (termasuk kebutuhan akan afiliasi, kekuasaan, dan pencapaian) seorang karyawan. Individu yang memiliki jenis kepribadian tertentu condong ke kelompok pekerjaan yang berbeda. (Mathis;2006;345).

3. Dukungan Organisasional

Dukungan Operasional terdiri dari pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, serta manajemen dan rekan kerja (Mathis;2006;114).

a) Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan adalah sebuah proses pembelajaran di mana orang-orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan organisasi. Pelatihan dapat disampaikan secara internal dalam organisasi dan dilakukan secara formal, informal pada pekerjaan (Mathis;2006;334-335).

Pengembangan adalah melaksanakan pekerjaan dengan tanggungjawab yang lebih besar dimasa yang akan datang bagi karyawan manajerial (Nurmansyah;2010;134).

b) Peralatan dan teknologi

Peralatan dan teknologi menunjang pekerjaan dari karyawan pada pekerjaan tertentu, akan memerlukan peralatan dan teknologi yang memadai. Seperti seorang manajer akan sangat membutuhkan komputer sebagai peralatan pendukung kerjanya.

c) Standar Kinerja

Untuk mengetahui bahwa seorang karyawan memproduksi “10 unit” per hari tidak memberikan dasar untuk menilai memuaskan atau tidaknya kinerja karyawan. Diperlukan standar yang dapat dibandingkan dengan informasi tersebut. Mungkin 15 unit dianggap kerja sehari yang cukup. Standar kinerja mendefinisikan tingkat yang diharapkan dari kinerja, dan merupakan “pembanding kinerja”, atau “tujuan”, atau “target”-tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kinerja yang realistis, dapat diukur, dipahami dengan jelas, akan bermanfaat baik bagi organisasi maupun karyawannya. Hal-hal tersebut harus ditetapkan *sebelum* pekerjaan dilakukan. Standar-standar yang didefinisikan dengan baik memastikan setiap orang yang terlibat mengetahui tingkat pencapaian yang diharapkan. (Mathis;2006;380).

d) Manajemen dan Rekan Kerja

Dalam kasus usaha rendah-kinerja, para manajer dapat berusaha melakukan pelatihan untuk peningkatan hubungan tersebut dan dengan demikian mendorong kinerja yang tinggi. Dalam kasus hubungan kinerja rendah-penghargaan, para manajer harus melihat metode yang mereka gunakan untuk menilai dan menghargai kinerja. Banyak organisasi menghabiskan banyak uang

untuk “memotivasi” karyawan mereka dengan menggunakan banyak taktik. Sebagai contoh, perusahaan mempunyai pembicara motivasional untuk menginspirasi para karyawan. Karena itulah hubungan antara individu dengan organisasi mereka merupakan satu bagian integrasi dari manajemen SDM yang efektif (Mathis;2006;117-118).

Menurut Gibson dalam <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja> ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja adalah individu, organisasi dan psikologis yang meliputi :

1. Faktor Individu

Faktor individu adalah faktor-faktor yang dihubungkan dengan sifat seseorang, oleh karena itu faktor individu juga dikenal dengan faktor internal. Variabel individual yang mungkin diklasifikasikan sebagai kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Setiap kelompok variabel ini membantu menjelaskan perbedaan individu dalam perilaku kinerja. Terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang (keluarga, pengalaman) dan demografis (umur dan jenis kelamin).

- a) Kemampuan dan Keterampilan

Kemampuan dan keterampilan memainkan peran penting dalam perilaku dan kinerja individu. Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas, seperti keterampilan mengoperasikan komputer, atau keterampilan berkomunikasi dengan jelas. Sehingga kemampuan dan keterampilan dalam bekerja merupakan suatu totalitas diri pekerja baik secara fisik maupun mental dalam menghadapi pekerjaannya. (Winardi;2004;201)

b) Latar Belakang : Keluarga, Pengalaman

Keluarga merupakan interaksi utama yang mempengaruhi karakteristik individu, karena keluarga berperan dan berfungsi sebagai pembentukan sistem nilai yang akan dianut oleh masing-masing anggota keluarga. Keluarga mengajarkan bagaimana untuk mencapai hidup dan apa yang seharusnya kita lakukan untuk menghadapi hidup. Pengalaman terbentuk dari lama kerja seseorang. Lama kerja adalah jangka waktu yang telah dilalui seseorang dalam menekuni pekerjaannya.

c) Demografis : Umur dan Jenis Kelamin

Kondisi demografis menggambarkan komposisi angkatan kerja, seperti tingkat pendidikan, umur, jenis kelamin dan persentase penduduk yang termasuk dalam angkatan kerja. (Nurmansyah;2010;46).

2. Faktor Organisasi

Faktor organisasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang bersifat eksternal (dipengaruhi lingkungan), terdiri dari struktur dan desain pekerjaan, kepemimpinan, dan penghargaan.

a) Struktur dan Desain pekerjaan

Struktur dan desain organisasi bertujuan untuk penempatan karyawan sesuai dengan bidangnya yang berkompeten. Hal ini akan berhubungan erat dengan efisiensi, rancangan kerja yang dibuat secara efisien akan menghasilkan pekerjaan yang bermotivasi dan berkemampuan tinggi, sehingga hasil yang maksimal dapat tercapai. Dari hasil penelitian ahli manajemen diketahui bahwa

spesialisasi merupakan kunci dari suatu rancangan atau desain pekerjaan. (Nurmansyah;2010;96).

b) Kepemimpinan

Leadership berasal dari bahasa Inggris. Terjemahan kata *leadership* yang paling sesuai dalam bahasa Indonesia adalah 'kepemimpinan'. *Leadership* memiliki arti luas, yaitu meliputi ilmu tentang kepemimpinan, teknik kepemimpinan, seni memimpin, ciri kepemimpinan, serta sejarah kepemimpinan (Lensusuffie;2010;2).

Menurut George R. Terry (Nurmansyah;2010;263), Kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang agar mau bekerja dengan ikhlas untuk mencapai tujuan bersama.

c) Penghargaan

Penghargaan mengaitkan juga dengan insentif, selain insentif menunjukkan hubungan yang paling jelas antara kompensasi dan prestasi kerja. Istilah "sistem insentif" pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung dengan berbagai standar produktivitas karyawan atau profitabilitas organisasi atau kedua kriteria tersebut. (Nurmansyah;2010;219). Sistem penghargaan yang baik akan mendorong terjadinya peningkatan kinerja karyawan.

3. Faktor Psikologis

Faktor psikologis merupakan bentuk tindakan yang diakibatkan oleh faktor individu (faktor internal) dan faktor organisasi (faktor eksternal) yang dibuat seseorang. Variabel psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, dan motivasi.

a) Persepsi

Persepsi (*perception*) adalah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka (Robbins dkk;2009;175).

Persepsi pada hakekatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan dan penerimaan (Thoha;2007;141). Persepsi merupakan proses kognitif dimana seorang individu memberikan arti kepada lingkungan, dapat dikatakan bahwa individu-individu yang berbeda, ”melihat” hal sama dengan cara yang berbeda. Persepsi meliputi kognisi (pengetahuan) jadi dengan demikian persepsi mencakup penafsiran objek-objek, simbol-simbol, dan orang-orang, dipandang dari sudut pengalaman penting. Mengingat bahwa persepsi berhubungan dengan pencapaian pengetahuan khusus tentang objek-objek, kejadian-kejadian, pada saat tertentu, maka ia timbul apabila stimuli mengaktifasi indra (Winardi;2004;203). Sementara menurut Luthans dalam Thoha (2007;143) menyatakan bahwa persepsi itu lebih kompleks dan luas apabila dibandingkan dengan penginderaan. Proses persepsi meliputi suatu interaksi yang sulit dari kegiatan seleksi, penyusunan dan penafsiran. Subproses

dalam persepsi yang dapat digunakan sebagai bukti bahwa sifat persepsi itu merupakan hal yang kompleks dan interaktif

b) Sikap

Sikap (attitude) adalah pernyataan evaluatif-baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan-terhadap objek, individu atau peristiwa (Robbins dkk;2009;92).

Sementara menurut (Winardi,2007;211) sebuah sikap merupakan suatu keadaan siap mental yang dipelajari dan diorganisasi menurut pengalaman dan yang menyebabkan timbulnya pengaruh khusus atau reaksi seseorang terhadap orang-orang, objek dan situasi-situasi dengan siapa ia berhubungan. Sikap yang baik adalah sikap dimana dia mau mengerjakan pekerjaan tersebut tanpa terbebani oleh sesuatu hal yang menjadi konflik internal. *Ambivalensi* sering kali muncul ketika konflik *internal* psikologis ini muncul. Perilaku bekerja bagi seseorang sangat dipengaruhi oleh sikap dalam bekerja. Sedangkan sikap seseorang dalam memberikan respon terhadap masalah dipengaruhi oleh kepribadian seseorang.

c) Kepribadian

Menurut Allport (1951) kepribadian adalah organisasi dinamis dalam individu sebagai sistem psikofisik yang menentukan caranya yang khas dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan. (Robbins dkk;2009;127).

d) Motivasi

Istilah motivasi berasal dari kata latin *movere*, yang berarti bergerak, sedangkan pengertiannya adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis

atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif (Luthans;2006;270).

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya (Robbins dkk;2009;223). Didalam suatu organisasi motivasi adalah suatu faktor yang amat penting dan menentukan, karena berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi tergantung pada ada tidaknya motivasi yang dilakukan oleh manajer atau pimpinan suatu organisasi atau perusahaan.

Untuk mempermudah pemahaman mengenai motivasi di bawah ini dikemukakan beberapa pengertian motivasi.

Motivasi adalah suatu usaha atau kegiatan dari seorang manajer untuk menggerakkan dan menimbulkan semangat kerja bawahan dalam usaha mencapai tujuan. (Nurmansyah;2011;124).

2.3 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul penelitian	Populasi dan Sampel	Alat analisis	Hasil penelitian
Sri Wahyuni	Faktor Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Dan Peternakan Kabupaten Kutai Timur	Populasi penelitian 141 karyawan dan sampel yang digunakan 59 karyawan dengan menggunakan teknik purposive sampling.	Analisis data dikerjakan dengan melakukan uji kualitas data	Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : Motivasi Kerja (X_1), Kemampuan Pegawai (X_2), Lingkungan Kerja (X_3), disiplin kerja (X_4), Kepemimpinan (X_5), dan Kepribadian (X_6) secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Kutai Timur.
Veronika Agustini Srimulyani	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun	Populasi dari penelitian ini adalah pegawai tetap di PDAM Madiun yang berjumlah 156 tidak termasuk direksi. Penentuan pengambilan sampel menggunakan metode <i>non probability sampling</i> . Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh	Teknik analisis data dalam penelitian ini meliputi uji kualitas data (uji validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik, dan uji hipotesis. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan program SPSS 18.	Dari penelitian yang dilakukan ditemukan hasil sebagai berikut: 1) Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. 2) Motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. 3) Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. 4) Kepuasan kerja merupakan variabel pemeditasi antara motivasi dengan kinerja pegawai
SusetyoDarmanto	Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Penyuluhan Lapangan Program Keluarga Berencana (PLKB) Di Kabupaten Pematang	Sampel penelitian terdiri dari 52 orang yang diambil dari populasi sejumlah 102 orang	Analisis data dilakukan dengan melakukan uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji kebaikan model dan uji hipotesis	Hasil penelitian ini menemukan bahwa variabel kompetensi dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja penyuluhan Keluarga Berencana di Kabupaten Pematang. Dengan demikian kompetensi mampu meningkatkan capaian atau kesertaan KB di Kabupaten Pematang.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, telaah pustaka dan pemikiran peneliti menurut Mathis (2006;114), faktor yang mempengaruhi kinerja ada tiga yaitu usaha yang dicurahkan, kemampuan individual dan dukungan organisasional maka dapat dibuat suatu hipotesis sebagai jawaban sementara dari permasalahan, yaitu : Diduga Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan driver karyawan pada PT. Adi Sarana Armada Tbk. (Assa Rent) Pekanbaru adalah Usaha yang dicurahkan, Kemampuan individual dan Dukungan Organisasional.