

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Grand theory dalam penelitian ini adalah Manajemen, *middle range theory* yang digunakan adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan *applied theory* dalam penelitian adalah motivasi, karakteristik individu, pengalaman kerja dan kinerja.

1. Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Menurut Hasibuan (2017) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan.

Sedangkan menurut Stoner dalam (Ramadhan, 2018) manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat dikatakan bahwa manajemen adalah suatu ilmu atau seni dalam mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya untuk mencapai suatu tujuan organisasi organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien.

b. Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi dasar manajemen menurut (Sukarna, 2011) dibagi menjadi empat, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan). Keempat fungsi dasar manajemen ini biasanya disingkat POAC, yaitu:

1) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah memilih fakta dan menghubungkan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian ialah penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), kegiatan-kegiatan, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

3) *Actuating* (Pelaksanaan/Penggerakan)

Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan. Definisi di atas terlihat bahwa tercapai atau tidaknya tujuan tergantung kepada bergerak atau tidaknya seluruh anggota kelompok manajemen, mulai dari tingkat atas, menengah

sampai kebawah. Segala kegiatan harus terarah kepada sasaran, mengingat kegiatan yang tidak terarah kepada sasaran hanyalah pemborosan terhadap tenaga kerja, uang, waktu dan materi atau dengan kata lain pemborosan terhadap *tools of management*. Jika hal ini terjadi sudah bisa dipastikan merupakan *mis-management*. Tercapainya tujuan bukan hanya tergantung kepada *planning* dan *organizing* yang baik, melainkan juga tergantung pada pergerakan dan pengawasan. Perencanaan dan pengorganisasian hanya merupakan landasan yang kuat untuk adanya pergerakan yang terarah kepada sasaran yang dituju. Pergerakan tanpa *planning* tidak akan berjalan efektif karena dalam perencanaan itulah ditentukan tujuan, *budget*, *standart*, metode kerja, prosedur dan program (Sukarna, 2011).

4) *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu *standart*, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilamana perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan *standart*.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan (Hasibuan, 2017).

Menurut Mangkunegara (2015), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian,

pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan sumber daya manusia menurut Dessler (2011) adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau seni dalam mengatur peranan dan hubungan antar manusia (karyawan) dalam organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

b. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2017) menyatakan ada beberapa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan adalah proses yang sistematis dan terus-menerus dalam menganalisis kebutuhan organisasi akan SDM dalam kondisi yang selalu berubah, dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi. Hal ini merupakan bagian yang integral dari perencanaan dan anggaran perusahaan, karena pembiayaan dan perkiraan SDM akan berpengaruh dan dipengaruhi oleh rencana jangka panjang perusahaan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Dengan adanya pengorganisasian akan memberikan struktur organisasi yang jelas dengan pembagian yang jelas pula dan *Standart Operational Procedur* (SOP) yang diterapkan dengan benar.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan ini biasanya dilakukan oleh pihak manajemen atau atasan dalam memberikan suatu tanggung jawab, dengan pelaksanaan pengarahan ini diharapkan pekerjaan yang dilakukan bisa cepat selesai dengan kerjasama yang baik antar pekerja di segala tingkatan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian (*Controlling*) ini dilakukan agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan *Standart Operational Procedur* (SOP) yang diterapkan serta aturan-aturan yang diberlakukan dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, kegiatan ini dilakukan untuk mengukur

kinerja pegawai untuk disesuaikan dengan kompensasi (gaji) yang akan diberikan.

5. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kegiatan ini didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Dalam kegiatan ini pegawai akan diberikan deskripsi pekerjaan (*job description*) tentang pekerjaan yang akan dikerjakan, dimana deskripsi pekerjaan (*job description*) menjelaskan tentang perincian tugas dan tanggungjawab serta dalam kondisi mana pekerjaan tersebut dilakukan.

6. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. Hal ini dilakukan untuk menambah kreatifitas, inovasi, pengalaman, serta ilmu baru yang akan diterapkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar lebih efektif dan efisien. Selain pelatihan juga bisa dengan kegiatan *workshop*, *upgrading*, dan juga *gaming* untuk meningkatkan keahlian dari para pegawai. Karena semakin berkembangnya teknologi proses peningkatan ketrampilan ini dapat dilakukan dengan menggunakan metode yang sangat banyak.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan komponen kunci strategi perusahaan, karena biaya mempekerjakan *staff* merupakan hal terbesar dalam neraca pembayaran, meskipun sebenarnya memiliki arti yang lebih. Semua unsur imbalan, dan ini merupakan meliputi upah non-finansial juga upah finansial merupakan bagian dari kontrak manajemen dengan pegawainya. Pegawai setuju untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu sebagai balasan sejumlah uang. Kompensasi menurut pengertian yang lebih luas dapat meliputi unsur-unsur yang lain seperti, prospek adanya promosi, kesempatan mendapat pelatihan, kepuasan terhadap pekerjaan, dan sebagainya. Penekanan diberikan pada strategi, sistem dan proses yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian (*Integration*) adalah hubungan kolektif antara manajemen dengan sejumlah *staff*, yang pembahasannya merujuk pada cara yang diatur secara formal untuk melaksanakan diskusi bersama antara dua pihak, yaitu serikat pekerja atau asosiasi *staff* dengan manajemen mereka, hubungan *informal* yang merupakan bagian dari proses dan mekanisme yang digunakan oleh organisasi untuk menyampaikannya kepada sekelompok pegawai.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan karyawannya. Program kesejahteraan karyawan diterapkan instansi untuk membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Kenyamanan dalam bekerja diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit mewujudkan tujuan perusahaan. Kedisiplinan diterapkan dengan meningkatkan kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Kedisiplinan juga merupakan faktor yang akan menentukan keberhasilan individu maupun perusahaan, sehingga bisa dikatakan bahwa disiplin menentukan tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan.

11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Sepration*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Banyak faktor yang menyebabkan pemutusan hubungan tenaga kerja, penyebabnya bisa dari faktor internal maupun eksternal. Namun, dari pemutusan hubungan tenaga kerja pihak manajemen sebaiknya juga

melakukan evaluasi untuk menganalisa masalah maupun *improvement* manajemen.

Dari beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia dapat diketahui betapa pentingnya manajemen ini dilakukan bagi perusahaan maupun instansi untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Sehingga, dalam tugas akhir ini juga akan menjelaskan tentang variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti motivasi, karakteristik individu dan pengalaman kerja.

B. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Menurut Stanford dalam (Mangkunegara, 2015) motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Mangkunegaran (2015) motivasi didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Motivasi menurut Sidanti dalam (Ramadhan, 2018) diartikan sebagai keadaan dalam diri individu yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi akan menggerakkan karyawan untuk bekerja lebih semangat dan meningkatkan kualitas kerjanya. Menurut Robbin dalam (Ramadhan, 2018) motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mengarah pada kepuasan kerja.

Menurut David McClelland dalam (Ramadhan, 2018), teori motivasi prestasi McClelland (*McClelland'S Achievmeng Motivation Theory*)

mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia.

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow yang mencipkan adanya motivasi individu, dikemukakan oleh Abraham Maslow (1943), kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak yaitu meliputi kebutuhan biologis dan psikologis berupa materiil dan non materiil. Dalam teori kebutuhan Maslow, ketika kebutuhan dasar sudah terpenuhi maka kebutuhan berikutnya menjadi dominan.

Terdapat lima tingkat hirarki kebutuhan manusia menurut Abraham Maslow dalam (Sunyoto, Danang, 2013):

- a) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)
- b) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*)
- c) Kebutuhan sosial (*social needs*)
- d) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*)
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*)

Kemudian lima tingkat hirarki kebutuhan Maslow tersebut mengalami revisi yaitu pada tahun 1970 dan 1971. Pada tahun 1970, Maslow memisahkan kecenderungan tingkah laku yang ada dalam aktualisasi diri menjadi kebutuhan kognitif dan kebutuhan estetika. Maslow menemukan beberapa orang bisa mengaktualisasikan dirinya melalui kemampuan diri dan pengalaman sendiri. Oleh Maslow, kemampuan seperti itu disebut sebagai kemampuan akan transendensi. Akan tetapi Maslow tidak pernah memasukkan *self transcendence* ke dalam hierarki kebutuhannya. Tapi peneliti penerus Maslow seperti Henry Gleitman, Alan Fridlund, dan Daniel Reisberg memasukkannya sebagai hierarki

paling tinggi yaitu hierarki kedelapan. Sehingga hirarki kebutuhan manusia menjadi delapan, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis (kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup meliputi sandang, pangan, papan seperti makan, minum, perumahan, tidur, dan lain sebagainya).
- b. Kebutuhan akan rasa aman (merasa aman dan terlindung jauh dari bahaya di tempat pekerjaan atau keamanan dan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja).
- c. Kebutuhan sosial (hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab).
- d. Kebutuhan penghargaan (dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas faktor kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang).
- e. Kebutuhan kognitif (mengetahui, memahami, dan menjelajahi).
- f. Kebutuhan estetika (keserasian, keteraturan, dan keindahan).
- g. Kebutuhan aktualisasi diri (mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).
- h. Kebutuhan transendensi (membantu orang lain mewujudkan dirinya).

Dengan demikian, berdasarkan beberapa teori di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa motivasi adalah suatu energi yang berkembang dari dorongan individu lain dan keadaan yang di alami seseorang.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Herzberg dalam Hasibuan (2017) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan sebagai berikut:

a. Faktor pendukung atau faktor pemuas (*Motivation Faktor*)

Faktor ini disebut dengan *satisfier* atau *intrinsik motivation* yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang. Faktor ini juga sebagai pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain seperti:

1) Prestasi yang diraih (*Achivement*)

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, karena ini akan mendorong seseorang untuk serta energi yang dimilikinya demi mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan mencapai prestasi tinggi, asalkan diberikan kesempatan.

2) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Merupakan daya penggerak yang memotivasi sehingga bekerja hati-hati untuk bisa menghasilkan produk dengan kualitas istimewa.

3) Kepuasan kerja itu sendiri (*The Work It Self*)

Merupakan teori yang disebut teori tingkat persamaan kepuasan (*the stady-state theory of job satatisfaction*) mengemukakan bahwa kepribadian merupakan salah satu faktor penentu stabilitas kepuasan kerja.

b. Faktor yang menghambat atau faktor pemeliharaan (*Maintenance Faktor*)

Faktor ini disebut juga dengan *disastisfier* atau *extrinsic motivation*. Faktor ini juga disebut dengan *hygene factor* merupakan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Misalnya

dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekarjanya, faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan.

Dan juga faktor ini disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik yang meliputi sebagai berikut:

1) Keamanan dan keselamatan kerja yang tidak terjamin

Keamanan dan keselamatan kerja adalah suatu perlindungan yang diberikan organisasi terhadap jaminan keamanan akan keselamatan dirinya dalam bekerja. Dengan demikian, apabila karyawan tidak mendapatkan jaminan keamanan dan keselamatan kerja akan jadi penghambat motivasi dalam bekerja.

2) Kondisi kerja yang tidak kondusif

Kondisi kerja adalah suatu keadaan dimana karyawan mengharapkan kondisi kerja yang kondusif sehingga dapat bekerja dengan baik. Dengan demikian, apabila karyawan tidak mendapatkan jaminan keamanan dan keselamatan kerja akan menjadi penghambat motivasinya dalam bekerja.

3) Hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan yang tidak terjalin dengan baik.

Bagian ini merupakan kebutuhan untuk dihargai dan menghargai dalam organisasi sehingga tercipta kondisi kerja yang harmonis. Dengan demikian apabila karyawan tidak memiliki hubungan yang baik kepada anggota organisasi lainnya akan menjadi penghambat motivasi bekerja.

3. Indikator Motivasi

Menurut Anyim, Chidi, dan Badejo (2012) ada beberapa faktor yang memotivasi seseorang untuk bekerja, antara lain adalah:

a) Motif

Motif merupakan suatu alasan seseorang melakukan pekerjaan. Hal ini berasal dari faktor internal pekerja. Biasanya motif dalam bekerja ini disesuaikan dengan kebutuhan individu, minat, pengembangan potensi diri, dll.

b) Insentif

Organisasi juga dapat memberikan insentif tambahan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, dan lain-lain.

c) Insentif Khusus Individu

Perusahaan dapat memberikan insentif khusus kepada individu. Insentif tersebut harus diberikan kepada karyawan untuk ikut memberikan saran yang layak dan berharga untuk perusahaan.

d) Status atau Jabatan

Dengan memberikan status yang lebih tinggi kepada karyawan maka karyawan tersebut akan merasa termotivasi. Karena karyawan lebih suka dan bangga apabila mereka mendapat status atau jabatan yang tinggi di dalam perusahaan.

e) Apresiasi dan Pengakuan

Karyawan harus dihargai karena jasa mereka. Pujian tidak harus datang dari atasan langsung tetapi juga datang dari pihak yang mempunyai wewenang yang lebih tinggi.

Dari beberapa indikator diatas instansi dapat mengetahui cara untuk meningkatkan motivasi para karyawannya. Motivasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain motivasi, faktor internal (karakteristik individu) yang dimiliki individu juga mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

C Karakteristik Individu

1. Pengertian Karakteristik Individu

Istilah karakteristik mengandung arti yang berbeda-beda menurut tinjauan dari sisi organisasi yang didalamnya termasuk sumber daya manusia. Karakteristik individu (pegawai) dapat menggambarkan ciri khas yang melekat pada diri seseorang dalam hidup dan kehidupannya terutama dalam bertindak dan berperilaku (Purnomo, 2014).

Menurut Susyatmoko (2016) karakteristik Individu adalah orang yang memandang berbagai hal secara berbeda akan berperilaku secara berbeda-beda, orang yang memiliki sikap yang berbeda terhadap perintah, orang yang memiliki kepribadian berbeda berinteraksi dengan cara yang berbeda dengan atasan, rekan kerja dan bawahan.

Hurriyati (2010) menyatakan bahwa karakteristik individu merupakan suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman. Karakteristik individu merupakan faktor internal (interpersonal) yang menggerakkan dan mempengaruhi perilaku individu.

Menurut Robbins dalam Gaffar (2017) mengatakan bahwa karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status

perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi. Selanjutnya, menurut Sopiah dalam Gaffar (2017) karakteristik individu adalah ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap individu.

2. Faktor-faktor Karakteristik Individu

Menurut Thoha dalam (Peoni, 2014) berkaitan dengan karakteristik individu, bahwa individu membawa ke dalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan pribadi, penghargaan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi.

Sementara itu Bashwa dan Grant dalam (Hayati dan Imelda, 2014) mengemukakan beberapa ciri-ciri pribadi meliputi: jenis kelamin, status perkawinan, usia, pendidikan, pendapatan keluarga, dan masa jabatan. Sedangkan menurut Nimran dalam (Hayati dan Imelda, 2014) bahwa karakteristik individu adalah ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap.

Karakteristik individu adalah ciri khas menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu (Rahman, 2013).

Menurut Winardi dalam (Rahman, 2013) karakteristik individu mencakup sifat-sifat berupa kemampuan dan ketrampilan seperti: latar belakang keluarga, sosial, dan pengalaman. Sedangkan, umur, bangsa, jenis kelamin dan lainnya yang mencerminkan sifat demografi tertentu. Untuk persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi merupakan bagian dari

karakteristik psikologi. Cakupan sifat-sifat tersebut membentuk suatu nuansa budaya tertentu yang menandai ciri dasar bagi suatu organisasi tertentu pula.

Menurut Robbin dalam (Peoni, 2014) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mudah didefinisikan dan tersedia, data yang dapat diperoleh sebagian besar dari informasi yang tersedia dalam berkas personalia seorang pegawai mengemukakan karakteristik individu meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggungan dan masa kerja dalam organisasi. Faktor karakteristik, organisasi merupakan wadah bagi individu untuk mencapai tujuan, baik tujuan pribadi maupun tujuan organisasi. Individu dengan karakter sendiri dan organisasi juga memiliki karakter tertentu yang saling menyesuaikan berkaitan dengan karakteristik individu, bahwa individu membawa kedalam tatanan organisasi, kemampuan kepercayaan pribadi dan penghargaan kebutuhan dan pengalaman masa lainnya.

Karakteristik individu yang tercermin dari kemampuan dan ketrampilan, usia, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja, keturunan, lingkungan sosial, pengalaman, dan nilai individu. Penetapan karyawan pada bidang pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya akan mengarah pada prestasi dan kepuasan kerja yang tinggi (Akbar, 2016).

Menurut Mathis dalam (Akbar, 2016) ada empat karakteristik individu yang mempengaruhi bagaimana orang-orang dapat berprestasi, seperti:

- a) Minat, orang cenderung mengejar karir yang mereka yakini cocok dengan minat mereka.
- b) Jati diri, karir merupakan perpanjangan dari jati diri seseorang juga hal yang membentuk jati diri.

- c) Kepribadian, faktor ini mencakup orientasi pribadi karyawan (sebagai contoh karyawan bersifat realistis, menyenangkan dan artistik) dan kebutuhan individual, latihan, kekuasaan dan kebutuhan prestis.
- d) Latar belakang sosial, status sosial ekonomi dan tujuan pendidikan pekerjaan orang tua karyawan merupakan faktor yang berfungsi dalam kategori.

Menurut Subyantoro (2016) setiap orang mempunyai pandangan, tujuan kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja di tempat yang sama karakteristik individu dalam penelitian ini meliputi:

- a. Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan dengan kata lain bahwa kemampuan merupakan fungsi dan pengetahuan serta ketrampilan (*skill*).

- b. Nilai (*Value*)

Nilai seseorang berdasarkan pada pekerjaannya yaitu uang memuaskan dapat dinikmati, hubungan dengan orang-orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga.

- c. Sikap (*Attitude*)

Sikap adalah pernyataan *evaluative* baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang atau peristiwa.

d. Minat (*Interest*)

Minat adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu. Pola-pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya minat orang terhadap jenis pekerjaan berbeda-beda.

3. Indikator Karakteristik Individu

Menurut Ardana dkk dalam (Setiawan dan Tri, 2014) bahwa indikator karakteristik individu yaitu:

a) Minat

Minat adalah sikap yang membuat orang senang akan ide-ide atau pendapat tertentu.

b) Sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan, dan situasi pekerjaan

Sikap adalah pernyataan evaluasi baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan.

c) Kebutuhan individual

Kebutuhan individual adalah keinginan individual yang dibentuk oleh lingkungan hidup seperti lingkungan keluarga, tempat bekerja, kelompok sosial, dan sebagainya.

d) Kemampuan dan kompetensi

Kemampuan dan kompetensi adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tanggungjawab dalam pekerjaan.

e) **Pengetahuan tentang pekerjaan**

Pengetahuan tentang pekerjaan adalah semua informasi yang dimiliki masyarakat mengenai pekerjaan serta pengetahuan lainnya yang terkait pekerjaan tersebut dan informasi yang berhubungan dengan fungsinya sebagai pekerja.

Beberapa indikator karakteristik individu yang disebutkan diatas akan menjadi tolok ukur bagi manajemen dalam meningkatkan kinerja para karyawannya. Selain motivasi dan karakteristik individu akan dijelaskan pula mengenai pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan pastinya akan mempengaruhi baik atau tidaknya kinerjanya.

A. Pengalaman Kerja

1. Pengertian Pengalaman Kerja

Pengalaman dalam semua kegiatan sangat diperlukan karena pengalaman adalah guru yang terbaik "*experience is the best teacher*". Maksud dari hal tersebut adalah bahwa seseorang belajar dari pengalaman yang pernah dialaminya. Pengalaman kerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Kenyataan menunjukkan makin lama tenaga kerja bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki tenaga kerja yang bersangkutan. Sebaliknya, makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh (Ramadhan, 2018).

Menurut Saptani (2017) pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan pegawai tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Sedangkan, menurut Handoko (2014) pengalaman kerja merupakan penguasaan

pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diukur dari lama masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan. Pengalaman hanya bisa didapatkan melalui tempat kerja.

Nitisemito dalam (Pamungkas dkk, 2017) berpendapat dengan pengalaman kerja yang memadai akan membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pengalaman kerja yang baik memberikan keahlian dan keterampilan kerja berdasarkan pada jangka waktu dalam menjalani pekerjaan tersebut.

Dalam berbagai uraian diatas dapat disimpulkan, bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Mengingat pentingnya pengalaman kerja dalam suatu perusahaan, maka dipikirkan juga tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja. Menurut Handoko dalam (Pamungkas dkk, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

- a) Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang diwaktu yang lalu.
- b) Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan jawab dan seseorang.
- c) Sikap dan kebutuhan (*attitudes and needs*) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.

- d) Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan.
- e) Keterampilan dan kemampuan teknik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan.

Menurut Ahmad dalam (Putri, 2017) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja seseorang adalah sebagai berikut:

- a. Waktu
- b. Frekuensi
- c. Jenis tugas
- d. Penerapan
- e. Hasil

3. Indikator Pengalaman Kerja

Menurut Foster dalam (Ratnaningsih, 2013) ada beberapa hal juga untuk menentukan berpengalaman atau tidaknya seorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja yaitu:

a) Lama waktu atau masa kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

b) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggungjawab

pekerjaan. Sedangkan ketrampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

c) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

Sedangkan, menurut (Septiani, 2019), indikator pengalaman kerja seperti:

d) Lebih cepat memperkirakan timbulnya berbagai kesulitan yang akan dihadapi beserta cara menyelesaikannya.

Hal ini akan mempengaruhi bagaimana karyawan dengan mudah menyelesaikan masalah yang dihadapi. Semakin cepat dalam menyelesaikan masalah maka pengerjaan pekerjaan yang lain juga cepat diselesaikan.

e) Tidak membahayakan dirinya dalam bekerja.

Mengetahui kemampuan diri sendiri juga diperlukan dalam bekerja, sehingga dapat meminimalisir kesalahan dan bahaya yang terjadi saat bekerja.

Dari beberapa variabel yang telah dijelaskan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Baik dan tidaknya kinerja juga akan berpengaruh terhadap keberhasilan dari tujuan perusahaan.

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja,

tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo dalam Ramadhan, 2018).

Istilah kinerja berasal dari *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015).

Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbin dalam Ramadhan, 2018). Dengan demikian, berdasarkan beberapa teori penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil berupa *input* maupun *output* yang dicapai oleh pekerjaannya sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan perusahaan kepadanya.

Menurut Prawirosentono dalam Farlen (2011), jenis kinerja terdiri atas tiga bagian, antara lain:

a. Kinerja Strategik

Kinerja suatu perusahaan dievaluasi atas ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan bersangkutan atas lingkungan hidupnya dimana dia beroperasi.

b. Kinerja Administratif

Kinerja administratif berkaitan dengan kinerja *administrative* perusahaan, termasuk di dalamnya tentang struktur administrasi yang mengatur hubungan otoritas dan tanggung jawab dari orang-orang yang

menduduki jabatan atau bekerja pada unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi.

c. Kinerja Operasional

Kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan perusahaan, kemampuan mencapai efektivitas penggunaan sumber daya manusia yang mengerjakannya

Kinerja yang tinggi penting untuk tujuan peningkatan kinerja perusahaan yang efisien, efektif dan produktif, penciptaan motivasi dan dengan pencapaian kepuasan kerja karyawan serta kinerja karyawan yang tinggi akan mampu menjadi satu pilar penahan gejolak kehidupan dari luar perusahaan yang memberi tekanan-tekanan baik secara psikologis maupun berdampak *financial* bagi perusahaan (Rivai dalam Farlen, 2011).

Organisasi tidak dapat mengawasi segala kemungkinan dalam aktivitas-aktivitasnya sehingga aktivitasnya dipengaruhi oleh kesediaan karyawan-karyawan untuk melakukan perilaku-perilaku inovatif dan spontan (Simamora dalam Farlen, 2011). Seperti perilaku-perilaku di bawah ini yang penting meliputi:

- a) Kerja sama, tingkat terhadap individu meminta bantuan dari rekan-rekan sejawatnya dan membantu mereka mencapai tujuan-tujuan organisasional.
- b) Tindakan-tindakan protektif, tingkat terhadap karyawan-karyawan yang akan menghilangkan ancaman-ancaman terhadap organisasi.
- c) Gagasan-gagasan konstruktif, tingkat terhadap karyawan akan memberikan sumbangan gagasan-gagasan konstruktif dan kreatif untuk memperbaiki perusahaan.

d) Pelatihan diri, tingkat terhadap karyawan-karyawan akan terikat dalam program-program pelatihan diri untuk membantu perusahaan mengisi kebutuhan akan tenaga-tenaga yang terlatih secara lebih baik.

e) Sikap-sikap yang menguntungkan, tingkat rendahnya para karyawan berjuang mengembangkan sikap-sikap menguntungkan tentang organisasi diantara mereka sendiri, pelanggan dan masyarakat umum.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Dalam mengetahui tingkat kinerja seseorang karyawan dalam suatu perusahaan, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya. Seperti yang di kemukakan oleh Robert L Mathis dan John H. Jachson dalam (Ramadhan, 2018) antar lain:

a. Faktor faktor pendukung kinerja

1) Kemampuan yang baik

Secara psikologis, kemampuan atau *ability* pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita.

2) Motivasi yang tinggi

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

3) Dukungan yang diterima

Dukungan yang diterima oleh lingkungan sekitar seperti keluarga, saudara, dan teman ikut memberikan pengaruh baik bagi peningkatan kinerja karyawan tersebut.

b. Faktor-faktor penghambat kinerja

1) Keberdayaan pekerjaan yang dilakukan yang tidak sesuai

Faktor yang dapat menghambat kinerja karyawan adalah keberadaan pekerjaan yang dilakukan karyawan tersebut.

2) Hubungan dengan organisasi yang tidak baik

Faktor lainnya yang dapat menghambat kinerja karyawan adalah hubungan karyawan tersebut dengan organisasi seperti hubungan yang tidak baik kepada karyawan lainnya, atasan, bahkan dengan bawahan.

3. Strategi untuk Meningkatkan Kinerja

Para manajer lini dapat melakukan banyak hal untuk meningkatkan kinerja karyawan. Mereka dapat mengambil tindakan berdasarkan sebab-sebab kekurangan yang teridentifikasi kecuali kemampuan. Jika tidak adanya kemampuan maka diperlukan pelatihan. Menurut Randall dan Jackson dalam (Ramadhan, 2018) strategi untuk meningkatkan kinerja sebagai berikut:

a. Dorongan positif

Sistem dorongan yang positif dapat dirancang berdasarkan prinsip-prinsip teori dorongan. Dorongan positif melibatkan penggunaan penghargaan positif untuk meningkatkan terjadinya kinerja yang diinginkan. Dorongan ini berprinsip pada dua prinsip fundamental yaitu (1) orang berkinerja sesuai dengan cara yang mereka pandang paling menguntungkan bagi mereka, (2)

dengan memberikan penghargaan yang semestinya. Suatu dorongan yang positif dibangun dengan empat tahap yaitu:

- 1) Lakukan audit kinerja
- 2) Tetapkan standart dan tujuan kinerja
- 3) Berikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerjanya
- 4) Beri karyawan pujian atau imbalan lain yang berkaitan langsung dengan kinerja.

b. Program disiplin positif

Beberapa organisasi memperbaiki kinerja melalui penggunaan disiplin positif atau disiplin yang tidak menghukum. Program ini memberi tanggungjawab perilaku karyawan di tangan karyawan sendiri. Bagaimanapun program ini memberitahu karyawan bahwa perusahaan peduli dan akan tetap memperlakukan karyawan selama ia berkomitmen untuk bekerja lebih baik.

c. Program bantuan karyawan

Program bantuan karyawan menolong karyawan mengatasi masalah-masalah kronis pribadi yang menghambat kinerja dan kehadiran mereka di tempat kerja. Program bantuan karyawan yang berhasil mempunyai sifat sifat berikut:

- 1) Dukungan manajemen puncak,
- 2) Dukungan karyawan atau serikat pekerja,
- 3) Kerahasiaan,
- 4) Akses yang mudah,
- 5) Pengurus serikat pekerja yang terlatih, jika berada di lingkungan serikat pekerja,

- 6) Asuransi,
- 7) Ketersediaan banyak layanan untuk bantuan dan referensi,
- 8) Kepemimpinan professional yang terampil,
- 9) Sistem untuk memantau, menilai dan merevisi,

d. Manajemen pribadi

Manajemen pribadi adalah suatu pendekatan yang relatif masih baru untuk mengatasi ketidaksesuaian kinerja. Hal ini mengajari orang bahwa mampu menjalankan kendali terhadap perilakunya sendiri. Manajemen pribadi dimulai ketika orang menilai permasalahannya sendiri dan menetapkan tujuan yang tinggi dan spesifik (tetapi individual) dalam kaitannya dengan permasalahannya itu. Bekerja jarak jauh dan bentuk bentuk lainnya menunjukkan meningkatkan produktifitas.

e. Hukuman

Meskipun sebagian besar karyawan ingin menjalankan pekerjaannya sendiri dengan cara yang bisa diterima oleh organisasi dan rekan kerjanya, masalah absensi, kinerja dan pelanggaran terhadap peraturan semakin meningkat. Ketika diskusi informal atau pengaraham gagal menetralsir perilaku menyimpang ini diperlukan tindakan disiplin formal. Sasaran hukuman adalah mengurangi frekuensi perilaku yang tidak diinginkan. Hukuman bisa meliputi konsekuensi material, seperti pemotongan gaji, skorsing disipliner tanpa gaji, penurunan jabatan atau akhirnya pemberhentian. Hukuman yang lebih umum bersifat interpersonal dan mencakup teguran lisan dan petunjuk nonverbal, seperti kerut di dahi dan bahasa tubuh agresi.

4. Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu Robbins dalam (Ramadhan, 2018):

a) **Kualitas**

Kualitas kerja di ukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b) **Kuantitas**

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c) **Ketepatan waktu**

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut organisasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d) **Efektivitas**

Merupakan tingkat sumber daya organisasi, (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e) **Kemandirian**

Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja dan komitmen kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

C. Keterkaitan Antar Variabel

1. Hubungan antara Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Kuat lemahnya motivasi seorang pekerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi atau baik dan buruknya kinerja. Semakin tinggi motivasi individu untuk mencapai tujuannya, akan semakin tinggi pula kinerjanya demikian juga sebaliknya (Wexley dan Yuki dalam Lihawa dkk, 2015).

Variabel motivasi memiliki keterkaitan dengan variabel kinerja karyawan dikarenakan apabila seorang karyawan merasa termotivasi untuk bekerja kepada perusahaan akan memberikan kinerja yang maksimal sehingga akan menguntungkan pihak perusahaan. Banyak dari indikator dan variabel motivasi yang mendukung peningkatan kinerja seperti memberi penghargaan yang dilakukan perusahaan kepada karyawan yang berprestasi akan memacu karyawan tersebut untuk lebih meningkatkan kinerjanya bagi perusahaan.

Dalam penelitian Jawahir (2013) yang berjudul Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Staf Keuangan Se-Kabupaten Mamuju Sulawesi Barat mendukung hubungan variabel motivasi dengan kinerja karyawan. Dimana dalam penelitian tersebut menyebutkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara motivasi dengan kinerja karyawan. Sedangkan, didukung pula dalam penelitian Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Di Dinas Sosial Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Pesisir Barat) oleh Rido Sanjaya (2018) dimana dalam penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan (pegawai). Selain itu, penelitian Mella Syafutri (2012) yang

berjudul Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Di Dinas Sosial Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Pesisir Barat) menyebutkan adanya pengaruh signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan.

2. Hubungan antara Karakteristik Individu dengan Kinerja Karyawan

Karakteristik individu di dalam perusahaan merupakan suatu hal yang nyata hal tersebut dikarenakan setiap karyawan yang ada di perusahaan memiliki karakter yang berbeda. Karyawan atau sumber daya manusia adalah orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada perusahaan agar dapat tetap terjaga eksistensinya (Hidayat dan Anna, 2017).

Variabel karakteristik individu memiliki keterkaitan dengan variabel kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan karakteristik individu melekat pada sumber daya manusia (karyawan), sehingga semakin baik karakteristik individu yang dimiliki karyawan pada suatu perusahaan sudah bisa dipastikan kinerja karyawannya juga baik. Karakteristik individu dapat disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan saat perekrutan karyawan karena setiap karyawan memiliki karakter yang berbeda dengan berbagai faktor yang mempengaruhinya.

Dalam penelitian Lian Susyatmoko (2016) menyatakan adanya pengaruh signifikan antara karakteristik individu dengan kinerja karyawan (pegawai) yang berjudul Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan Dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pdam Kabupaten Purworejo). Didukung juga penelitian Indri Tri Suyanti, Agus

Priyono, Chairul Saleh (2016) dalam Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Karakteristik Individu Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Jember menyebutkan adanya pengaruh yang signifikan antara karakteristik individu dengan kinerja karyawan. Selain itu di dukung penelitian Indar Dewi Gaffar (2017) yang berjudul Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sumber Alfaria Trijaya Di Makassar menunjukkan pengaruh signifikan antara karakteristik individu dan kinerja karyawan.

3. Hubungan antara Pengalaman Kerja dengan Kinerja Karyawan

Menurut Mustaqim dalam (Saptani, 2017) pengalaman kerja tidak hanya menyangkut jumlah masa kerja, tetapi lebih memperhitungkan jenis pekerjaan yang dihadapi. Sejalan dengan bertambahnya pekerjaan, maka akan semakin bertambah pula pengetahuan dan ketrampilan seseorang dalam bekerja.

Variabel pengalaman kerja memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan dikarenakan apabila seorang karyawan memiliki pengalaman kerja pada pekerjaannya pasti lebih memahami tugas-tugas pekerjaannya dan melaksanakan dengan baik sehingga akan menguntungkan pihak perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki pengalaman kerja cenderung lebih produktif dan mampu menghadapi setiap masalah dalam pekerjaannya.

Didukung penelitian Vicki Anggraeni Purwanto¹ & Agus Hermani DS (2016) dalam Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Bintang Utama Semarang Bagian *Body Repair* menyebutkan adanya pengaruh signifikan antara pengalaman kerja dan kinerja

karyawan. Sedangkan, dalam penelitian Wungow Raymond Octavianus dan Adolfina (2018) yang berjudul Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Manado menunjukkan adanya hubungan signifikan antara pengalaman kerja dengan kinerja karyawan. Selain itu, didukung pula dalam penelitian Yuli Saptani (2017) yang berjudul Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Medan menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif antara pengalaman kerja dan kinerja karyawan.

D. Penelitian Terdahulu

Penelitian Danang Setya Ramadhani (2016), Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Dalam penelitian ini uji validitas menggunakan korelasi *Product Moment* dari *Pearson*. Sedangkan uji reliabilitas menggunakan *Alpha Cronbach*. Teknik pengumpulan data meliputi angket (kuesioner), observasi, dan dokumentasi. Pengujian prasyarat analisis meliputi uji linieritas dan uji multikolinieritas. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi sederhana dan regresi berganda sama dengan uji yang akan dilakukan oleh penulis. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai dan pengaruh positif antara motivasi dengan kinerja pegawai. Pengaruh positif juga ditunjukkan antara kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama. Dari penelitian ini, penulis dapat mengambil hasil penelitian pendahulu ini sebagai metode teoritis dalam menganalisa hasil dari penelitian yang akan dilakukan. Dimana variabel motivasi akan memiliki

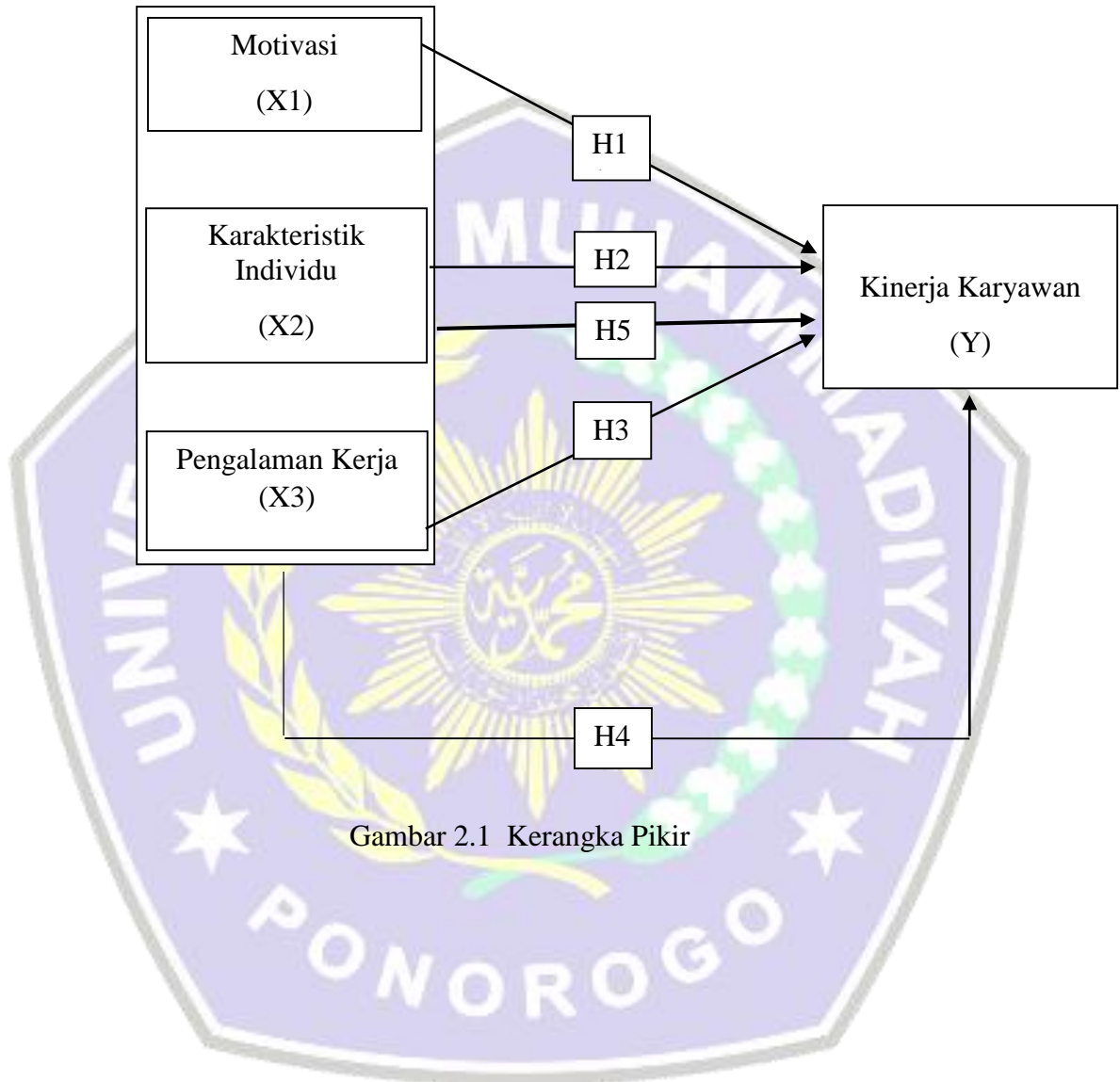
pengaruh positif dengan kinerja pegawai dengan penggunaan metode analisis yang sama.

Indri Tri Suyanti, Agus Priyono, Chairul Saleh (2016), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Jember. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda. Menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan secara simultan bahwa gaya kepemimpinan, karakteristik individu dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KPPN Jember. Penelitian ini dapat menjadi acuan penulis bahwa variabel karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini akan menjadi metode teoritis penulis dalam menganalisa hasil akhir yang dilakukan.

Andika Dwi Putra Pamungkas, Djahur Hamid dan Arik Prasetya (2017), Pengaruh Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan. Data dianalisis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yang dibantu dengan program komputer *SPSS for Windows ver 23*. Hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa variabel pendidikan berpengaruh namun tidak signifikan terhadap variabel kemampuan kerja dan variabel pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan kerja. Sedangkan variabel pendidikan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dan variabel pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Metode teoritis dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh

secara signifikan antara variabel pengalaman kerja dengan kinerja yang akan membantu penulis dalam menganalisa hasil akhir dari penelitian.

E. Kerangka Pikir



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

I.Hipotesis

Sugiyono (2018) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah pada penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis dari penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

1. Jawahir (2013) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang berpengaruh untuk membangkitkan, mengerahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan kegiatan bekerja. Manfaat utama motivasi yaitu menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja akan meningkat. Sesuatu yang dikerjakan karena adanya motivasi mendorong seseorang senang melakukan pekerjaannya. Motivasi dapat memberikan banyak manfaat yang positif bagi seorang individu maupun perusahaan. Selain itu, Jawahir (2013) juga menyebutkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja staf keuangan. Dari penjabaran teoritis ini, peneliti dapat menarik hipotesis:

Ha₁: “Terdapat pengaruh secara parsial variabel motivasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Pondok Pesantren (KOPONTREN) La Tansa Ponorogo”.

2. Suyatmoko (2016) menuliskan dalam penelitiannya bahwa setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan orang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Karakteristik individu yang dapat mendukung kerja pegawai akan dapat mendukung pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan organisasi. Penelitian yang dilakukan

Suyatmoko (2016) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik individu dengan kinerja pegawai. Bila dihubungkan semakin baik sikap yang dimiliki oleh individu akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, peneliti menarik hipotesis dari penjabaran di atas sebagai berikut:

Ha₂: “Terdapat pengaruh secara parsial variabel karakteristik individu terhadap kinerja karyawan Koperasi Pondok Pesantren (KOPONTREN) La Tansa Ponorogo”.

3. Penelitian yang dilakukan Saptiani (2017) menuliskan bahwa pengalaman kerja merupakan tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Pengalaman kerja cukup penting dalam proses seleksi pegawai karena suatu organisasi atau perusahaan akan cenderung memilih pelamar yang berpengalaman, sebab dipandang mampu dalam melaksanakan tugas yang akan diberikan. Suatu perusahaan akan cenderung memilih tenaga kerja yang berpengalaman daripada yang tidak berpengalaman. Hal ini disebabkan karena pekerja yang berpengalaman lebih berkualitas dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan atau permintaan perusahaan. Saptiani (2017) juga menyebutkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga, peneliti menarik hipotesis dari penjabaran di atas sebagai berikut:

Ha₃: “Terdapat pengaruh secara parsial variabel pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan Koperasi Pondok Pesantren (KOPONTREN) La Tansa Ponorogo”.

4. Motivasi merupakan hasil interaksi kebutuhan individu terhadap faktor eksternal yang akan mempengaruhi perilaku. Memotivasi berarti memberikan kekuatan-kekuatan yang dapat mempengaruhi seseorang (Jawahir, 2013). Dengan motivasi karyawan akan semakin giat dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi. Kemudian, karakteristik individu adalah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang di dalam situasi kerja. Minat merupakan sikap yang membuat seseorang senang akan kecenderungan obyek atau ide-ide tertentu (Suyatmoko, 2016). Karakteristik yang dimiliki setiap individu merupakan serangkaian kemampuan, nilai, sikap (*attitude*) dan minat (*interest*) dalam suatu pekerjaan, sehingga semakin baik karakteristik individu yang dimiliki seorang karyawan kinerjanya juga semakin baik. Sedangkan, seseorang yang berpengalaman akan memiliki gerakan yang mantap dan lancar, gerakannya berirama, lebih cepat menanggapi tanda-tanda, dapat menduga akan timbulnya kesulitan sehingga lebih siap menghadapinya. Oleh karena itu, seseorang pegawai yang mempunyai pengalaman kerja adalah seseorang yang mempunyai kemampuan jasmani, memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk bekerja serta tidak akan membahayakan dirinya dalam bekerja (Saptani, 2017). Dari penjabaran teori dan pengambilan hipotesis Ha₁, Ha₂ dan Ha₃ pada variabel motivasi, karakteristik individu dan pengalaman kerja, maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

Ha4: “Terdapat pengaruh secara simultan variabel motivasi, karakteristik individu dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan Koperasi Pondok Pesantren (KOPONTREN) La Tansa Ponorogo”.

5. Purnomo (2014) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa karakteristik individu menggambarkan ciri khas yang melekat pada diri seseorang dalam hidup dan kehidupannya terutama dalam bertindak dan berperilaku. Karakteristik individu merupakan faktor internal (*interpersonal*) yang menggerakkan dan mempengaruhi perilaku. Hal ini menjelaskan bahwa karakteristik individu seperti kemampuan, nilai, sikap dan bakat mempengaruhi pelaksanaan tugas dan fungsi seorang karyawan. Karakter ini sudah melekat dalam diri setiap individu tanpa adanya faktor eksternal seperti motivasi dan pengalaman kerja. Dari penjelasan teori ini dan penarikan hipotesis sebelumnya maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

Ha5: “Variabel karakteristik individu menjadi variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan Koperasi Pondok Pesantren (KOPONTREN) La Tansa Ponorogo”.