

## **BAB II**

### **TINJAUAN TEORITIS**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari dalam MSDM hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena di sini manusia berperan menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan, meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan telah canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen, yang dibawa ke dalam lingkungan organisasi.

Dalam Wikipedia Indonesia-Ensiklopedia Bebas Berbahasa Indonesia, yang diambil dari situs <http://www.organisasi.org> [2006], disebutkan bahwa:

MSDM adalah suatu proses menangani berbagai masalah dalam ruang lingkup karyawan, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan, demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengelola SDM adalah Departemen Sumber Daya Manusia, atau dalam bahasa Inggris disebut HRD atau *Human Resource Department*.

Dalam Ensiklopedia Bebas Berbahasa Indonesia, A.F. Stoner (2006)

mengemukakan bahwa:

MSDM adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat, untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Sedangkan Malayu S.P. Hasibuan dalam bukunya yang berjudul Manajemen sumber daya manusia (2002:10), merumuskan pengertian MSDM sebagai “Suatu ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Senada dengan pendapat Malayu S.P. Hasibuan, dalam situs <http://www.organisasi.org/taxonomy> [2006], dikemukakan bahwa:

MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur sumber daya yang dimiliki oleh individu dapat digunakan secara maksimal sehingga tujuan (*goal*) menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dll.

Jadi, MSDM merupakan suatu pengelolaan dan pemberdayaan sumber daya manusia sedemikian rupa, agar tercapainya efisiensi dan efektivitas dalam mewujudkan tujuan organisasi.

### **2.1.2 Peranan & Tanggung Jawab Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam situs <http://www.organisasi.org> [2006], disebutkan bahwa peranan dan tanggung jawab MSDM adalah sebagai berikut :

## 1. Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja/*Preparation and selection*

### a. Persiapan

Dalam tahap ini, yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan/*forecast* akan pekerjaan yang lowong, jumlah, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi tenaga kerja, dan lain sebagainya.

Dalam proses persiapan, dilakukan perencanaan akan kebutuhan SDM, dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Perencanaan ini dilakukan untuk mengantisipasi terjadinya ketidaksesuaian antara lowongan pekerjaan yang dibutuhkan, dengan keahlian para calon karyawan, serta terjadinya ketidaksesuaian antara jumlah karyawan yang dibutuhkan, dengan jumlah calon karyawan.

### b. Rekrutmen/*Recruitment*

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan SDM organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/*job description* dan juga spesifikasi pekerjaan/*job specification*.

Jadi, rekrutmen merupakan tahap pencarian calon karyawan pada berbagai tingkat jabatan, tergantung pada jabatan yang sedang dibutuhkan saat itu. Dalam tahapan ini, pihak perusahaan akan membuat suatu deskripsi pekerjaan, serta spesifikasi pekerjaan, yang bertujuan untuk memudahkan para calon pelamar dalam mencari pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Selain itu, pihak

perusahaan akan lebih mudah dalam mendapatkan calon karyawan yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

c. Seleksi Tenaga Kerja

“Seleksi Tenaga Kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada”.

Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah, melihat daftar riwayat hidup/*curriculum vitae* (CV) milik pelamar. Kemudian dari daftar riwayat hidup pelamar, dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil, dengan pelamar yang gagal dalam memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian tes tertulis, wawancara kerja/*interview*, dan proses seleksi lainnya.

2. Pengembangan dan Evaluasi Karyawan

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai bidangnya masing-masing, serta dapat meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting, baik karyawan pada tingkat rendah maupun tingkat tinggi.

3. Memberikan kompensasi dan proteksi pada karyawan

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja karyawan secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting,

dan harus disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal.

Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada, dapat menyebabkan masalah ketenagakerjaan di kemudian hari, atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada karyawan, agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang dan nyaman, sehingga kinerja dan kontribusi karyawan dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu.

### **2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam buku Sumber Daya Manusia (2002:21-23), Malayu S.P. Hasibuan menguraikan fungsi-fungsi MSDM yang meliputi :

#### **1. Perencanaan**

“Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien, agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan”.

Perencanaan yang baik sangat diperlukan, karena dengan perencanaan yang baik dan matang, tentu akan memudahkan perusahaan dalam mempersiapkan tenaga kerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan. Perencanaan ini harus selalu dilakukan, karena dalam hidup ini kita dihadapkan pada unsur ketidakpastian serta resiko-resiko yang akan timbul dalam setiap pekerjaan yang dilakukan.

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

Dengan pengorganisasian, maka akan terjalin hubungan kerja antara tiap-tiap bagian dalam perusahaan, serta pembagian tugas secara harmonis dan terkoordinasi, sehingga akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

## 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

Dengan adanya pengarahan dari pimpinan, maka akan terhindar dari banyaknya kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam pekerjaan, yang akan mengakibatkan terhambatnya pencapaian tujuan perusahaan. Karena dengan dilakukannya pengarahan, maka para karyawan akan bekerja secara terarah sesuai dengan tujuan yang akan dicapai

## 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

Pengendalian dilakukan agar pekerjaan dapat selalu dipantau dan diukur sejauhmana para karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Dengan pengendalian ini pula, perusahaan dapat melakukan perbaikan atas

pelaksanaan kerja, sehingga apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

#### 5. Pengadaan

“Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan”.

#### 6. Pengembangan

“Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan”.

Dengan adanya fungsi pengembangan ini, maka para karyawan dapat lebih meningkatkan kinerjanya, karena melalui fungsi ini, para karyawan mendapatkan pendidikan dan pelatihan, baik itu dari segi teknis, teoritis, maupun moral, yang dapat dijadikan bekal dalam bekerja.

#### 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa secara langsung maupun tidak langsung, berupa uang atau barang kepada karyawan, sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah.

Jadi, kompensasi merupakan proses balas jasa yang diberikan kepada karyawan, baik berupa uang atau bentuk penghargaan lainnya, atas segala jasa karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dengan adanya pemberian

kompensasi yang layak dan sesuai dengan yang diharapkan para karyawan, maka para karyawan pun akan memberikan performansi kerja yang optimal.

#### 8. Pengintegrasian

“Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan”.

Fungsi pengintegrasian ini sangat penting dilakukan, karena di dalam sebuah perusahaan, yang terdiri dari para karyawan dan pimpinan selaku pihak perusahaan, keduanya harus saling mengetahui dan memahami kepentingan serta keinginan masing-masing, sehingga akan tercipta suatu bentuk kerja sama yang harmonis dan saling menguntungkan.

#### 9. Pemeliharaan

“Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama hingga pensiun”.

Setiap perusahaan hendaknya melakukan pemeliharaan terhadap para karyawannya. Pemeliharaan karyawan akan berdampak pada tingginya loyalitas karyawan, karena para karyawan akan merasa kondisinya diperhatikan oleh perusahaan. Selain itu juga, dengan terpeliharanya kondisi fisik serta mental karyawan, maka akan meningkatkan kinerja para karyawan itu sendiri, yang akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.



## 10. Kedisiplinan

“Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik, akan sulit mewujudkan suatu tujuan secara maksimal”.

Fungsi kedisiplinan ini dikatakan sebagai fungsi yang terpenting dalam perusahaan, karena sependai atau seterampil apapun karyawan, tetapi jika tidak didukung oleh kedisiplinan dalam bekerja, maka tujuan perusahaan akan sulit tercapai. Maka dari itu, setiap perusahaan harus menanamkan sikap kedisiplinan kepada para karyawannya sejak dini, tetapi tentu saja dengan cara-cara yang baik, tanpa ada unsur kekerasan.

## 11. Pemberhentian

“Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan”.

Fungsi pemberhentian ini merupakan fungsi yang dapat dilakukan oleh MSDM, jika ada karyawan yang akan berhenti dari pekerjaannya atau dengan kata lain keluar dari perusahaan yang bersangkutan. Pemberhentian karyawan ini dapat disebabkan oleh berbagai hal, baik itu berasal dari pihak karyawan, maupun dari pihak perusahaan. Selain itu juga, pemberhentian ini juga dapat disebabkan oleh hal-hal yang berhubungan dengan berakhirnya kontrak kerja, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

#### **2.1.4 Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam bukunya yang berjudul "*Brainware Management*", yang diambil dari situs <http://www.Indonesian-aerospace.com> [2006], Taufik Bahaudin membagi perkembangan MSDM menjadi lima urutan generasi.

Generasi pertama adalah Pra-personalia, di mana manusia lebih dilihat sebagai faktor produksi, pengelolaan manusia masih sangat sederhana, secara umum bahkan dikatakan sekedar pencatatan hadir-tak hadir.

Generasi kedua adalah Manajemen Personalia, pada generasi ini pengelolaan manusia mulai dilakukan secara profesional, adanya program seleksi, pelatihan, analisis pekerjaan dan mulai dikenal dengan apa yang dinamakan Serikat Pekerja.

Generasi ketiga adalah MSDM, di sini manusia tidak lagi menjadi sekedar faktor produksi, tetapi juga merupakan bagian dari "sumber daya" perusahaan, sehingga tenaga kerja dikenal sebagai Sumber Daya Manusia atau SDM.

Generasi keempat adalah Manajemen Strategik Sumber Daya Manusia, pada generasi ini peran SDM mulai ikut menentukan arah dan gerak perusahaan.

Generasi yang terakhir adalah generasi kelima, yang merupakan *Brainware Management* atau Manajemen Perangkat Otak, yang mendasarkan pengelolaan manusia atas satu kesatuan *Mind-Body-Emotions* yang saling mempengaruhi satu sama lain.

### **2.1.5 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Adanya MSDM bertujuan untuk membantu pencapaian tujuan pokok organisasi, baik itu bersifat manajerial maupun yang bersifat operasional.

Berikut ini adalah tujuan MSDM menurut Werther & Keith Davis (1982:7) dalam "*Personnel Manajemen & Human Resources*", yang dialihbahasakan oleh Sedarmayanti :

Tujuan dari Manajemen Kepegawaian adalah untuk melengkapi organisasi dengan angkatan kerja yang efektif, dan untuk mencapainya, Manajemen Kepegawaian mempunyai tugas-tugas yang mencakup tentang bagaimana memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi & memelihara karyawan dalam jumlah yang tepat dengan berbagai tipe karyawan.

## **2.2 Karakteristik Individu**

### **2.2.1 Pengertian Karakteristik Individu**

Karakteristik adalah ciri-ciri, tanda-tanda yang dimiliki dan melekat pada sesuatu hal, seseorang, baik itu benda hidup ataupun benda mati, yang merupakan pembeda dari hal lainnya.

Karakteristik Individu adalah ciri-ciri yang melekat pada seseorang, yang membedakannya dengan orang lain, baik itu dalam hal fisik maupun psikis.

Jadi, Karakteristik Individu adalah ciri tertentu dari individu yang berbeda dengan individu lainnya, baik sikap maupun perilaku. Dapat dikatakan juga bahwa Karakteristik Individu merupakan sesuatu yang melekat pada diri individu yang membedakannya dengan individu lainnya, baik itu dilihat dari karakteristik demografi maupun karakteristik psikologi.

Secara umum, Robbins (1996:78) mengemukakan 2 kategori yang dimiliki oleh setiap individu (*Individual Attributes*), yaitu :

1. Karakteristik Demografi (Usia, Jenis Kelamin, Status Perkawinan, Jumlah Keluarga, Kedudukan dalam keluarga, Pendidikan, Pengalaman/Masa Kerja Karyawan, Status Pekerjaan, dll)
2. Karakteristik Psikologi (Minat & bakat, Hubungan antar karyawan, Kejenuhan, Sikap, Sifat, keahlian/kemampuan, tanggung jawab, dll)

Sedangkan Bashaw & Grant dalam Agus S. (2001:133), "*Pengaruh Atribut Pribadi Karyawan terhadap Kerja Tim & Shift Kerja*", Skripsi Iteas Bandung, mengemukakan bahwa, "Beberapa ciri-ciri pribadi yang meliputi: jenis kelamin, usia, status perkawinan, pendidikan, pendapatan keluarga, & masa jabatan".

Sementara itu, Thoha (1983:30) mengemukakan bahwa :

Berkaitan dengan karakteristik individu, bahwa individu membawa ke dalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan pribadi, dan kebutuhan penghargaan serta pengalaman/masa kerja. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki individu, dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru, yaitu organisasi.

Sedangkan menurut Mathis (2002:64), ada empat karakteristik individu yang dimiliki setiap karyawan, yaitu, "Minat, jati diri, kepribadian, dan latar belakang sosial".

Dari teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat dilihat bahwa terdapat beberapa karakteristik yang dimiliki oleh setiap individu, dalam hal ini yaitu para karyawan. Masing-masing karyawan merupakan individu yang berdiri sendiri, artinya, setiap karyawan masing-masing memiliki karakter yang berbeda antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya. Karena perbedaan inilah, maka setiap karyawan akan menghasilkan kinerja yang berbeda-

beda, tergantung pada kemampuan yang dimiliki, keahlian, kepribadian, pendidikan, yang dimiliki masing-masing individu. Di samping itu juga masih banyak karakteristik lainnya yang mempengaruhi kinerja para karyawan.

## **2.3 Kinerja Karyawan**

### **2.3.1 Pengertian Kinerja**

Di Indonesia istilah Kinerja telah populer digunakan dalam media massa Indonesia, padanan kata dalam bahasa Inggris untuk istilah kinerja tersebut adalah “*performance*”. Menurut *The scribner-Bantam English Dictionary* terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), yang dialihbahasakan oleh Prawirosentono (1999), terdapat keterangan sebagai berikut :

Pertama, kinerja berasal dari asal kata “*to perform*” yang mempunyai arti sebagai berikut: melakukan, menjalankan, melaksanakan, memenuhi atau menjalankan kewajiban, melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab, melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Dari beberapa pengertian di atas tersebut, bahwa “*to perform*” adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dan sesuai dengan hasil yang diharapkan, sedangkan arti kata “*performance*” yang merupakan kata benda (*noun*), adalah “*thing done*” (sesuatu hasil yang telah dikerjakan).

Berdasarkan hal tersebut, maka arti *performance* atau kinerja adalah sebagai berikut :

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kemudian kinerja (*performance*) diartikan oleh Simamora (1995:327) sebagai “Suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu, yang akhirnya secara nyata dapat mencerminkan keluaran yang dihasilkan”.

Suprihanto (2000:7) menyebutkan istilah kinerja dan prestasi kerja sebagai “Hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran”. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001:67), istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), yang artinya merupakan “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berikut adalah teori-teori yang berkaitan dengan kinerja karyawan :

Menurut TR. Mitchel (1973:344), yang dikutip oleh Sedarmayanti (1996:45) bahwa “Kinerja seorang karyawan dapat diukur oleh mutu kerja, Ketepatan waktu, Inisiatif, Kemampuan, dan Komunikasi”.

Sedangkan Blumberg dan Pringle (1982:565) mengemukakan bahwa:

Tinggi rendahnya aktualisasi peran atau kinerja individu anggota organisasi adalah hasil interaksi dari tiga kelompok faktor, yaitu karakteristik individu yang menyediakan kapasitas atau kemampuan untuk berperan dan berkinerja, kadar upaya yang dicurahkan untuk menjalankan peran yang diembannya, serta karakteristik organisasi yang menyediakan dukungan dan kesempatan.

Sementara itu, Keith Davis yang dikutip oleh Anwar Prabu (2001:67), merumuskan kinerja karyawan sebagai berikut :

$$\begin{array}{lclcl} \textit{Human Performance} & = & \textit{Ability} & + & \textit{Motivation} \\ \textit{Motivation} & = & \textit{Attitude} & + & \textit{Situation} \\ \textit{Ability} & = & \textit{Knowledge} & + & \textit{Skill} \end{array}$$

Jadi dengan demikian, Penulis berpendapat bahwa kinerja (*performance*) adalah suatu hasil kerja/prestasi kerja yang telah dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum, serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Dan berdasarkan dari teori-teori kinerja yang ada, dapat dikatakan bahwa kinerja yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan, sangat tergantung pada faktor internal maupun faktor eksternal dari karyawan yang bersangkutan. Dalam penelitian ini, yang dimaksud adalah hasil kerja/kinerja seluruh karyawan di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung yang dicapai dalam suatu periode tertentu.

### **2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Richard M. Steers (1985:206) mengidentifikasi 4 faktor yang mempengaruhi prestasi kerja/kinerja, yaitu :

- Karakteristik organisasi

Dalam Agus S. (2001:136), "*Pengaruh Atribut Pribadi Karyawan terhadap Kerja Tim & Shift Kerja*", Skripsi Iteas Bandung, Thomson mengatakan bahwa "Organisasi adalah sejumlah orang yang melakukan tugas dan pekerjaan tertentu untuk masing-masing orang atau kelompok orang secara rasional, non pribadi, untuk mencapai tujuan tertentu"

Selanjutnya Hariyanto (1999:270) mengemukakan bahwa:

Karakteristik organisasi merupakan kondisi internal suatu organisasi yang mempengaruhi aktivitas individu didalamnya. Yang dimaksud karakter organisasi di sini adalah sejauh yang dipersepsikan individu tersebut. Jika terjadi kesesuaian individu atau pekerja akan merasa menjadi anggota organisasi.

- Karakteristik lingkungan

Karakteristik yang dimaksud adalah kondisi/suasana kerja dalam suatu organisasi.

- Karakteristik pekerja

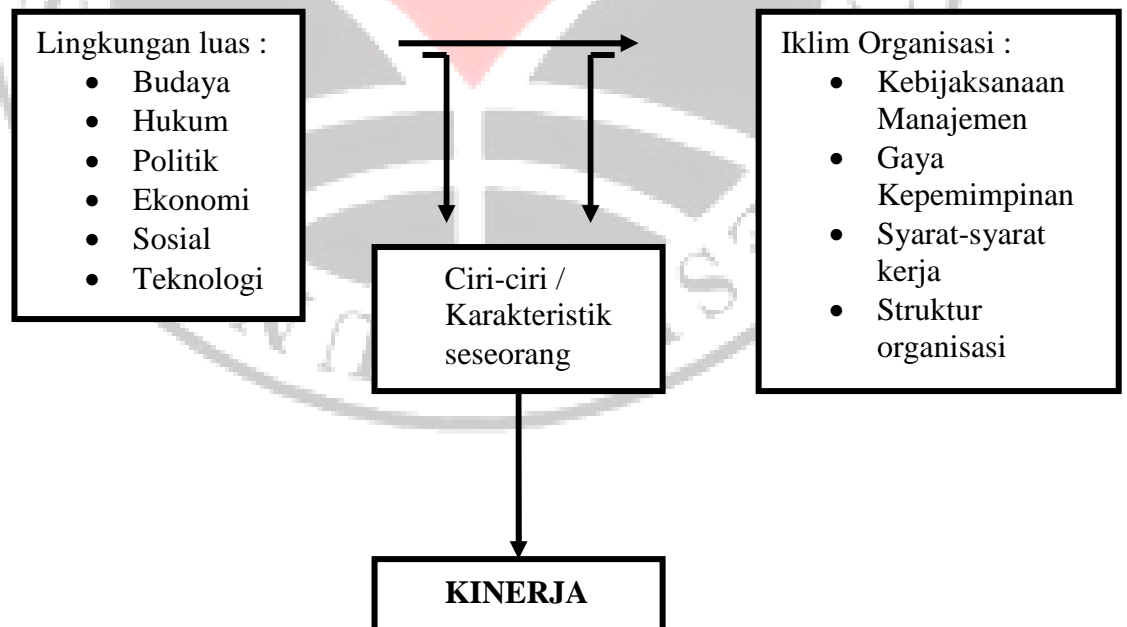
Yang dimaksud di sini adalah karakteristik masing-masing karyawan dalam organisasi, yang merupakan ciri-ciri tersendiri dari setiap karyawan.

- Karakteristik praktek manajemen

Maksudnya adalah segala aturan dan tata cara yang diberlakukan dalam manajemen suatu organisasi.

Berikut adalah skema keterkaitan antara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan :

**GAMBAR 2.1**  
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN



Sumber : <http://www.organisasi.org> [2006]



Semua karakteristik di atas saling berkaitan dalam menghasilkan kinerja masing-masing karyawan dalam perusahaan, dikatakan demikian karena kinerja yang dihasilkan seorang karyawan bukan hanya dipengaruhi oleh salah satu karakteristik saja, melainkan dipengaruhi oleh semua karakteristik, baik itu dari faktor internal karyawan maupun faktor eksternal karyawan.

Dalam penelitian ini, lebih memfokuskan perhatiannya terhadap karakteristik karyawan sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karena diduga bahwa kinerja yang berbeda dari setiap karyawan merupakan pengaruh dari karakteristik yang berbeda-beda yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.

#### **2.4 Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja individu adalah dasar dari kinerja organisasi. Dikatakan demikian karena tinggi rendahnya prestasi suatu perusahaan sangat tergantung pada kinerja yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan. Mengingat bahwa SDM merupakan unsur yang paling dominan dan penentu dalam perusahaan, maka pihak manajemen diharuskan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yang salah satunya yaitu karakteristik individu.

Dari keseluruhan karyawan dalam suatu perusahaan, masing-masing dapat dipastikan memiliki pengalaman kerja yang berbeda, sikap dan sifat yang berbeda, tingkat ekonomi, tingkat pendidikan, minat, bakat, serta kemampuan yang berbeda pula. Hal inilah yang menyebabkan mengapa setiap karyawan menunjukkan prestasi/kinerja yang berbeda, untuk itu perlu dilakukan pengujian seberapa besar pengaruh karakteristik individu karyawan terhadap kinerja yang dihasilkannya,

sehingga akan ditemukan suatu solusi yang tepat untuk mengatasinya, jika suatu saat mungkin terjadi permasalahan yang disebabkan oleh hal tersebut.

Berikut adalah teori-teori yang mengemukakan adanya pengaruh karakteristik individu karyawan terhadap kinerja karyawan :

John R. Scermerhorn, (1983:71) Jr. dalam “*Managing Organizational Behaviour*“ mengemukakan : “Performansi Kerja merupakan hasil dari atribut individu, usaha individu untuk bekerja, & dukungan organisasi yang mereka terima“.

Gibson, et al. (1996: 13) mengemukakan bahwa:

Perilaku individu dipengaruhi oleh karakteristik individu dan karakteristik organisasi. Kinerja individu merupakan perwujudan perilaku individu. Kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi, karena itu pemahaman perilaku individu sangat kritis .

Sondang P. Siagian ( 1985:173 – 184 ) mengemukakan bahwa :

Ada beberapa faktor yang mempunyai kaitan dengan masalah berperilaku dan kinerja seseorang dalam organisasi, yaitu: sifat agresif, daya tahan terhadap tekanan, energi fisik, kreativitas, kepercayaan diri, kemampuan menyesuaikan diri, kepemimpinan, integritas pribadi, keseimbangan emosional, antusiasme, mutu pekerjaan, ketepatan waktu, prakarsa, kemampuan, & komunikasi.

Berdasarkan hasil penelitian dari Schwab, De Vitt, dan Cummings pada tahun 1971 (Grensing dalam Timpe, 1999:81), telah dibuktikan bahwa “Faktor ekstrinsik yang terdiri dari kebijaksanaan, supervisi, gaji, hubungan antar pribadi, serta kondisi kerja, ternyata berpengaruh dalam memacu karyawan untuk menampilkan performansi kerja yang tinggi.”

Dari hasil penelitian tersebut, dapat dilihat bahwa dari salah satu faktor ekstrinsik karyawan yaitu hubungan antar pribadi, terbukti dapat mempengaruhi performansi kerja/kinerja para karyawan.

Faktor hubungan antar pribadi karyawan merupakan salah satu karakteristik individu yang dimiliki oleh setiap karyawan, yang dapat berpengaruh pada kinerja para karyawan. Karena untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis, yaitu terciptanya hubungan yang penuh kekeluargaan dan saling mendukung, baik itu hubungan antar sesama pegawai maupun antara pegawai dengan atasan, karena manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan interaksi dengan orang lain, baik itu di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja. Menurut Ranupandojo dan Husnan (1997:187), bahwa “Manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan persahabatan, dan mereka tidak akan bahagia bila ditinggalkan sendirian, untuk itu mereka akan melakukan hubungan dengan teman-temannya”.

Menginson dalam Handoko (1998:258) mengemukakan bahwa “Kebutuhan sosial secara teoritis adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima oleh kelompok, keluarga dan organisasi”. Sementara itu, Indrawijaya (1988:125) mengutarakan bahwa “Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok”. Dengan adanya suasana kerja yang nyaman, hubungan kerja yang harmonis, maka otomatis para karyawan akan bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan perusahaan.

Selain hubungan antar karyawan, karakteristik individu yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah tanggung jawab dan pengalaman kerja karyawan. Menurut Flippo (1996:105), “Tanggung jawab merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya, sesuai dengan pengarahan yang diterima”. Sedangkan Saydam (1996:248) berpendapat bahwa “Setiap orang ingin diikutsertakan dan ingin diakui sebagai orang yang mempunyai potensi, dan pengakuan ini akan menimbulkan rasa percaya diri dan siap memikul tanggung jawab yang lebih besar”.

Jika seseorang bekerja pada suatu organisasi atau lembaga dengan pekerjaan yang belum pernah ia tangani sebelumnya, tentu saja akan disertai perasaan was. Tetapi setelah dikerjakan berulang-ulang kali pekerjaan yang sama, maka karyawan tersebut akan terbiasa dalam mengerjakannya. Hal ini cocok dengan pepatah lama, bahwa *bisa karena biasa*. Faktor kemampuan seseorang tidak cukup hanya dilihat dari segi pendidikan dan pelatihan saja, namun bisa juga dilihat dari segi pengalaman kerja seseorang selama bekerja pada organisasi/lembaga tertentu. Pengalaman merupakan salah satu faktor yang ikut mempengaruhi kinerja seseorang di dalam melaksanakan tugas guna pencapaian tujuan organisasinya.

Selain karakteristik-karakteristik yang telah disebutkan di atas, masih banyak lagi karakteristik-karakteristik lain yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang.