BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Definisi Kemampuan

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:301) :

"Kompetensi adalah karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan unjuk kerja (kinerja) yang efektif atau kompetensi terbaik (superior) yang beragam dan berbeda dengan pengunjuk kerja lain yang tingkat kompetensinya rata-rata."

Berikut adalah penjelasan lebih rinci mengenai kompetensi menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:301) :

a. Keterampilan : keahlian/kecakapan melakukan sesuatu dengan baik. Contoh: kemampuan mengemudi.
b. Pengetahuan : informasi yang dimiliki/dikuasai seseorang dalam bidang tertentu. Contoh : mengerti ilmu manajemen keuangan.
c. Peran sosial : citra yang diproyeksikan seseorang kepada orang lain. Contoh : menjadi seorang pengikut atau oposan.
d. Citra diri : persepsi individu tentang dirinya.
   Contoh : melihat/memosisikan dirinya sebagai seorang pemimpin.
e. Trait : karakteristik yang relative konstan pada tingkah laku seseorang. Contoh : seorang pendengar yang baik.

f. Motif : pemikiran atau niat dasar yang konstan yang mendorong individu untuk bertindak atau berprilaku. Contoh : ingin selalu dihargai, dorongan untuk mempengaruhi seseorang.

Keterampilan dan pengetahuan lebih mudah untuk dikenali. Dua kompetensi ini juga lebih relatif lebih mudah dibentuk dan dikembangkan melalui proses belajar dan pelatihan yang relatif singkat. Sebaliknya, peran sosial, citra diri, dan motif tidak mudah dan lebih sulit untuk diidentifikasi serta membutuhkan waktu lebih lama untuk memperbaiki dan mengembangkannya.

Sedangkan kemampuan menurut Robbin (2013:52) :

"Kemampuan adalah kapasitas seseorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. lebih lanjut Robbin menyatakan bahwa kemampuan (ability) adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang."

Menurut Robbin (2013:52) bahwa kemampuan terdiri atas 2 faktor, yaitu :

1. Kemampuan intelektual (*intelectual ability*)

   Yaitu kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktifitas mental-berfikir, menalar dan memecahkan masalah.

Dimensi kemampuan intelektual pada tabel 2.1 :

Tabel 2.1

Dimensi kemampuan intelektual

Dimensi	Deskripsi	Contoh pekerjaan
Jumlah Aptitude *(Number Aptitude)*	Kemampuan untuk melakukan perhitungan *arithmetic* yang cepat dan akurat	Akuntan : menghitung pajak penjualan dalam satu set item
Pemahaman verbal *(Verbal Comprehension)*	Kemampuan untuk memahami apa yang dibaca atau didengar dan hubungan satu sama lainnya.	Manajer pabrik : mengikuti kebijakan perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan
Kecepatan persepsi *(Perceptual Speed)*	Kemampuan untuk mengidentifikasi kesamaan visual dan perbedaan dengan cepat dan akurat	*Fire investigator :* mengidentifikasi petunjuk untuk mendukung kasus tuduhan pembakaran.
Penalaran induktif *(Induktive Reasoning)*	Kemampuan untuk mengidentifikasi masalah kemudian dicari pemecahan masalahnya	*Market research :* meramal permintaan pasar untuk periode selanjutnya.
Penalaran deduktif *(Deductive Reasoning)*	Kemampuan untuk menggunakan logika dan menilai implikasi dari argument.	*Supervisor :* memilih beberapa saran yang berbeda dari pegawai.
Visualisasi spasial *(Spatial Vizualitation)*	Kemampuan untuk membayangkan bagaimana sebuah objek akan terlihat jika posisinya dalam suatu ruangan berubah.	*Interior decorator :* mendekor ulang kantor
Daya ingat (Memory)	Kemampuan untuk mempertahankan dan mengingat pegalaman masa lalu	*Sales person :* mengingat nama-nama pelanggan

2. Kemampuan fisik (*phisycal ability*)

Kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa.

Sembilan dasar kemampuan fisik pada tabel 2.2:

Tabel 2.2

9 Dasar kemampuan fisik

Faktor kekuatan (*Strength Factor*)	
1. Kekuatan dinamis *(Dynamic Strength)*	Kemampuan untuk mengerahkan kekuatan otot berulang-ulang atau terus-menerus dari waktu ke waktu
2. Kekuatan tubuh *(Trunk Strength)*	Kemampuan untuk mengerahkan kekuatan otot dengan menggunakan tubuh (terutama perut) otot
3. Kekuatan statis *(Static Strength)*	Kemampuan untuk mengerahkan kekuatan terhadap objek-objek eksternal
4. Kekuatan ledakan *(Explosive Strength)*	Kemampuan untuk mengeluarkan energi yang maksmal dalam satu atau serangkaian tindakan eksplosif
Faktor fleksibilitas *(Flexibility Factor)*	
5. Fleksibilitas luas *(Extent Flexibility)*	Kemampuan untuk memindahkan tubuh dan otot punggung sejauh mungkin
6. Fleksibilitas dinamis *(Dynamic Flexibility)*	Kemampuan untuk mempercepat, mengulang gerakan meregangkan
Faktor lain *(Other Factor)*	
7. Kordinasi tubuh *(Body Coordination)*	Kemampuan untuk mengkoordinasikan tindakan simultan yang berbeda pada bagian tubuh
8. Kemampuan keseimbangan *(Balance Ability)*	Kemampuan untuk menjaga keseimbangan meskipun kekuatan menarik keseimbangan tersebut
9. Kemampuan ketahanan tubuh *(Stamina Ability)*	Kemampuan untuk melanjutkan upaya yang maksimal dalam waktu yang berkepanjangan dari waktu ke waktu dengan menggunakan kekuatan fisik

2.1.1.1 Mengukur Kemampuan

Berikut ini adalah beberapa teknik yang dapat dipergunakan untuk mengukur kemampuan menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:309) :

1. *Behavior Event Interview* (BEI)

Teknik interview ini sudah terbukti sebagai suatu teknik yang memiliki akurasi tinggi dalam mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki seseorang.

Prinsip BEI, yang juga sering disebut *competency based interview*, adalah mencari data yang detail dari pengalaman masa lalu kandidat tentang :

a. apa yang dilakukan oleh kandidat pada situasi tertentu, bukan apa yang mungkin dilakukan.
b. Apa yang dipikirkan dan dirasakan pada situasi tertentu.

Hal-hal yang pernah dilakukan merupakan bukti terbaik apakah seseorang memiliki kemampuan atau tidak. Bukti bahwa seseorang memiliki kemampuan memperbesar kemungkinan bahwa ia akan menunjukannya ditempatnya bekerja. Setiap hasil wawancara dibuat transkripnya, lalu pewawancara melakukan apa yang disebut "*coding*", yaitu mengidentifikasi tingkat kompetensi yang dimiliki *interviewee*, mengacu kepada skala yang ada pada model kemampuan. Melalui teknik ini, tidak sekedar dapat diidentifikasi bahwa seseorang memiliki kemampuan tertentu saja, melainkan dapat menentukan dengan tepat tingkatan/level kompetensi yang dimilikinya.

Tingkatan kompetensi inilah yang menjadi dasar aplikasi kemampuan pada berbagai aspek pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Perlu diingat bahwa BEI membutuhkan keterampilan dan pengalaman yang cukup agar seseorang dapat melakukan wawancara yang baik dan melakukan proses coding dengan tepat dan akurat.

2. Tes

Bermacam tes dapat dipakai untuk mengukur kemampuan, misalnya *work-sample test, mental-ability test,* dan *personality test.* Beberapa contoh tes dan kemampuan yang diukur adalah sebagai berikut :

a. Picture Story Exercise (PSE) mengukur *achievement, impact* dan *influence.*

b. Weschler Adult Intelligence Survey mengukur *conceptual thingking* dan *analytical thingking.*

c. The Watson-Glaser Critical Thingking Appraisal mengukur *conceptual* dan *analytical thingking.*

3. Assesment Center

Kandidat dikumpulkan disuatu tempat selama beberapa hari untuk melakukan beberapa kegiatan dengan dinilai oleh assesor. Beberapa kegiatan yang biasanya dilakukan adalah *In-basket exercise*, "*stress*", *exercise,* dan wawancara, persentasi mengenai visi,misi, dan strategi, atau *leaderless group exercise.*

4. Biodata

Beberapa kemampuan dapat diprediksi berdasarkan pengalaman kerja seseorang, misalnya *achievment motive*, dengan melihat prestasi akademisnya, *team leadership* dari kegiatan organisasi yang dipimpinnya, atau *relationship building* dari kegiatan sosial yang diikutinya.

5. Rating

Rating dapat dilakukan oleh manajer, rekan kerja, bawahan, pelanggan, atau spesialis SDM. Sering disebut "*360^{o} assesment*". Beberapa metode rating, antara lain: *competency assesment questionnaires, customer survey, managerial style,* serta *organizational climate.*

2.1.1.1.1 Tujuan Mengukur Kemampuan

Penilaian kemampuan kerja pegawai berguna bagi organisasi dan harus bermanfaat bagi pegawai. Tujuan penilaian kemampuan pegawai sebagai berikut :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam organisasi.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada didalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga tercapai tujuan untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik.

7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
9. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

2.1.1.1.2 Faktor Pengukuran Kemampuan Kerja

Menurut Achmad Fauzi (2010) yang mengutip kembali pernyataan Richard William (dalam Wungu : 2003) menunjuk adanya sembilan kriteria faktor pengukuran kemampuan kerja karyawan, yaitu :

1. *Reliable*, harus mengukur pretasi kerja dan hasilnya secara obyektif.
2. *Content valid*, secara rasional harus terkait dengan kegiatan kerja.
3. *Defined specific*, meliputi segenap perilaku kerja dan hasil kerja yang dapat diidentifikasi.
4. *Independent*, perilaku kerja dan hasil kerja yang penting harus tercakup dalam kriteria yang komprehensif.
5. *Non-overlaping*, tidak ada tumpang tindih antar kriteria.
6. *Comprehensive*, perilaku kerja dan hasil kerja yang tidak penting harus dikeluarkan.
7. *Accessible*, kriteria haruslah dijabarkan dan diberi nama secara komprehensif.

8. *Compatible,* kriteria harus sesuai dengan tujuan dan budaya organisasi.
9. *Up to date,* sewaktu-waktu kriteria perlu ditinjau ulang menilik kemungkinan adanya perubahan organisasi.

2.1.1.2 Cara Meningkatkan Kemampuan

Kemampuan seseorang akan ditentukan oleh tinggi rendahnya tingkat pendidikan dan pengalaman. Karena kedua unsur inilah pengetahuan dan keterampilan dapat diperoleh. Jadi semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang ditunjang dengan adanya pengalaman yang luas menunjukkan orang tersebut mempunyai kepuasan yang tinggi.

Selain tingkat pendidikan dan pengalaman untuk meningkatkan kemampuan seseorang dapat ditempuh melalui pendidikan dan pelatihan, karena dengan adanya pendidikan dan pelatihan akan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu bisa menjadi lebih cepat dan lebih baik. Dengan adanya latihan-latihan yang memungkinkan pegawai mendapatkan keterampilan lain yang lebih banyak, dengan demikian dapat meningkatkan pengetahuan mereka untuk mentransfer dan meningkatkan kecakapan kerja.

Menurut Frans Farlen (2011) yang mengutip kembali pernyataan dari Soeroto (1992), untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai ada tiga komponen yang meliputi :

1. Upaya mengembangkan dan memelihara pertumbuhan rohani dan jasmani serta usaha menjaga kesehatan. Jika seseorang memiliki pertumbuhan fisik

dan psikis yang kuat maka ia akan memiliki potensi dan peluang yang besar untuk ditumbuhkan dan dikembangkan kemampuan kerjanya.

2. Upaya bukan hanya terbatas pada kemampuan ratio dan fisik untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam jangka pendek, akan tetap mencakup ketahanan, keuletan fisik dan mental dalam mengatasi berbagai kesulitan dan tekanan dalam pekerjaan sehingga selesai dan mencapai hasil.
3. Upaya agar seseorang setelah memiliki kemampuan kerja adalah mempekerjakannya untuk membuat agar setiap organisasi yang memiliki kemampuan dimanfaatkan untk memberikan kesejahteraan kepada masyarakat.

Melalui peningkatan kemampuan kerja tersebut diharapkan semua pegawai dapat bekerja semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan yang ada dalam dirinya sehingga diperoleh kerja yang positif yang mendukung terciptanya tujuan organisasi.

2.1.2. Definisi Motivasi

Menurut Robbins (2012:430)

"Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual."

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:837) :

"Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu."

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:839) motivasi dapat disimpulkan :

a. Sebagai suatu kondisi yang menggerakan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.
b. Suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan pegawai dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.
c. Sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku. Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.
d. Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.
e. Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

2.1.2.1 Teori Motivasi

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:840) ada beberapa teori motivasi yang dikenal yaitu :

A. Teori Motivasi Abraham Maslow (1943-1970)

Abraham Maslow (1943;1970) mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok. Ia menunjukkannya dalam 5 tingkatan yang berbentuk piramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan sebutan Hirarki Kebutuhan Maslow, dimulai

dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks; yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi. Kebutuhan pada suatu peringkat paling tidak harus terpenuhi sebagian sebelum kebutuhan pada peringkat berikutnya menjadi penentu tindakan yang penting.



Gambar 2.1

Hierarki Kebutuhan Maslow

Penjelasan gambar diatas adalah sebagai berikut :

1. Aktualisasi diri : kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.
2. Penghargaan diri : kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain.
3. Kepemilikan sosial : kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Rasa aman : kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.

5. Kebutuhan fisiologis : kebutuhan fisiologis, kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah.

Urutan dan rangkaian kebutuhan seseorang selalu mengikuti alur yang dijelaskan oleh teori Maslow. Semakin keatas kebutuhan seseorang semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya, contohnya kebutuhan kategori *self-actualization* atau kebutuhan kebebasan diri untuk merealisasikan cita-cita atau harapan individu untuk mengembangkan bakat atau talenta yang dimilikinya. Jika dilihat dari struktur dan keadaan masyarakat indonesia, sumber daya manusia kita masih banyak pada peringkat kebutuhan fisiologis.

B. Teori Motivasi Herzeberg (1966)

Menurut Herzberg (1966), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktorhigiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik).

C. Teori Motivasi Douglas McGregor

Mengemukakan dua pandangan manusia yaitu teori X (negative) dan teori y (positif), Menurut teori x empat pengandaian yang dipegang manajer

a. Pegawai secara inheren tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja
b. Pegawai tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
c. Pegawai akan menghindari tanggung jawab.
d. Kebanyakan pegawai menaruh keamanan diatas semua factor yang dikaitkan dengan kerja.

Kontras dengan pandangan negative ini mengenai kodrat manusia ada empat teori Y :

a. pegawai dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain.
b. Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
c. Rata rata orang akan menerima tanggung jawab.
d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

D. Teori Motivasi Vroom (1964)

Teori dari Vroom (1964) tentang cognitive theory of motivation menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia

inginkan. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh 3 komponen :

- Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas
- Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan outcome tertentu).
- Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan posistif, netral, atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapanMotivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

E. Teori *achievement* Mc Clelland (1961)

Yang dikemukakan oleh Mc Clelland (1961), menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu:

- Need for achievement (kebutuhan akan prestasi)
- Need for afiliation (kebutuhan akan hubungan sosial/hampir sama dengan soscialneed-nya Maslow)
- Need for Power (dorongan untuk mengatur)

F. Clayton Alderfer ERG

Clayton Alderfer mengetengahkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (exsistence), hubungan (relatedness), dan pertumbuhan (growth). Teori ini sedikit berbeda dengan teori maslow. Disini

Alfeder mngemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada gerakk yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu kewaktu dan dari situasi ke situasi.

2.1.2.2. Berbagai Pandangan Motivasi Dalam Organisasi

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:852) ada berbagai pandangan manajer tentang motivasi yang dicoba dihubungkan dengan tahapan-tahapan pemikiran manajemen. Model tersebut adalah model tradisional, model hubungan manusiawi, dan model sumber daya manusia.

1. Model Tradisional

   Model motivasi tradisional dihubungkan dengan tokoh Fredrick Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Sesuai dengan aliran ini, aspek yang sangat penting dari pekerjaan para manajer adalah bagaimana membuat para pegawai bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Untuk memberikan dorongan kepada pegawai agar melakukan tugas mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif; semakin banyak mereka menghasilkan atau mencapai hasil kerja yang sempurna, semakin besar penghasilan mereka. Alat motivasi ini didasarkan atas anggapan bahwa para pegawai sebenarnya adalah pemalas dan bisa didorong hanya dengan imbalan keuangan. Dalam berbagai situasi, insentif tersebut cukup efektif. Meskipun demikian, lama kelamaan manajer akan mengurangi tingkat insentif upah yang

diberikan. Dengan semakin meningkatnya prestasi kerja, akibatnya adalah makin berkurangnya kebutuhan akan tenaga kerja.

2. Model Hubungan Manusiawi

Ketika tampak bahwa pendekatan tradisional tidak lagi tepat, para ahli manajemen mulai mencari berbagai pejelasan tentang perilaku pegawai. Elton Mayo dan peneliti tentang hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak sosial yang dialami mereka, dan kebosanan serta rutinitas pekerjaan merupakan hal-hal yang mengurangi motivasi mereka dalam bekerja. Sehingga mereka menganjurkan para manajer bisa memotivasi para pegawai dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna.

Sesuai dengan pendapat ini, perusahaan mencoba untuk mengakui kebutuhan sosial para pegawai, dan mencoba memotivasi mereka dengan meningkatkan kepuasan kerjanya. Para pegawai diberi lebih banyak waktu kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaanya. Meskipun demikian, tujuan para manajer adalah tetap sama seperti dalam model tradisional, yaitu agar para pegawai mau menerima kondisi kerja yang diciptakan oleh manajer. Dalam model tradisional, para pegawai diharapkan bersedia menerima wewenang manajer dengan diberikan imbalan upah yang tinggi, menjalankan sistem kerja yang efisien yang dirancang oleh para manajer. Dalam model hubungan manusiawi, para pegawai diharapkan untuk menerima wewenang manajer karena atasan mereka

memperlakukan mereka dengan baik dan tenggang rasa, juga penuh perhatian atas segala kebutuhan mereka.

3. Model Sumber Daya Manusia

   Kritikan juga diajukan kepada model hubungan manusiawi karena sebagai model yang hanya memanipulasi para pegawai dengan cara yang lebih canggih. Banyak pendapat yang menyatakan bahwa, para pegawai sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Mereka berpendapat bahwa, sebagian besar individu sudah mempunyai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaanya dengan baik, dan tidak selalu para pegawai memandang pekerjaan sebagai suatu hal yang tidak menyenangkan. Bahkan umumnya, para pegawai akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi. Jadi, para pegawai bisa memperoleh tanggung jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugas mereka, karena mereka sudah punya dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapaitujuan organisasi dengan cara mereka sendiri. Tugas manajer dalam model ini, bukanlah menyuap para pegawai dengan upah atau uang saja tetapi juga untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi dan anggotanya, dimana setiap pegawai menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuannya masing-masing.

2.1.2.3. Faktor-faktor Motivasi

Motivasi seorang pekerja untuk bekerja sama biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor-faktor individu dan faktor-faktor organisasi. Faktor-faktor yang sifatnya individu adalah kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap dan kemampuan. Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji, keamanan kerja, pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri.

Orang akan mau bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya dari hasil pekerjaanya. Sejalan dengan hal itu Peterson dan Plowman (dalam Martoyo:2007) mengatakan bahwa yang dimaksud keinginan-keinginan itu adalah :

4. *The desire to live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan minum untuk dapat melanjutkan hidupnya.
5. *The desire for posession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
6. *The desire for power*, artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja.
7. *The desire for recognation,* artinya keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.

Mengacu kepada pendapat tersebut diatas, maka dapat dikatakan bahwa setiap orang mempunyai keinginan dan kebutuhan tertentu dan berusaha melaksanakan pekerjaan untuk mengejar dan mewujudkan keinginan serta kebutuhan tersebut sehingga pada akhirnya mengharapkan dari hasil kerja itu.

2.1.3. Kinerja Pegawai

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:548) :

"Merupakan suatu perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan".

Menurut Frans Farlen (2011:18) yang mengutip kembali pernyataan dari Suryadi Prawirosentono (2008) :

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

Suatu perusahaan dalam mencapai tujuan harus melalui sarana organisasi yang terdiri dari sumber daya yang berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan yang bersangkutan . kinerja perorangan mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja lembaga atau perusahaan. Dengan kata lain kinerja seseorang tinggi apabila dia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja sesuai dengan upah atau gaji yang telah disepakati. Agar seseorang dapat mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada kerjasama, kepribadian, kepandaian yang

beraneka ragam. Kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan, dan inisiatif.

2.1.3.1 Jenis-jenis Kinerja

Menurut Frans Farlen (2011:19) jenis kinerja terdiri atas 3 bagian, antara lain :

1. Kinerja Strategik

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

2. Kinerja Administratif

   Kinerja administratif berkaitan dengan kinerja administratif perusahaan, termasuk didalamnya 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.

3. Kinerja operasional

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

2.1.3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi dan kinerja

Menurut Frans Farlen (2011:21) yang mengutip kembali pernyataan dari Simamora (2002), faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja yaitu pencapaian kinerja pegawai yang dapat terlihat pada diri pegawai itu sendiri pada saat bekerja, yang meliputi ketetapan waktu dalam mengerjakan pekerjaan, ketelitian dalam mengerjakan tugas dan juga terampil dalam mengerjakan tugas.
2. Kualitas kerja yaitu pencapaian kinerja pegawai yang diukur atas hasil pekerjaan yang dicapai pekerja dalam bekerja, kualitas kerja juga dapat diukur oleh output atau hasil kerja dibandingkan dengan standar output yang telah ditetapkan perusahaan.

Perusahaan akan berusaha meningkatkan kinerja pegawainya, tinggi rendahnya kinerja pegawai dapat diukur dengan penilaian kinerja. Karakteristik pegawai yang mempunyai kinerja tinggi antara lain :

1. Berorientasi pada prestasi, pegawai yang kinerjanya tinggi memiliki keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan tentang dirinya.
2. Percaya diri, pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki sifat mental positif yang mengarahkan untuk bertindak dengan tingkat percaya diri yang tinggi.

3. Pengendalian diri, pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi mempunyai rasa disiplin diri yang tinggi.
4. Kompetensi, pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi telah mengembangkan kemampuan spesifik atau kompensasi berprestasi dalam daerah pemilihan mereka.

Kemudian Frans Farlen (2011:22) yang mengutip kembali pernyataan dari Suyadi Prawirosentono (2008) bahwa variabel yang mempengaruhi organisasi dan kinerjanya yaitu :

1. Efektifitas dan efisiensi

   Efektifitas dari suatu kelompok organisasi adalah bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakannya. Sedangkan efisiensi adalah berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam pencapaian tertentu.
2. Tanggung jawab

   Tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagian akibat dari kepemilikan wewenang tersebut.
3. Disiplin

   adalah taat pada hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin pegawai adalah ketaatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan tempat ia bekerja.
4. Inisiatif

   Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif

sebaiknya mendapatkan perhatian atau tanggapan positif dari atasan, bila ia memang atasan yang baik.

2.1.3.3. Penilaian Kinerja

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:549) :

"Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menuilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran."

1. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:551) bahwa tujuan kinerja atau prestasi kinerja pegawai pada dasarnya meliputi :

a. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai selama ini.
b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
c. Mendorong pertanggungjawaban dari pegawai.
d. Untuk pembeda antar pegawai yang satu dengan yang lain.
e. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam :
   -Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
   -Promosi, kenaikan jabatan.
   -Training atau latihan.
f. Meningkatkan motivasi kerja
g. Meningkatkan etos kerja

h. Memperkuat hubungan antara pegawai dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan mereka.
i. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari pegawai untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
j. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
k. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
l. Membantu menempatkan pegawai dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
m. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji,upah,insentif,kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
n. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
o. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
p. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
q. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan, dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
r. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
s. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.

t. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

2. Kriteria Penilai

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:554) :

a. Yang dapat berfungsi sebagai penilaian kinerja adalah :
   - Atasan (atasan langsung, atasan tidak langsung)
   - Bawahan langsung (jika pegawai yang dinilai mempunyai bawahan langsung)

b. Pada umumnya pegawai hanya dinilai oleh atasannya (baik oleh atasan langsung maupun tidak langsung). Penilaian oleh rekan dan oleh bawahan hampir tidak pernah dilaksanakan kecuali untuk keperluan riset.

c. Pegawai berada dalam keadaan yang sangat tergantung kepada atasannya, jika penilaian kinerja hanya dilakukan oleh atasan langsungnya. Atasannya dapat berlaku seolah-olah sebagai dewa yang menentukan nasib pegawainya.

d. Untuk menghindari atau meringankan keadaan ketergantungan tersebut dilakukan beberapa usaha lain dengan mengadakan penilaian kinerja yang terbuka (penilaian atasan dibicarakan dengan pegawai yang dinilai) atau dengan menambah jumlah atasan yang menilai kinerja pegawai (biasanya atasan dari atasan langsung berfungsi sebagai penilai kedua).

3. Kegunaan Penilaian Kinerja

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:554) bahwa kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM, yaitu :

a. Dokumentasi. Untuk memperoleh data yang pasti, sistematik, dan faktual dalam penentuan nilai suatu pekerjaan.
b. Perbaikan kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja pegawai.
c. Posisi tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan pegawai.
d. Penyesuaian kompensasi. Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upahnya atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabulkan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.
e. Keputusan penempatan. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu.
f. Pelatihan dan pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
g. Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik penilaian kinerja dapat dugunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan

karier pegawai, penyusunan program pengembangan karier yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan pegawai dengan kepentingan perusahaan.

h. Evaluasi proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.

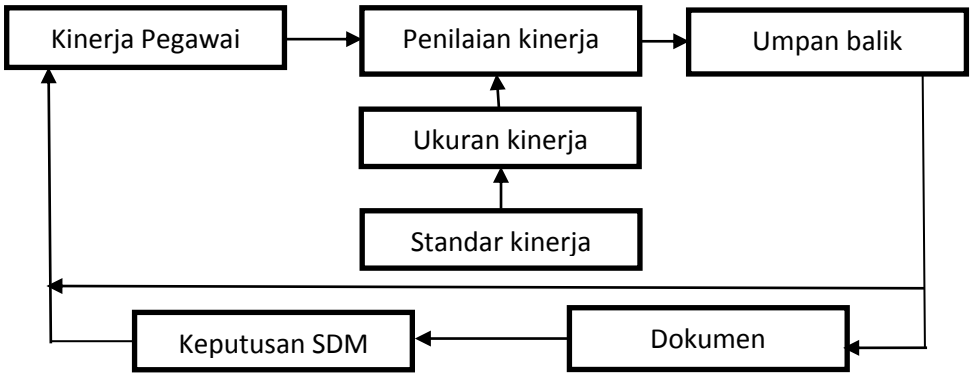
i. Defisiensi prose penempatan pegawai. Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan pegawai di departemen SDM.

j. Ketidakakuratan informasi. Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai.

k. Kesalahan dalam merancang pekerjaan. Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan ini. Artinya, jika uraian pekerjaan tidak tepat, apalagi tidak lengkap, wewenang dan tanggung jawab tidak seimbang, jalur pertanggung jawaban kabur dan berbagai kelemahan lainnya akan berakibat pada prestasi kerja yang kurang memuaskan.

l. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
m. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi. Jika faktor ini tidak dapat diatasi pegawai bersangkutan, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuan.
n. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja. Departemen SDM biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi pegawai di semua departemen. Elemen-elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria.
o. Umpan balik ke SDM. Kinerja baik atau jelek diseluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.

Perusahaan tidak cukup hanya mempunyai sistem penilaian, tetapi sistem tersebut harus efektif, diterima, dan dapat digunakan dengan baik. Dengan kondisi seperti itu, penilaian kinerja dapat mengidentifikasi apa yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas SDM yang berhubungan dengan, analisis pekerjaan dan desain, perencanaan SDM, struktur pegawai, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, dan perencanaan karier.



Gambar 2.2

Mekanisme Penilaian Kinerja Pegawai

4. Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecards

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:606) :

Balance scorecard merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu :

a. Perspektif keuangan : bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham.

b. Perspektif pelanggan : bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan.

c. Proses bisnis internal : apa yang menjadi keunggulan perusahaan.

d. Proses pembelajaran dan pertumbuhan : apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan.

1. Konsep Balance Scorecard

Konsep Balance Scorecard berkembang sejalan dengan prkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa balance scorecard terdiri dari kartu skor (scorecard) dan berimbang (balance). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel dimasa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan oleh peronel dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh sebab itu, personel harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan yang bersifat ekstern jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan dimasa depan.

2. Tolak Ukur Dalam Balance Scorecard

A. Financial Perspective

Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran disemua perspektif lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan hubungan sebab akibat yang

pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, yakni:

- Menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi.
- Menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif scorecard lainnya.

Pada umumnya, kesalahan yang dilakukan manajemen adalah menghiraukan hubungan antara tujuan keuangan dan non keuangan perusahaan serta faktor yang terkait dengannya. Perspektif keuangan mencoba untuk menekankan pada hubungan keuangan dengan tujuan non keuangan yang pada akhirnya akan menciptakan *wealth* pada perusahaan. Ukuran dalam perspektif keuangan akan lebih banyak berbicara tentang bagaimana *risk and return* yang akan dilakukan maupun yang sudah dilakukan.

Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton bedakan menjadi tiga tahap :

1. *Growth* (berkembang)

   Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak mmiliki potensi untuk berkembang.

2. *Sustain Stage* (bertahan)

   Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin.

3. *Harvest* (panen)

   Tahap ini merupakan tahap kematangan, suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru.

B. Customer Perspective

Dalam perspektif ini perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perusahaan biasanya memilih dua kelompok ukuran untuk perspektif pelanggan. Kelompok ukuran pertama merupakan ukuran generik yang digunakan oleh hamper semua perusahaan. Kelompok ini meliputi:

1. Pangsa pasar

2. Akuisisi pelanggan

3. Kepuasan pelanggan

4. Profitabilitas pelanggan

Kelompok ukuran kedua merupakan faktor pendorong kinerja – pembeda (*differentiator*) – hasil pelanggan. Semua ukuran ini memberi jawaban atas pertanyaan apa yang harus diberikn perusahaan kepada pelanggan agar tingkat kepuasan, retensi, akuisisi, dan pangsa pasar yang tinggi dapat tercapai. Pengukuran ini akan memberikan sebuah gambaran atau lebih tepatnya nilai kepada perusahaan apakah mereka akan tetap mempertahankan strategi modus operandinya atau harus berganti arah karena adanya hal-hal tertentu yang tidak sesuai dengan keadaan pasar dan customer. Oleh karena itu , indikator perspektif pelanggan dapat meliputi : kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, sistem pilihan publik, sistem informasi pelanggan, sistem keluhan pelanggan, jaminan mutu.

Tolak ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok :

1. Kelompok inti :

   a. Pangsa pasar : mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.

   b. Tingkat perolehan para pelanggan baru : mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.

   c. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama : mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.

d. Tingkat kepuasan pelanggan : mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.

e. Tingkat profitabilitas pelanggan : mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

2. Kelompok penunjang :

a. Atribut-atribut produk (fungsi, harga, dan mutu). Tolak ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi.

b. Hubungan dengan pelanggan. Tolak ukur yang termasuk sub kelompok ini, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan.

c. Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

3. *Internal perspective*

Pada perspektif internal dapat mengevaluasi ekspektasi yang diharapkan pelanggan dapat terpenuhi melalui perbaikan proses diinternal organisasi tersebut. Disini juga kita dapat mengukur tingkat keahlian dan produktivitas karyawan, kualitas yang dihasilkan oleh organisasi tersebut, dan atau sistem informasi yang baik yang berjalan dalam organisasi.

Tahapan dalam perspektif bisnis internal meliputi :

a. Inovasi

Proses inovasi diawali dari mengidentifikasi keinginan pelanggan yang ada dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan pelanggan dan kemudian identifikasi bentuk pasar baru, pelanggan baru dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan untuk memuaskan pelanggan baru.

b. Proses operasi

Proses operasi merupakan *short wave* dari penciptaan nilai dalam perusahaan. Dimulai dari menerima order dari pelanggan dan menyelesaikannya dengan memberikan produk atau jasa kepada pelanggan dengan efisien, konsisten, dan *timely delivery* untuk produk atau jasa yang ada. Sehingga tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

c. Proses penyampaian produk dan jasa pada pelanggan (*postsale service*)

Tahapan ini merupakan *postsale service* yang meliputi garansi dan aktivitas perbaikan, perlakuan terhadap defect dan return, proses pembayaran seperti administrasi *credit card* serta proses *collection and invoicing* . pada perusahaan dengan penjualan kredit yang besar akan memerlukan aplikasi dari ukuran *cost, quality*, dan *cycle time* untuk billingnya yang merupakan solusi dari proses yang diperdebatkan.

4. Learning and Innovation Perspective

Berkaitan dengan bagaimana proses bisnis kita dapat bersifat dinamis dan lebih sensitif terhadap keadaan yang ada. Proses ini pada umumnya lebih banyak mengacu pada training dan kapan waktu yang tepat untuk diimplementasikannya hal tersebut. Perspektif terakhir dari balance scorecard mengembangkan tujuan-tujuan dan ukuran dengan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Perspektif akhir ini akan memelihara daya tahan hidup perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dapat diukur melalui beberapa indikator kompetensi pegawai, disiplin pegawai dan motivasi pegawai.

Perspektif keempat dalam balance scorecard pada dasarnya berupaya mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan,

dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang andal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling employes. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah :

a. Karyawan

   Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan.

b. Kemampuan sistem informasi

   Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolak ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

c. Keunggulan balance scorecard

Dibandingkan dengan pengukuran kerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan, maka balance scorecardmemiliki beberapa keunggulan :

1. Komprehensif.

   Balance scorecard menekankan pengukuran kinerja tidak hanya aspek kauntitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek finansial dilengkapi dengan aspek customer, inovasi dan market development merupakan fokus pengukuran integral. Keempat perpektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba pada ukuran internal seperti pengembangan produk baru. Keseimbangan ini menunjukkan *trade off* yang dilakukan oleh manajer terhadap ukuran-ukuran tersebut untuk mendorong manajer untuk mencapai tujuan tanpa membuat *trade off* diantara kunci-kunci sukses tersebut melalui empat perspektif. Balance scorecard mampu memandang berbagai factor lingkungan secara menyeluruh.

2. Adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

   Pengukuran aspek keuangan tradisional melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara meningkatkan kinerja dimasa depan.

Aspek *customer*, inovasi dan pengembangan, *learning* memberikan pedoman terhadap *customer* yang selalu berubah preferensinya.

3. Fokus terhadap tujuan perusahaan

   Selanjutnya dalam persaingan global, perbaikan yang berkesinambungan atas produk, proses yang ada dan kemampuan menciptakan produk baru perlu dilakukan perusahaan. Kemampuan untuk melakukan inovasi, perbaikan dan learning akan mempengaruhi value bagi perusahaan. Melalui penciptaan produk baru, memberikan nilai lebih bagi pelanggan dan melakukan efisiensi secara berkesinambungan, perusahaan dapat melakukan penetrasi kedalam pasar yang lebih luas sehingga dapat meningkatkan revenues dan margin, growth dan selanjutnya akan meningkatkan value bagi pemegang saham. Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif ini yaitu : *employee capabilities, information system capabilities,* dan *motivation, empowerment and alignment.*

2.1.4. Keterkaitan Antar Variabel

2.1.4.1 Hubungan Kemampuan dengan Morvasi Kerja

Menurut Ambar teguh (2003:187) yang dikutip kembali oleh Ronald Listio (2010:101) :

"Analisis yang lebih mengkonsentrasikan pada kinerja akan lebih memberikan penekanan pada faktor motivasi dari pegawai dan kemampuan dari pegawai dalam

bekerja. Persamaan dari hal tersebut adalah P = f (m x a) dimana P = kinerja, m = motivasi, a = ability (kemampuan). Apabila motivasi tinggi dengan didukung oleh kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai juga tinggi dan sebaliknya. Motivasi yang tinggi juga harus didukung oleh kemampuan yang cukup. Jika motivasi tinggi dengan kemampuan rendah, maka perlu dilakukan peningkatan kemampuan melalui pendidikan dan pelatihan. Jika motivasi rendah dengan kemampuan tinggi maka diselesaikan dengan pemberian insentif atau penghargaan agar meningkatkan motivasi."

2.1.4.2 Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:304) :

"Kemampuan merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kemampuan merupakan faktor kunci keberhasilan sebuah organisasi."

2.1.4.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Frans Farlen (2011:23) yang mengutip kembali pernyataan Nawawi (2003) :

"Suasana bathin atau psikologi seseorang pekerja sebagai individu dalam masyarakat, organisasi atau perusahaan dalam lingkungan kerjanya, sangat besar pengaruhnya pada pelaksanaan pekerjaannya. Suasana batin terlihat dalam semangat atau gairah kerja uang menghasilkan kegiatan kerja sebagai dorongan bagi pencapaian tujuan bisnis organisasi perusahaan tempatnya bekerja. Dari psikologis kenyataanya menunjukan bahwa gairah atau ketidaksemangatan seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaanya sangat dipenaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Dengan kata lain setiap pekerjaan memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan dan mampu menciptakan kinerja yang tinggi secara bersemangat, bergairah, dan berdedikasi."

2.1.4.4 Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Zoeldan Raden (2012) yang mengutip kembali pernyataan Gie (1999) :

"Kinerja sangat ditentukan oleh dimensi-dimensi :

1. Motivasi kerja
2. Kemampuan kerja
3. Perlengkapan dan fasilitas
4. Lingkungan eksternal
5. Leadership
6. Misi strategi
7. Budaya perusahaan
8. Kinerja individu dan organisasi
9. Praktik manajemen
10. Struktur
11. Iklim kerja."

2.1.5. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sejenis yang telah dilakukan adalah sebagai berikut :

Tabel 2.3

Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh motivasi kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai (PT. United Tractors)	Frans Farlen (2011)	Motivasi kerja dan kemampuan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
2.	Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai PT.Allianz life Indonesia wilayah jawa barat.	Ronald Listio (2010)	Motivasi dan kemampuan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

No.	Judul Penelitian	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian
3.	Pengaruh kemampuan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan kabupaten tanjung jabung barat	Indra Jaya (2012)	Motivasi,kemampuan dan disiplin memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
4.	Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pemerintah provinsi gorontalo	Musafir (2007)	Motivasi,kemampuan dan disiplin memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
5.	*Influence of extrinsic and intrinsic motivation on employees performance*	Paul Ayobami	Adanya hubungan antara motivasi ekstrinsik dengan kinerja, sedangkan antara motivasi instrinsik dengan kinerja tidak ada hubungan.
6.	*The influence of personality and ability on undergraduate teamwork and team performance*	Jinny rhee, David Parent, dan Anuradha Basu	*Personality* dan *ability* memiliki pengaruh terhadap *undergraduate teamwork* dan *team performance*

2.2. Kerangka Pemikiran

Perkembangan dunia bisnis di Indonesia sekarang ini, perusahaan dituntut untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas kerja dan kuantitas kerja pelayanannya. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya, baik pada tingkat nasional maupun tingkat internasional. Salah satu bagian penting yang berperan dalam menentukan keberhasilan perusahaan adalah dengan pembinaan tenaga kerja yang potensial. Perusahaan berusaha mencari dan membina pegawai dengan semangat tinggi, menciptakan dan memelihara keunggulan sumber daya manusia yang mampu

bersaing. Sumber daya manusia inilah yang pada akhirnya menjadi tulang punggung bagi keberhasilan suatu perusahaan.

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam aktivitas perusahaan, karena bagaimanapun juga kemajuan dan keberhasilan suatu perusahaan tidak lepas dari peran dan kemampuan sumber daya manusia yang baik. Dalam suatu sistem operasional perusahaan, potensi sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan memegang suatu peranan yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin. Pada masa sekarang ini masih banyak perusahaan yang kurang memperhatikan pegawainya sehingga berdampak terhadap kinerja pegawai sendiri, hal tersebut bisa mengakibatkan produktivitas perusahaan semakin menurun.

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:548) kinerja adalah :

"Merupakan suatu perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan".

Kinerja pegawai sendiri bisa dilihat dari beberapa aspek yaitu dari kualitas kerja dan kuantitas kerja. Kualitas kerja sendiri bisa dilihat dari diri pegawainya itu sendiri, apakah pegawai tersebut selalu tepat dalam mengerjakan pekerjaannya, disiplin dalam bekerja, terampil dalam bekerja, teliti dalam bekerja. Kualitas kinerja disini lebih mengedepankan dari diri pegawai tersebut, apakah dia memiliki kualitas dalam kinerjanya. Untuk

kuantitas kerja disini lebih melihat kepada hasil dari pekerjaan pegawai tersebut, misalnya apakah output/hasil dari pekerjaan pegawai tersebut sesuai harapan perusahaan atau tidak.

Kinerja pegawai tentunya memiliki beberapa faktor yang dapat membantu dalam peningkatan kinerja pegawai tersebut yaitu kemampuan dan motivasi kerja pegawai itu sendiri. Menurut Zoeldan Raden (2012) yang mengutip kembali pernyataan Gie (1999) :

"Kinerja sangat ditentukan oleh dimensi-dimensi :

1. Motivasi kerja
2. Kemampuan kerja
3. Perlengkapan dan fasilitas
4. Lingkungan eksternal
5. Leadership
6. Misi strategi
7. Budaya perusahaan
8. Kinerja individu dan organisasi
9. Praktik manajemen
10. Struktur
11. Iklim kerja."

Menurut Robbin (2013:52) :

"Kemampuan adalah kapasitas seseorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. lebih lanjut Robbin menyatakan bahwa kemampuan (ability) adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang."

Kemampuan pegawai sangat penting dalam pelaksanaan pekerjaan agar hasil yang didapatkan akan sesuai dengan tujuan perusahaan. Menurut Frans Farlen yang mengutip kembali pernyataan Robbin (1998) Ada

beberapa indikator yang perlu diperhatikan dalam kemampuan kerja seorang pegawai, yaitu :

1. Kesanggupan kerja

   kesanggupan kerja adalah suatu kondisi dimana seorang pegawai merasa mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya

2. Pendidikan

   Pendidikan adalah kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

3. Masa kerja

   Masa kerja adalah waktu yang dibutuhkan oleh seseorang pegawai dalam bekerja pada sebuah perusahaan atau organisasi

Apabila suatu pegawai memiliki kesanggupan kerja yang baik, pendidikan yang sesuai standar, dan masa kerja yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan maka dapat dilihat bahwa pegawai tersebut memiliki kemampuan kerja yang baik.

Motivasi pegawai juga sangat penting, apabila motivasi pegawai tidak baik maka akan meninmbulkan rasa berkurangnya gairah dalam bekerja yang tentunya akan mengakibatkan hasil pekerjaaanya tidak sesuai dengan harapan.

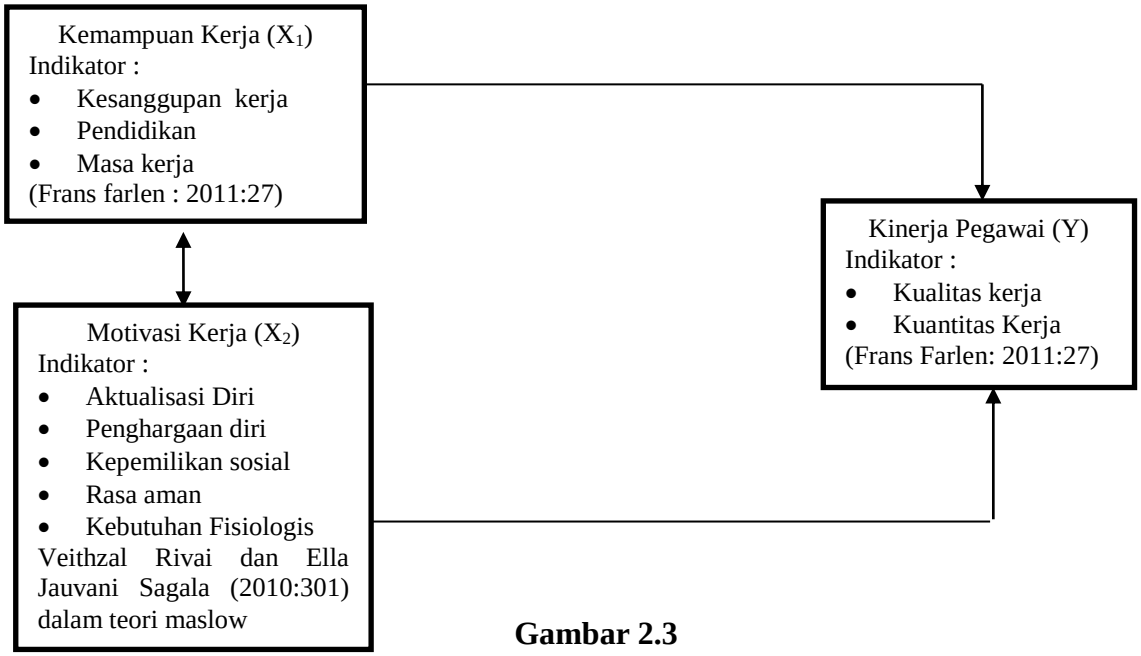
Menurut Robbins (2012:430) :

"Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual."

Tentunya motivasi memiliki beberapa faktor yang diperlukan untuk mencapai motivasi yang tinggi. Berdasarkan teori maslow yaitu :

- Aktualisasi diri : kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.
- Penghargaan diri : kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain.
- Kepemilikan sosial : kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- Rasa aman : kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- Kebutuhan fisiologis : kebutuhan fisiologis, kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah.

Dari berbagai definisi yang telah dijelaskan di atas beserta dengan teori yang menjelaskan bahwa adanya keterkaitan antara kepribadian, kreativitas dan inovasi berkelanjutan, maka penulis membuat skema kerangka pemikiran pada gambar 2.2 :



Gambar 2.3

Bagan Kerangka Pemikiran

2.3. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2011:64) :

"Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan."

Menurut Umi Narimawati (2011:26) :

" Hipotesis adalah suatu kesimpulan yang masih kurang atau kesimpulan yang masih belum sempurna."

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dapat disimpulkan sebuah hipotesis yaitu :

1. Kemampuan memiliki hubungan dengan motivasi kerja pada PT.Lakumas Rancaekek Bandung.

2. Kemampuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.Lakumas Rancaekek Bandung.

3. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.Lakumas Rancaekek Bandung.

4. Kemampuan dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT.Lakumas Rancaekek Bandung.