

**ANALISIS PERANAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
PENCAPAIAN KINERJA PERUSAHAAN PADA
PT. PERUSAHAAN PERDAGANGAN INDONESIA
(PERSERO) REGIONAL MEDAN**

TESIS

OLEH

**ASWARDI
NPM. 151802016**



**PROGRAM STUDI MAGISTER AGRIBISNIS
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2017**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 22/3/22

Access From (repository.uma.ac.id)22/3/22

**ANALISIS PERANAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
PENCAPAIAN KINERJA PERUSAHAAN PADA
PT. PERUSAHAAN PERDAGANGAN INDONESIA
(PERSERO) REGIONAL MEDAN**

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada
Program Studi Magister Agribisnis Program Pascasarjana
Universitas Medan Area



**ASWARDI
NPM. 151802016**

**PROGRAM STUDI MAGISTER AGRIBISNIS
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2017**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 22/3/22

Access From (repository.uma.ac.id)22/3/22

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER AGRIBISNIS**

HALAMAN PERSETUJUAN

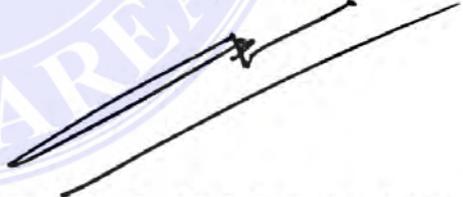
Judul : Analisis Peranan Sumber Daya Manusia dalam Pencapaian Kinerja Perusahaan pada PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan
Nama : Aswardi
NPM : 151802016

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II


Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, M.MA


Dr. Drs. Syaifuddin Lubis, M.MA

**Ketua Program Studi
Magister Agribisnis**

Direktur



Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, M.MA



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/3/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)22/3/22

Telah diuji pada Tanggal 10 Juni 2017

Nama : Aswardi
NPM : 151802016



Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Prof. Dr. Ir. Hasnudi, MS
Sekretaris : Ir. Azwana, MP
Pembimbing I : Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, M.MA
Pembimbing II : Dr. Drs. Syaifuddin Lubis, M.MA
Penguji Tesis : Dr. Drs. Rasmulia Sembiring, M.MA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 22/3/22

Access From (repository.uma.ac.id)22/3/22

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 10 Juni 2017

Yang menyatakan,



Aswardi

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis peranan sumber daya manusia (karakteristik individu, kualitas, dan kompetensi karyawan) terhadap kinerja perusahaan pada PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan.

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, jenis penelitiannya adalah survey. Sampel ditentukan dengan metode *simple random sampling* sebanyak 51 orang. Pengumpulan data melalui kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan, variabel karakteristik individu, kualitas karyawan dan kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,616 berarti bahwa pengaruh dari karakteristik individu, kualitas karyawan dan kompetensi karyawan terhadap perubahan kinerja perusahaan PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan adalah sebesar 61,6%. Secara parsial, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel kualitas karyawan dan kompetensi karyawan terhadap kinerja perusahaan PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan. Sedangkan variabel karakteristik karyawan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan.

Kata kunci: karakteristik individu, kualitas, kompetensikaryawan, kinerja karyawan

ABSTRACT

The aims of study to identify and analyze the role of human resources (individual characteristics, quality, and employee competence) on the company's performance at Indonesia Trading Company of Medan Regional.

This research using a quantitative approach with survey on the type of research. The sample was determined by simple random sampling method, 51 people. The data collection through questionnaires. Data were analyzed using multiple linear regression.

The research results shows that simultaneously, the variable of individual characteristics, employee quality and employee competence have a positive and significantly effect to the performance at Indonesia Trading Company of Medan Regional. The determination coefficient value of 0.616 indicates that the influence of individual characteristics, employee quality and employee competence on the change of company performance at Indonesia Trading Company of Medan Regional is 61.6%. Partially, there are positive and significantly influence of employee quality and employee competence to company performance at Indonesia Trading Company of Medan Regional. While the variable of employee characteristic have a non significantly effect to company performance Indonesia Trading Company of Medan Regional.

Key words: individual characteristics, quality, employee competence, employee performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan kharuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **“Analisis Peranan Sumber Daya Manusia dalam Pencapaian Kinerja Perusahaan pada PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan.”**

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Agribisnis pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasana pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah.

Medan, Juni 2017

Penulis

(Aswardi)

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT atas Rahmat dan Kharuniannya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “**Analisis Peranan Sumber Daya Manusia dalam Pencapaian Kinerja Perusahaan pada PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan.**”

Dalam penyusunan Tesis ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan materil maupun dukungan moril dan membimbing (penulisan) dari berbagai pihak. Untuk itu penghargaan dan ucapan terima kasih disampaikan kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof.Dr.H.A.Ya’kub Matondang,MA.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti K., MS.
3. Ketua Program Studi Magister Agribisnis , Prof. Dr. Ir .Yusniar Lubis, MMA
4. Dosen Pembimbing I : Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, M.MA dan Dosen pembimbing II : Dr. Drs. Syaifuddin Lubis, M.MA
5. Seluruh Bapak/ibu dosen Pascasarjana Magister Agribisnis Universitas Medan Area.
6. Seluruh staf/pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area
7. Istri serta anak tercinta terimakasih atas dukungan dan doanya.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN	
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	v
KATA PENGANTAR	vi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Batasan Masalah	6
1.4. Tujuan Penelitian	6
1.5. Manfaat Penelitian	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Sumber Daya Manusia	8
2.2. Pendidikan dan Pelatihan	9
2.2.1. Pengertian pendidikan dan pelatihan	9
2.2.2. Tahap-tahap pendidikan dan pelatihan	11
2.2.3. Tujuan pendidikan dan pelatihan	13
2.2.4. Prinsip-prinsip pendidikan dan pelatihan	14
2.3. Penilaian prestasi kerja	17
2.3.1. Pengertian prestasi kerja	17
2.3.2. Pengertian penilaian prestasi kerja	17
2.3.3. Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja	19
2.3.4. Ruang lingkup penilaian prestasi kerja	20
2.3.5. Indikator penilaian prestasi kerja	21
2.3.6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Prestasi Kerja	23
2.3.7. Unsur-unsur yang dinilai	23
2.3.8. Hambatan- Hambatan Dalam Penilaian Prestasi Kerja	25
2.3.9. Metode penilaian prestasi kerja	26
2.4. Kinerja	29
2.4.1. Pengertian kinerja	29
2.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	29
2.4.3. Indikator-Indikator Kinerja Pegawai	30
2.4.4. Tujuan dan Sasaran Kinerja	31
2.5. Kerangka Konseptual	32
2.6. Hipotesis Penelitian	34
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	36
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian	36
3.2. Jenis Penelitian	36

3.3.	Batasan Operasional	37
3.4.	Definisi Operasional	37
3.5.	Skala Pengukuran Variabel	38
3.6.	Populasi dan Sampel	39
3.7.	Jenis Data	40
3.8.	Metode Pengumpulan Data	40
3.9.	Uji Alat Pengumpul Data	41
	3.9.1. Uji Kualitas Data	41
	3.9.2. Uji asumsi klasik	42
	3.9.3. Analisis Regresi Linier Berganda	44
	3.9.4. Analisis Koefisien Determinasi	45
3.10.	Uji Hipotesis	46
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 38		
4.1.	Deskripsi Umum Objek Penelitian	38
4.2.	Karakteristik Responden	43
4.3.	Hasil Uji Instrumen Penelitian	44
	4.3.1. Hasil Uji Validitas	44
	4.3.2. Hasil Uji Reliabilitas	48
	4.3.3. Hasil Uji Asumsi Klasik	49
4.4.	Hasil Analisis Deskriptif	51
	4.4.1. Deskripsi Jawaban responden tentang karakteristik individu	52
	4.4.2. Deskripsi Jawaban responden tentang kualitas karyawan	54
	4.4.3. Deskripsi Jawaban responden tentang kompetensi karyawan	56
	4.4.4. Deskripsi Jawaban responden tentang kinerja perusahaan	58
4.5.	Analisis Data	60
	4.5.1. Uji Serempak	61
	4.5.2. Uji Parsial	63
4.6.	Pembahasan	65
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN 68		
5.1.	Kesimpulan	68
5.2.	Saran	69
DAFTAR PUSTAKA 70		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.1 Target dan pencapaian yang diperoleh tahun 2016.....	4
Tabel III.1 Dimensi dan indikator	38
Tabel III.2 Instrumen Skala Likert.....	39



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1 Kerangka Konseptual	33



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tujuan utama dari suatu perusahaan adalah mencapai kinerja untuk mempertahankan dan meningkatkan kelangsungan perusahaan. Kinerja adalah suatu hasil prestasi kerja optimal yang dilakukan oleh seseorang ataupun kelompok ataupun badan usaha. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan melakukan segala upaya untuk mencapai kinerja tersebut agar mampu bersaing dalam dunia usaha.

Persaingan dunia usaha yang semakin kompleks dan krisis ekonomi yang terjadi merupakan dua sisi permasalahan yang dihadapi perusahaan dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Kemampuan perusahaan untuk bertahan dalam menghadapi permasalahan tersebut sangat tergantung pada sumber daya yang dimiliki perusahaan, baik keuangan, manusia dan teknologi. Sumber daya yang dimiliki dan dibutuhkan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan, karena sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya.

Oleh karena itu kegagalan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan perusahaan, baik dalam kinerja, *profit*, maupun kelangsungan hidup perusahaan itu

sendiri. Sumber daya manusia merupakan sumber daya perusahaan yang sangat penting dan sentral, karena sumber daya manusia adalah yang mengelola sumber daya keuangan dan juga operasional dari sumber daya teknologi yang dimiliki perusahaan.

Perhatian terhadap sumber daya manusia dalam perusahaan memegang peran penting karena setiap karyawan memiliki karakteristik yang berbeda, sehingga manajemen harus dapat mengkombinasi semua perbedaan tersebut menjadi suatu kekuatan yang dapat digunakan mencapai tujuan perusahaan. Karakteristik individu ditunjukkan dari kemampuan, nilai/perilaku, sikap, dan minat (Robbins, 2003; As'ad, 2004). Karyawan dengan kemampuan kerja yang tinggi yang didukung oleh nilai perilaku dan sikap yang baik, serta minat kerja yang tinggi akan menjadikan seorang karyawan mampu melakukan pekerjaan dengan seoptimal mungkin sehingga dapat mendukung pencapaian kinerja perusahaan.

Karyawan yang diterima bekerja di suatu perusahaan juga harus memenuhi kualifikasi tertentu sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kualifikasi tersebut berhubungan dengan kualitas SDM yang dibutuhkan perusahaan, dengan pertimbangan bahwa semakin baik atau semakin tinggi kualitas SDM yang ada di perusahaan, maka SDM juga akan semakin mampu melakukan pekerjaan seoptimal mungkin. Oleh karena itu, perusahaan juga berusaha untuk meningkatkan kualitas SDM yang dimilikinya melalui pendidikan dan pelatihan, yang pada umumnya dilakukan secara berkala dan berkesinambungan. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan juga bertujuan agar SDM perusahaan dapat mengikuti perkembangan teknologi dan informasi yang ada. Penguasaan

teknologi serta informasi, khususnya yang berkaitan dengan bidang usaha akan meningkatkan kemampuan SDM perusahaan, yang sekaligus juga meningkatkan kualitas SDM perusahaan tersebut.

Dalam menghadapi persaingan dunia usaha saat ini, salah satu hal yang perlu menjadi perhatian dan sekaligus menunjukkan kemampuan bersaing karyawan dalam suatu perusahaan adalah kompetensi. Kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun keahlian (Mitrani, 1995). Kompetensi individu yang berupa keahlian dan pengetahuan bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan.

PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero), disingkat PT PPI yang dikenal juga sebagai ITC singkatan dari *Indonesia Trading Company* merupakan satu-satunya BUMN *trading company* di Indonesia. PT PPI bergerak di perdagangan umum meliputi ekspor, impor, dan distribusi yang merupakan merger dari tiga BUMN Niaga yaitu PT. Tjipta Niaga (Persero), PT. Dharma Niaga (Persero) dan PT. Pantja Niaga (Persero) yang berlaku efektif sejak tanggal 31 Maret tahun 2003 berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 22 tahun 2003. PT PPI Regional Medan terdiri dari empat cabang, yaitu: Cabang Medan, Pekanbaru, Aceh dan Padang. Setiap cabang dibebankan target pendapatan yang harus dicapai dalam satu tahun. Pencapaian target tersebut merupakan salah satu indikator kinerja dari cabang dan selanjutnya pencapaian target dari cabang-cabang tersebut akan menunjukkan kinerja dari Regional.

Pencapaian target PT PPI Regional Medan pada tahun 2016 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1. Rencana dan Realisasi Pendapatan PT. PPI (Persero) Regional Medan Tahun 2016

Cabang	Jumlah Karyawan (orang)	Pendapatan (Milyar Rp)		% Realisasi
		Rencana	Realisasi	
Medan	20	160	152,0	95,0
Pekanbaru	16	60	60,0	100,0
Aceh	13	70	71,4	102,0
Padang	13	40	42,0	105,0
Jumlah	62	330	325,4	98,6

Sumber: PT. PPI (Persero) Regional Medan, 2017.

Berdasarkan realisasi pendapatan tersebut, diketahui bahwa Cabang Medan tidak mencapai target, atau pencapaian hanya 95% dari target, yang berarti juga bahwa kinerja dari Cabang Medan belum optimal. Sedangkan cabang-cabang lain, sudah mencapai target, dan ada yang melebihi. Secara keseluruhan di Regional Medan, bahwa pencapaian target mencapai 98,6% yang berarti juga belum optimal. Pencapaian target yang belum optimal ini diduga berhubungan dengan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, karena pencapaian target tersebut adalah sebagai hasil kerja dari karyawan pada masing-masing cabang. Dengan jumlah karyawan yang terbatas, karyawan harus memiliki kualitas dan kompetensi sehingga dapat mencapai kinerja secara optimal, yang pada akhirnya juga akan mampu menghadapi persaingan dunia bisnis yang semakin ketat.

Sehubungan dengan permasalahan tersebut, maka dilakukan suatu kajian ilmiah dengan judul: Analisis Peranan Sumber Daya Manusia Dalam Pencapaian Kinerja Perusahaan pada PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero)

Regional Medan. Dalam penelitian ini, faktor sumber daya manusia yang dikaji adalah karakteristik individu, kualitas, dan kompetensi karyawan.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi sumber daya manusia (karakteristik individu, kualitas, dan kompetensi karyawan) di PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan?
2. Bagaimana kondisi kinerja perusahaan PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan?
3. Bagaimana peranan sumber daya manusia (karakteristik individu, kualitas, dan kompetensi karyawan) terhadap kinerja perusahaan pada PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kondisi sumber daya manusia (karakteristik individu, kualitas, dan kompetensi karyawan) di PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis kondisi kinerja perusahaan PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis peranan sumber daya manusia (karakteristik individu, kualitas, dan kompetensi karyawan) terhadap kinerja perusahaan pada PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan.

1.4. Manfaat Penelitian

Secara garis besar, beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Menambah wawasan pemikiran bagi penulis terutama yang berhubungan dengan peranan sumber daya manusia (karakteristik individu, kualitas, dan kompetensi karyawan) terhadap kinerja perusahaan.
2. Memberi masukan bagi pihak-pihak yang membutuhkan, baik untuk kepentingan akademis maupun non akademis.
3. Sebagai bahan informasi dan referensi bagi peneliti lainnya terutama dalam ruang lingkup yang sama.

1.5. Kerangka Pemikiran

Kinerja perusahaan merupakan suatu output yang dicapai dari hasil kerja karyawan pada periode tertentu yang dilakukan dengan standar tertentu pula. Kinerja perusahaan merupakan suatu hal yang penting karena merupakan salah satu penilaian terhadap kemampuan dan keberlangsungan perusahaan menghadapi persaingan dunia usaha. Oleh karena itu, manajemen perusahaan berusaha untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja yang telah dicapai pada periode selanjutnya. Kinerja perusahaan juga mencerminkan bagaimana para karyawan di dalam perusahaan dapat berkerja dengan baik sesuai dengan tanggungjawab

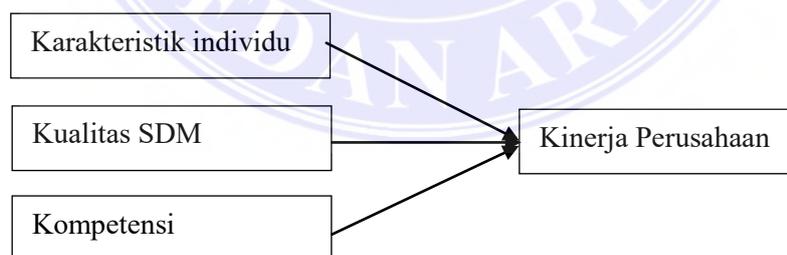
masing-masing berdasarkan standar kerja yang ditentukan perusahaan. Hal ini juga berarti bahwa kinerja suatu perusahaan sangat berkaitan dengan sumber daya manusia (karyawan) dalam perusahaan.

Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya perusahaan, merupakan penggerak dan pelaksanaan fungsi sumber daya lainnya yang dimiliki perusahaan. Karyawan sebagai manusia memiliki karakteristik yang berkembang setiap waktu dan kemudian dibawa ke dalam lingkungan perusahaan. Semakin banyak jumlah karyawan, maka karakteristik individu karyawan yang akan dikelola dan mempengaruhi perusahaan akan semakin banyak. Perusahaan berkepentingan untuk meningkatkan karakteristik karyawan menjadi lebih baik dan menjadi kekuatan dalam perusahaan.

Karyawan yang diterima bekerja di dalam suatu perusahaan juga mempunyai kualitas tersendiri, baik yang diperolehnya dari luar perusahaan maupun yang diperoleh dari dalam perusahaan. Kualitas yang diperoleh dari luar perusahaan terutama adalah tingkat pendidikan karyawan pada saat diterima di perusahaan. Sedangkan kualitas dari dalam perusahaan, berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan serta pendidikan dan pelatihan yang diikuti selama bekerja dalam perusahaan. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan oleh perusahaan bertujuan untuk meningkatkan kualitas karyawan sehingga memiliki kemampuan yang lebih baik dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas karyawan juga merupakan tanggungjawab dari manajemen perusahaan.

Selain karakteristik individu dan kualitas SDM, salah satu hal yang penting dimiliki karyawan dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya adalah kompetensi. Kompetensi menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun keahlian. Kompetensi individu yang berupa keahlian bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Kompetensi erat kaitannya dengan kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi (perusahaan). Menurut Amstrong (1994) kinerja seseorang didasarkan pada pemahaman ilmu pengetahuan, keterampilan, keahlian dan perilaku yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Sedangkan kinerja organisasi (perusahaan) didasarkan pada bagaimana manajemen perusahaan merespon kondisi eksternal dan internalnya, yang dengan tolok ukur tertentu akan dapat diketahui berapa tingkat turbelensinya dan berapa tingkat kemampuan untuk mengantisipasinya.

Penjelasan tersebut diatas menunjukkan keterkaitan kinerja perusahaan dengan sumber daya manusia, yaitu: karakteristik individu, kualitas SDM dan kompetensi, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Organisasi (Perusahaan)

1) Pengertian Kinerja Organisasi

Kinerja adalah suatu hasil prestasi kerja optimal yang dilakukan oleh seseorang ataupun kelompok ataupun badan usaha. Pengukuran kinerja secara tradisional adalah pengukuran kinerja yang berorientasi kepada bidang keuangan dan kemampuan untuk mendapatkan laba. Menurut Mulyadi (2007), kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Bastian (2006) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan penskemaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Selanjutnya Rivai, *etal.* (2008) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja organisasi tersebut, demikian, dapat dinyatakan kinerja organisasi atau perusahaan adalah hasil kerja yang dapat

menjamin tercapainya tujuan perusahaan sesuai dengan visi, misi dan sasaran perusahaan.

2) Pengukuran Kinerja Perusahaan

James B. Whittaker, dalam Zainal dan Hessel (2004), menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goals and objectives*).

Wibisono dalam Zainal dan Hessel (2004), mencoba membedakan sistem pengukuran kinerja atas taktis, operasional dan strategi. Pengukuran kinerja taktis ditekankan pada titik pandangan konsumen, sebagai contoh kualitas dapat diukur melalui ukuran eksternal seperti tercapainya kebutuhan konsumen yang dideteksi berdasarkan jumlah klaim yang ditujukan terhadap produk yang dijual. *Delivery* diukur berdasarkan persentase yang dapat dilayani tepat waktu dan sebagainya. Pengukuran kinerja operasional lebih ditekankan pada proses operasi internal dan kemampuan internal organisasi. Dan pengukuran kinerja strategis di tekankan pada pencapaian visi dan misi organisasi.

Menurut Bastian (2006), indikator kinerja organisasi adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan elemen-elemen indikator berikut ini :

- a) Indikator masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar organisasi mampu menghasilkan produknya, baik barang atau jasa, yang meliputi sumber daya manusia, informasi, kebijakan dan sebagainya.
- b) Indikator keluaran (*output*) yaitu sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik ataupun non fisik.
- c) Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
- d) Indikator manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- e) Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan, baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Penetapan indikator kinerja merupakan proses identifikasi dan klasifikasi indikator kinerja melalui sistem pengumpulan dan pengolahan data/informasi untuk menentukan indikator kinerja kegiatan/program/kebijakan. Indikator kinerja dapat dikaitkan dengan beberapa kategori teknis, operasional, kelembagaan dan ekonomi. Karena itu indikator kinerja dapat dinyatakan dalam unit yang dihasilkan, waktu yang diperlukan, nilai yang dihasilkan, dana yang diperlukan dan produktivitas.

Untuk menentukan keberhasilan suatu unit kerja diperlukan pengukuran kinerja terhadap unit kerja tersebut, dimana pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting bagi organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan dan dapat dipergunakan sebagai dasar

dalam penyusunan sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi organisasi.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan dalam rangka kelancaran pengukuran kinerja adalah melibatkan manajemen puncak (*top management*), kepekaan terhadap pentingnya pengukuran kinerja (*sense of urgency*), keselarasan dengan aturan strategik, adanya kerangka kerja konseptual, adanya sistem komunikasi yang baik dan melibatkan karyawan yang ada dalam organisasi (Lembaga Administrasi Negara, 2004).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator pengukuran kinerja organisasi tersebut (indikator hasil atau *out come*) dapat dipergunakan untuk mengkaji kinerja usaha mikro dan kecil.

3) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan

Yowono dkk. (2002), mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja suatu Organisasi meliputi ; upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan kepemimpinan yang efektif.

Soetarto (2000) menyebutkan bahwa kinerja suatu organisasi akan maksimal jika memperhatikan budaya organisasi, kepemimpinan dan koordinasi, karena ketiga faktor ini akan menentukan kelancaran suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan Ruky (2006), mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi,

semakin berkualitas teknologi yang digunakan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.

- 2) Kualitas *input* atau material yang digunakan oleh organisasi.
- 3) Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruang dan kebersihan.
- 4) Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- 5) Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
- 6) Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.

Martoyo (2000), mengemukakan kinerja suatu organisasi birokrasi di masa depan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut :

- 1) Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi.
- 2) Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi.
- 3) Sumber daya manusia, yang berkaitan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal.
- 4) Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan *data base* untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.
- 5) Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

Atmosoeperto (2001), mengemukakan kinerja suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal seperti berikut :

- 1) Faktor eksternal yang terdiri dari :
 - a) Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.
 - b) Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar.
 - c) Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di tengah masyarakat yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.
- 2) Faktor internal yang terdiri dari :
 - a. Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
 - b. Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.
 - c. Sumber daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.
 - d. Budaya organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

2.1.2. Karakteristik Individu

1) Pengertian Karakteristik Individu

Organisasi merupakan wadah bagi individu untuk mencapai tujuan, baik tujuan pribadi maupun tujuan organisasi. Individu dengan karakter yang tersendiri dan organisasi yang juga memiliki karakter tertentu yang saling menyesuaikan. Latar belakang individu dapat menjadikan ciri-ciri tertentu pada setiap individu, apalagi yang berkaitan dengan karir seseorang. Menurut Mangkuprawira (2004) karir seseorang merupakan unsur yang sangat penting dan bersifat pribadi. Masa depan seorang individu dalam organisasi tidak tergantung pada kinerja saja. Manajer juga menggunakan ukuran subyektif yang bersifat pertimbangan, Apa yang dipersepsikan oleh penilai sebagai karakter/prilaku karyawan yang baik dan buruk akan memengaruhi penilaian.

Berkaitan dengan karakteristik individu, bahwa individu membawa kedalam tatanan organisasi, berupa kemampuan, kepercayaan pribadi, penghargaan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Hal ini semua merupakan karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi (Thoha, 1983).

Sementara itu Bashaw & Grant dalam Agus (2001) mengemukakan beberapa ciri-ciri pribadi, meliputi: jenis kelamin, status perkawinan, usia, pendidikan, pendapatan keluarga, dan masa jabatan. Sejalan dengan hal tersebut, Robbins (2006) mengungkapkan beberapa karakteristik pribadi yang meliputi umur, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggung jawab dan status masa kerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) ada empat karakteristik individu yang mempengaruhi bagaimana orang-orang membuat pilihan karir, yaitu:

- a) Minat, orang cenderung mengejar karir yang mereka yakni 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.

2) Dimensi Karakteristik Individu

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 ditempat yang sama. Karakteristik individu dalam penelitian ini meliputi :kemampuan, nilai, sikap, minat.

1. Kemampuan (*ability*), adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan Robbins (2003). Dengan kata lain bahwa kemampuan (*ability*) merupakan fungsi dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), sehingga formulanya adalah $A = f(K.S)$.

Menurut Suprihanto (2003), kemampuan seorang individu secara keseluruhan terdiri dari dua kemampuan, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan seorang individu untuk melakukan aktivitas-aktivitas mental tertentu yang berkaitan dengan penalaran (induktif/deduktif), kefasihan berekspresi, pemahaman lisan dan sebagainya.

Untuk mencocokkan kemampuan seseorang atau keahlian seseorang dengan persyaratan pekerjaan, sering kali dipergunakan metode analisis pekerjaan (*job analysis*), karena setiap pekerjaan memerlukan kemampuan yang berbeda. Seiring dengan itu setiap orang memiliki kemampuan fisik dan kemampuan mental yang berbeda-beda. Seseorang yang mempunyai kemampuan fisik yang tidak cukup akan gagal dalam melaksanakan tugasnya walaupun termotivasi dan bersikap positif terhadap pekerjaannya. Begitu juga sebaliknya, sikap karyawan melebihi apa yang disyaratkan berkemampuan untuk suatu pekerjaan, maka kinerja dapat dipeuhi tetapi akan terdapat inefisiensi organisasi dan kinerja karyawan tersebut kurang (Susana, 2009).

2. Nilai/Perilaku. Nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang-orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga (Robbins, 2003).
3. Sikap (*attitude*). Menurut Robbins (2003) sikap adalah pernyataan evaluative baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang, atau peristiwa. Dalam penelitian ini sikap akan difokuskan

bagaimana seseorang merasakan atas pekerjaan, kelompok kerja, penyedia dan organisasi.

Sikap seseorang sangat dipengaruhi oleh kriteria penilaiannya, sementara kriteria tersebut terbentuk melalui proses interaksi social (Suprihanto, 2003). Sikap seseorang juga dapat diartikan sebagai suatu kecenderungan untuk merespons terhadap seseorang atau yang ada di dalam lingkungannya dengan cara yang positif maupun negative. Dengan kata lain sikap seseorang akan tercermin dari kecenderungan perilakunya dalam menghadapi lingkungan yang berhubungan, seperti orang lain, bawahan, atasan atau lingkungan (Gitosudarmo dan Sudita, 1997).

4. Minat (*interest*), 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 pekerjaanpun berbeda-beda (As'ad, 2004).

3) Faktor-faktor Karakteristik Individu

Robbins (2003) menyatakan yang termasuk dalam karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi.

1) Umur

Kinerja dengan umur sangat erat kaitannya, alasannya adalah adanya keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia.

Pada karyawan yang berumur tua juga dianggap kurang luwes dan menolak teknologi baru. Namun dilain pihak ada sejumlah kualitas positif yang ada pada karyawan yang lebih tua, meliputi pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap mutu (Robbins, 2001).

Kebanyakan studi juga menunjukkan suatu hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan umur, sekurangnya sampai umur 60 tahun. Kepuasan kerja akan cenderung terus menerus meningkat pada para karyawan yang profesional dengan bertambahnya umur mereka, sedangkan pada karyawan yang nonprofesional kepuasan itu merosot selama umur setengah baya dan kemudian naik lagi dalam tahun-tahun berikutnya (Robbins, 2001).

Dyne dan Graham (2005) menyatakan bahwa, pegawai yang berusia lebih tua cenderung lebih mempunyai rasa keterikatan atau komitmen pada organisasi dibandingkan dengan yang berusia muda sehingga meningkatkan loyalitas mereka pada organisasi. Hal ini bukan saja disebabkan karena lebih lama tinggal di organisasi, tetapi dengan usia tuanya tersebut, makin sedikit kesempatan pegawai untuk menemukan organisasi.

Robbins (2003) menyatakan bahwa, .semakin tua usia pegawai, makin tinggi komitmennya terhadap organisasi, hal ini disebabkan karena kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia. Keterbatasan tersebut dipihak

lain dapat meningkatkan persepsi yang lebih positif mengenai atasan sehingga dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Nitisemito (2000) menyatakan bahwa, pegawai yang lebih muda cenderung mempunyai fisik yang kuat, sehingga diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya mereka belum berkeluarga atau bila sudah berkeluarga anaknya relatif masih sedikit. Tetapi pegawai yang lebih muda umumnya kurang berdisiplin, kurang bertanggungjawab dan sering berpindah-pindah pekerjaan dibandingkan pegawai yang lebih tua.

2) Jenis Kelamin

Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas, atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang, dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses. Bukti yang konsisten juga menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat kemangkiran yang lebih tinggi daripada pria (Robbins, 2001).

Tetapi terdapat teori lain yang berpendapat bahwa perbedaan jenis kelamin berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja, teori ini diungkapkan oleh Glen, Taylor, dan Wlover (1977) dalam Kuntari dan Kusuma (2001), yang menyatakan bahwa ada perbedaan tingkat kepuasan kerja antara pria dengan wanita, dimana kebutuhan wanita untuk merasa puas dalam bekerja ternyata lebih rendah dibandingkan pria (As'ad, 2004).

Dyne dan Graham (2005) menyatakan bahwa pada umumnya wanita menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai karirnya, sehingga komitmennya lebih tinggi. Hal ini disebabkan pegawai wanita merasa bahwa tanggung jawab rumah tangganya ada di tangan suami mereka, sehingga gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi bukanlah sesuatu yang sangat penting bagi dirinya.

Mowday et.al (1992) menyatakan bahwa, wanita sebagai kelompok cenderung memiliki komitmen terhadap organisasi lebih tinggi dibandingkan dengan pria. Wanita pada umumnya harus mengatasi lebih banyak rintangan dalam mencapai posisi mereka dalam organisasi sehingga keanggotaan dalam organisasi menjadi lebih penting bagi mereka.

3) Masa Kerja

Masa kerja (lama bekerja) merupakan pengalaman individu yang akan menentukan pertumbuhan dalam pekerjaan dan jabatan. Masa kerja ternyata konsisten berhubungan secara negatif dengan keluar masuknya karyawan dan kemangkiran, namun memiliki hubungan yang positif terhadap produktivitas kerja (Robbins, 2001). Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang karyawan atau pegawai lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup dihari tua (Kreitner dan Kinicki, 2004).

4) Tingkat Pendidikan

Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan mempengaruhi pola pikir (Kreitner dan Kinicki, 2004). Pendapat lain juga menyebutkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan maka tuntutan-tuntutan terhadap aspek-aspek kepuasan kerja di tempat kerjanya akan semakin meningkat (Wexley dan Yukl, 2003).

5) Status Perkawinan

Perkawinan (*marriage*) adalah ikatan yang sah antara seorang pria dan wanita yang menimbulkan hak-hak dan kewajiban-kewajiban antara mereka maupun keturunannya. Salah satu riset menunjukkan bahwa karyawan yang menikah lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjanya yang bujangan. Pernikahan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting (Robbins, 2003).

2.1.3. Kualitas SDM

Menurut Ruky (2003), kualitas sumber daya manusia adalah tingkat pengetahuan, kemampuan, dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia. Tingkat itu dibandingkan dengan tingkat yang dibutuhkan dari waktu ke waktu oleh organisasi yang memiliki sumber daya manusia tersebut. Kemampuan pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting arti dan keberadaannya untuk peningkatan produktivitas kerja di lingkungan organisasi. Manusia merupakan salah satu unsure terpenting

yang menentka berhasil atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan dan mengembangkan misinya.

Menurut Alwi (2008), kualitas sumber daya manusia adalah sebagai kunci keunggulan kompetitif bagi organisasi. Membentuk kompetensi-kompetensi dan komitmen pegawai baik secara individu atau kelompok guna memenuhi kebutuhan organisasi dan mengintegrasikan kompetensi-kompetensi tersebut dalam sistem manajemen yang dijalankan organisasi. Kualitas dan karakteristik pegawai yang diperlukan oleh organisasi pada hakikatnya tidak terlepas dari tantangan-tantangan bersaing yang akan dihadapi oleh organisasi sekarang maupun di masa yang akan datang.

Menurut Tjiptoherijanto (2001) dalam Alimbudiono & Fidelis (2004), untuk menilai kapasitas dan kualitas sumber daya manusia dalam melaksanakan suatu fungsi, dapat dilihat dari *level of responsibility* dan kualitas sumber daya tersebut. Tanggung jawab dapat dilihat dari atau tertuang dalam deskripsi jabatan, yang merupakan dasar untuk melaksanakan tugas dengan baik. Tanpa adanya deskripsi jabatan yang jelas, sumber daya tersebut tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Sedangkan kualitas dapat dilihat dari latar belakang pendidikan, pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti, dan dari keterampilan yang dinyatakan dalam pelaksanaan tugas. Kualitas merupakan suatu karakteristik dari seseorang yang memiliki keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan kemampuan (*ability*) untuk melaksanakan suatu pekerjaan (Hevesi, 2005).

Menurut Sumardjan dalam Sedarmayani (2001) bahwa manusia seutuhnya yang berkualitas adalah manusia-manusia pembangunan yang memiliki ciri:

- a) Mempunyai kepercayaan atas dirinya sendiri, tidak boleh rendah diri yang menimbulkan sikap pasrah atau menyerah pada nasib, sehingga ia menjadi pasif atau apatis terhadap kemungkinan untuk memperbaiki nasibnya.
- b) Mempunyai keinginan yang kuat untuk memperbaiki nasibnya.
- c) Mempunyai watak yang dinamis antara lain:
- d) Memanfaatkan setiap kesempatan yang menguntungkan
- e) Mampu memecahkan persoalan hidup yang dihadapi
- f) Selalu siap menghadapi perubahan social budaya yang terjadi dalam masyarakat
- g) Bersedia dan mampu bekerja sama dengan pihak lain atas dasar pengertian dan penghormatan hak serta kewajiban masing-masing pihak.
- h) Mempunyai watak yang bermoral tinggi, antara lain: jujur, menepati janji, dan peka hak dan kepentingan pihak lain.

Gronroos (1999) menyatakan bahwa kualitas terdiri atas tiga komponen utama, yaitu: (1) *technical quality* yang berkaitan dengan kualitas suatu hasil (*output*) yang dipersepsikan pelanggan, (2) *functional quality* yang berkaitan dengan kualitas cara penyampaian jasa, dan (3) *corporation image* berupa citra umum, profil, reputasi, dan daya tarik perusahaan.

Menurut Ndraha (1999), sumber daya manusia berkualitas tinggi adalah sumber daya manusia yang menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti: *intelligence*, *creativity* dan *imagination*; tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan air, tenaga, otot dan sebagainya.

Menurut Sugeng (2002), kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. Acok (1991), sependapat bahwa kualitas sumber daya manusia selalu tidak akan terlepas dari sebuah kerja profesional. Sehingga sebuah kualitas kerja, haruslah dilibatkan dalam konteks kerja yang merupakan profesi seseorang. Karenanya, tidak mengherankan apabila kualitas sumber daya manusia yang tinggi diharapkan muncul pada kaum profesional, hal ini tidak mengherankan karena kaum profesional yang memiliki keahlian, organisasi dan kode etik yang memudahkan mereka untuk mengembangkan konsep, tolak ukur, bahkan ukuran yang bisa mereka gunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka.

2.1.4. Kompetensi

1) Pengertian Kompetensi

Menurut Mitrani (1995), kompetensi adalah sebagai suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil (*and underlying characteristic: of an individual which is casually related to effective or superior performance in job*), Ketidaksamaan dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seseorang pelaku unggul dari perilaku yang berprestasi rata-rata.

Menurut Spencer & Spencer dalam Ruky (2006) kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta

bertahan cukup lama dalam diri manusia. Sejalan dengan definisi tersebut, komponen-komponen yang membentuk sebuah kompetensi adalah :

- 1) Motif (*motives*), adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.
- 2) Karakter pribadi (*traits*), adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.
- 3) Konsep diri (*self concept*), adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang
- 4) Pengetahuan (*knowledge*), adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.
- 5) Keterampilan (*skills*), adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.

Konsep dasar kompetensi terbuka atas dua kosa kata yaitu standar dan kompetensi. Standar diartikan sebagai ukuran atau patokan yang disepakati, sedangkan kompetensi diartikan sebagai kemampuan melaksanakan tugastugas di tempat kerja yang mencakup menerapkan keterampilan (*skills*) yang didukung dengan pengetahuan (*cognitive*) dan kemampuan (*ability*) sesuai dengan kondisi yang dipersyaratkan. Dengan demikian standar kompetensi dapat diasumsikan sebagai rumusan tentang kemampuan dan keahlian apa yang harus dimiliki oleh tenaga kerja (SDM) dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan/disepakati (Ardiana, Brahmayanti, dan Subaedi, 2010).

2) Jenis-jenis Kompetensi

Spencer & Spencer dalam Ruky (2006), menyatakan bahwa kompetensi dalam kaitannya dengan kinerja dapat digolongkan dalam dua jenis yaitu :

- 1) Kompetensi ambang (*Threshild Competencies*), yaitu kriteria minimal dan esensial yang dibutuhkan/dituntut dari sebuah jabatan dan harus bisa dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan tersebut untuk dapat bekerja menjalankan pekerjaannya tersebut dengan efektif.
- 2) Kompetensi pembeda (*Differentiating Competencies*), yaitu kriteria yang dapat membedakan antara orang yang selalu mencapai kinerja superior dan orang yang kinerjanya rata-rata saja.

Menurut Ruky (2006), pada beberapa perusahaan ada beberapa model kompetensi yang dapat dibagi dalam dua kelompok.

- 1) Kompetensi Inti (*Core Competencies*), yaitu kelompok kompetensi yang harus dimiliki oleh semua orang dalam organisasi termasuk didalamnya fokus pada pelanggan, kesadaran bisnis, manajemen perubahan, orientasi pada prestasi/output, komunikasi, kerja sama kelompok, kepemimpinan, mengembangkan orang lain, berpikrit analitis dan pemecahan masalah.
- 2) Kompetensi Spesifik (*Specific Competencies*), yaitu kelompok kompetensi yang harus dimiliki oleh seseorang yang menduduki suatu jabatan tertentu. Kompetensi spesifik ini terdiri dari komponen-komponen motive dan traits, yaitu karakteristik pribadi yang spesifik dengan pekerjaan dalam bidang itu serta pengetahuan dan ketrampilan yang relevan dan lebih bersifat teknis.

Mathis dan Jackson (2001) mengilustrasikan bahwa kompetensi ada yang terlihat dan ada yang tersembunyi. Pengetahuan lebih terlihat, dapat dikenali oleh

perusahaan untuk mencocokkan orang dengan pekerjaan. Keterampilan walaupun sebagian dapat terlihat sebagian lagi kurang teridentifikasi. Akan tetapi kompetensi tersembunyi berupa kecakapan yang mungkin lebih berharga dapat meningkatkan kinerja. Stoner (1996), telah mengidentifikasi tiga macam keterampilan dasar yaitu:

1. Keterampilan teknis yaitu, kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknik dan pengetahuan mengenai bidang khusus.
2. Keterampilan manusia yaitu, kemampuan untuk bekerja sama, memahami dan memotivasi orang lain sebagai individu atau kelompok.
3. Keterampilan konseptual yaitu, kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi, termasuk melihat organisasi secara keseluruhan, memahami bagaimana bagian-bagiannya saling tergantung, dan mengantisipasi bagaimana perubahan dalam suatu bagian tersebut akan mempengaruhi seluruh organisasi.

2.2. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan karakteristik individu karyawan terhadap kinerja perusahaan pada PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan.
2. Terdapat pengaruh signifikan kualitas karyawan terhadap kinerja perusahaan pada PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan.

3. Terdapat pengaruh signifikan kompetensi karyawan terhadap kinerja perusahaan pada PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan.
4. Terdapat pengaruh signifikan karakteristik individu, kemampuan kerja, dan kompetensi karyawan terhadap kinerja perusahaan pada PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*), berdasarkan keterjangkauan pengumpulan data.

Waktu penelitian dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan, mulai bulan Maret sampai dengan bulan Mei tahun 2017.

3.2. Bentuk Penelitian

Bentuk penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif dengan metode observasi (survey) dan pengamatan di lapangan. Analisis yang digunakan yaitu analisis deskriptif studi literature untuk data sekunder dan analisis kuantitatif untuk data primer yang diperoleh dengan instrument penelitian berupa daftar pertanyaan dan wawancara.

Pada penelitian ini, variabel diukur dengan penskoran skala Ordinal (1-5) sebagai berikut :

Sangat setuju	skor 5
Setuju	skor 4
Kurang setuju	skor 3
Tidak setuju	skor 2
Sangat tidak setuju	skor 1

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan dari unit atau obyek analisa yang ciri-ciri karakteristiknya hendak diduga. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan sebanyak 62 orang.

3.3.2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti, dipandang sebagai suatu pendugaan terhadap populasi. Sampel dianggap sebagai perwakilan dari populasi yang hasilnya mewakili keseluruhan gejala yang diamati. Ukuran dan keragaman sampel menjadi penentu baik tidaknya sampel yang diamati.

Dalam penentuan jumlah sampel, menurut Arikunto (2008) apabila kurang dari 100 lebih baik diambil semua hingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Jika jumlah subjeknya besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-55% atau lebih tergantung sedikit banyaknya dari kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana, serta luas wilayah pengamatan dari setiap subyek. Dalam penelitian ini, karena jumlah populasi kurang dari 100, maka seluruh populasi menjadi sampel (*total sampling*), tetapi para pimpinan cabang sebanyak 4 orang tidak diikuti sebagai sampel, dan terdapat sebanyak 7 orang yang sedang bertugas ke luar wilayah kerja. Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 51 orang.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Data yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

a. **Data Primer**

Data primer diperoleh melalui kuisioner dan wawancara langsung dengan para responden yaitu para karyawan sebagai objek penelitian.

b. **Data Sekunder**

Data sekunder diperoleh dari studi pustaka, pusat penelitian, jurnal ilmiah, badan statistik, hasil riset atau penelitian terdahulu dan sumber data lainnya.

3.5. Teknik Analisis Data

3.5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. **Uji Validitas**

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur (Sugiyono, 2009). Dengan demikian, instrumen yang valid merupakan instrumen yang benar-benar tepat untuk mengukur apa yang hendak di ukur.

b. **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama akan menghasilkan data yang konsisten. Dengan kata lain, reliabilitas instrumen mencirikan tingkat konsistensi. Banyak rumus yang dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas diantaranya adalah rumus Spearman Brown.

$$r_{11} = \frac{2 \cdot r_b}{1 + r_b}$$

Ket :

r_{11} = nilai reliabilitas

R_b = nilai koefisien korelasi

Nilai koefisien reliabilitas yang baik adalah diatas 0,7 (cukup baik), di atas 0,8 (baik).

Pengukuran validitas dan reliabilitas mutlak dilakukan, karena jika instrument yang digunakan sudah tidak valid dan reliable maka dipastikan hasil penelitiannya pun tidak akan valid dan reliable. Sugiyono (2009) menjelaskan perbedaan antara penelitian yang *valid* dan *reliable* dengan instrument yang *valid* dan *reliable* sebagai berikut :

- Penelitian yang *valid* artinya bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Artinya, jika objek berwarna merah, sedangkan data yang terkumpul berwarna putih maka hasil penelitian tidak valid.
- Sedangkan penelitian yang *reliable* bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Kalau dalam objek kemarin berwarna merah, maka sekarang dan besok tetap berwarna merah.

3.5.2. Uji Normalitas

Penggunaan statistik parametrik harus memenuhi kriteria normalitas distribusi data, sebagaimana dinyatakan Sugiyono (2009), bahwa penggunaan statistik parametrik bekerja dengan asumsi bahwa data setiap variabel penelitian

yang akan dianalisis membentuk distribusi normal. Apabila data tidak normal, maka teknik statistik parametris tidak dapat digunakan untuk alat analisis. Sebagai gantinya digunakan teknik statistik lain yang tidak harus berasumsi bahwa data terdistribusi normal. Teknik statistik itu adalah Statistik Nonparametris. Untuk itu, sebelum peneliti akan menggunakan teknik statistik parametris sebagai alat analisisnya, maka peneliti harus membuktikan lebih dahulu apakah data yang akan dianalisis itu berdistribusi normal atau tidak.

Memperhatikan pernyataan Sugiyono tersebut di atas, maka sebelum menentukan teknik analisis yang akan digunakan, peneliti akan melakukan uji normalitas data terlebih dahulu. Apabila hasil uji normalitas data menunjukkan data berdistribusi normal, maka penulis menggunakan teknik analisis statistik parametrik. Sebaliknya apabila hasil uji normalitas menunjukkan data berdistribusi tidak normal, maka yang digunakan adalah teknik analisis statistik nonparametrik. Instrumen uji normalitas yang digunakan adalah *Kolmogorov-Smirnov*. Kriteria normalitas yang digunakan adalah kriteria dari Santoso dan Tjiptono (2001) yaitu sebagai berikut :

- a) Nilai Signifikansi atau nilai probabilitas $< 0,05$, distribusi adalah tidak normal.
- b) Nilai Signifikansi atau nilai probabilitas $> 0,05$, distribusi adalah normal.

3.5.3. Analisis Deskriptif

Teknik analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel karakteristik individu (X_1), kualitaskaryawan (X_2), kompetensi karyawan (X_3) serta kinerja perusahaan (Y), dengan cara menghitung rata-rata (*mean*) dari masing-masing variabel penelitian.

Tabel 3.1. Kriteria Penafsiran Kondisi Variabel Penelitian

Rataan Skor	Penafsiran
4,21 – 5,00	Sangat Baik/Sangat Tinggi
3,41 – 4,20	Baik/Tinggi
2,61 – 3,40	Cukup Baik/Cukup Tinggi
1,81 – 2,60	Tidak Baik/Rendah
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik/Sangat Rendah

3.5.4. Analisis Regresi

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Kinerja perusahaan sebagai variabel terikat, sedangkan karakteristik individu, kualitas karyawan, dan kompetensi karyawan sebagai variabel bebas. Model regresi yang digunakan adalah:

$$\hat{Y} = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Dimana:

- \hat{Y} = Kinerja perusahaan
- a = parameter intercept
- b_1, b_2, b_3 = parameter koefisien regresi
- X_1 = karakteristik individu karyawan
- X_2 = kualitas karyawan
- X_3 = kompetensi karyawan
- e = error

Untuk menguji pengaruh variabel bebas secara serempak terhadap variabel terikat, digunakan uji F dengan kriteria uji sebagai berikut:

Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$: maka terima H_1 atau tolak H_0

Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$: maka terima H_0 atau tolak H_1

Untuk menguji pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat, digunakan uji t dengan kriteria uji sebagai berikut:

Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$: maka terima H_1 atau tolak H_0

Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$: maka terima H_0 atau tolak H_1

3.6. Definisi dan Operasionalisasi Variabel

3.6.1. Defenisi Variabel

Pada penelitian ini variabel yang akan diteliti ada empat yaitu variabel karakteristik individu (X_1), kualitaskaryawan (X_2), kompetensi karyawan (X_3) sebagai variabel bebas, serta kinerja perusahaan (Y) sebagai variabel terikat. Dimana variabel penelitian tersebut didefinisikan sebagai berikut:

1. Karakteristik individu karyawan adalah individu yang membawa kemampuan, kepercayaan, pribadi, dan penghargaan kebutuhan dan pengalaman masa lainnya kedalam tatanan organisasi.
2. Kualitas karyawan adalah tingkat pengetahuan, kemampuan, dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh karyawan.
3. Kompetensi karyawan adalah karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup lama dalam diri manusia.
4. Kinerja perusahaan adalah tingkat keberhasilan perusahaan secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja,

target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

3.6.2. Operasionalisasi Variabel

Berdasarkan pendekatan penelitian yang digunakan, variabel penelitian ini dapat diidentifikasi seperti dalam tabel berikut ini:

Tabel. 3.2. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Skala
Karakteristik individu karyawan (X ₁)	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan • Nilai / perilaku • Sikap • Minat 	Ordinal Likert 1-5
Kualitas karyawan (X ₂)	<ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan • Pengetahuan • Tanggung jawab • Pendidikan dan pelatihan 	Ordinal Likert 1-5
Kompetensi karyawan (X ₃)	<ul style="list-style-type: none"> • Karakter pribadi • Konsep diri • Pengetahuan • Keterampilan 	Ordinal Likert 1-5
Kinerja perusahaan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitas kerja • Kualitas kerja • Ketepatan waktu • Efektivitas 	Ordinal Likert 1-5

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara simultan, variabel karakteristik individu, kualitas karyawan dan kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,616 berarti bahwa pengaruh dari karakteristik individu, kualitas karyawan dan kompetensi karyawan terhadap perubahan kinerja perusahaan PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan adalah sebesar 61,6%.
2. Secara parsial, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel kualitas karyawan dan kompetensi karyawan terhadap kinerja perusahaan PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan. Sedangkan variabel karakteristik karyawan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan.

X₁-----> Y

X₂ -----> Y

X₃ -----> Y

5.2. Saran

Sehubungan dengan hasil penelitian, maka diberikan beberapa saran dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan hubungannya dengan karakteristik individu, kualitas karyawan dan kompetensi karyawan, sebagai berikut:

1. Karakteristik individu karyawan yang perlu mendapat perhatian adalah berkaitan dengan tekanan kerja, dimana sebagian karyawan tidak dapat bekerja di bawah tekanan sehingga perusahaan perlu melakukan edukasi dan pengembangan secara terus menerus sehingga karyawan-karyawan tersebut bekerja pada kondisi apapun sesuai harapan perusahaan..
2. Kualitas karyawan yang perlu mendapat perhatian adalah penguasaan teknologi. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan pelatihan kepada karyawan-karyawan tersebut sehingga dapat menguasai dan mengoperasikan teknologi yang digunakan dan yang akan digunakan oleh perusahaan dalam aktivitas bisnisnya.
3. Dalam upaya meningkatkan kompetensi karyawan, perusahaan perlu memperhatikan kemampuan karyawan mengimplementasikan pengetahuan untuk mencapai tujuan perusahaan. dan lebih penting lagi perusahaan perlu melakukan mutasi, promosi maupun demosi sehingga setiap karyawan dapat di ketahui kompetensinya.
4. PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia adalah perusahaan Dagang sehingga setiap saat perlu melakukan inovasi dan terobosan terobosan di setiap bidang jika tidak akan ketinggalan oleh pesaing pesaing yang selalu berubah untuk kemajuan.

5.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimbudiono, Ria Sandra & Fidelis Arastyo Andono. 2004. Kesiapan Sumber Daya Manusia Sub Bagian Akuntansi Pemerintah Daerah “XYZ” dan Kaitannya Dengan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah Kepada Masyarakat: Renungan Bagi Akuntan Pendidik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik*. Vol. 05 No. 02. Hal. 18-30.
- Alwi, Syafarudin. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Amstrong, Michael, 1994, *Performance Management*, London: Kogan Page.
- Ardiana; Brahmayanti, I.A, dan Subaedi, 2010. Kompetensi SDM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. V(12).
- Arikunto, Suharmi. 2008. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT.Rieneka Cipta.
- As’ad, Mohammad, 2004. *Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan, Suatu Pendekatan Psikologik*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Liberty.
- Atmosoeparto,K, 2001, *Produktifitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*, Jakarta: Gramedia.
- Bastian, Indra. 2006. *Sistem Akuntansi Sektor Publik*. Edisi:2.
- Dyne, V.L dan Graham, J.W. 2005. *Organizational Citizenship Behavior, Construct Redefinition Measurement and Validation*. *Academy Management Journal*. 37, (4), 765-802.
- Gitosudarmo I, dan Sudita I. N. 1997. *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.
- Gronroos, C. 1999. *Service Management and Marketing, Managing The Momentsf*. New Jersey: Prentice-Hall International Edition
- Hevesi, G. Alan. 2005. *Standards for Internal Control in New York State Government*. www.osc.state.ny.us
- Kreitner, Robert, dan Angelo Kinicki, 2004, *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill, Companies, Inc.
- Kuntari & Kusuma, 2001. *Pengalaman Organisasi, Evaluasi Terhadap Kinerja dan Hasil Karir Pada Kantor Akuntan Publik: Pengujian Pengaruh Gender*, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Yogyakarta: FE UGM.

- Lembaga Administrasi Negara RI, 2004, Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Penerbit Lembaga Administrasi Negara RI.
- Marwoto, Nuki. 2012. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), Komunikasi dan Komitmen Organisasi Terhadap kinerja Pegawai Satuan Perangkat Daerah (SKPD) Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Karimun. Tesis. Universitas Terbuka.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, Jhon, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi pertama, Jakarta: Salemba Empat.
- _____, 2006, Human Resource Management, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ke sepuluh, Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Jakarta: Salemba Empat.
- Mitrani, Alain, 1995, Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (Terjemahan). Jakarta: PT. Intermedia.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. 1992. Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York: Academic Press.
- Mulyadi, 2007, Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Jakarta: Salemba Empat.
- Ndraha, T, 1999. Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia, Jakarta: Rineka Cipta.
- Nitisemito, Alex, S. 2000. Manajemen Personalia (Manajemen Sumber daya Manusia), Jakarta: Ghalia Indonesia
- Robbins, Stephen P., 2001, Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications, Edisi ke tiga, New Jersey: Prentice Hall.
- _____, 2003, Perilaku Organisasi, Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- _____, 2006, Organizational Behavior: Contemporary Issues in Leadership, 13th Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Rucky, Ahmad S, 2003. Sumber Daya Manusia Berkualitas (Mengubah Visi Menjadi Realitas), Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.
- _____, 2006. Sistem Manajemen Kinerja. Jakarta: PT Bumi Aksar
- Saharuddin dan Budiman, 2014. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Tim Pengelola Kegiatan Program Nasional

Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Pedesaan (TPK PNPM-MP) PNPM-MP di Kecamatan Masamba Kabupaten Luwu Utara. *Jurnal Manajemen* Vol. 01 No. 02, Juli.

Samir, Alfin dan Larso, Dwi, 2011. Identifikasi Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja UKM *Catering* di Kota Bandung. *Jurnal Manajemen Teknologi* Volume 10 Nomor 2.

Santoso, Singgih dan Tjiptono. 2001. Riset Pemasaran Konsep dan Aplikasi dengan SPSS. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Sedarmayanti, 2001. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju.

Sitohang, Sonang, 2010. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pengrajin Sentra Industri Kecil Tenun Ikat. *Ekuitas* Vol. 14 No. 1 Maret.

Stoner, James A.F. 1996, *Manajemen*, Jakarta: CV Intermedia.

Sugeng, Iman, 2002. Mengukur dan Mengelola Intellectual Capital. Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia. Editor A. Usmara. Penerbit Amara Books.

Sugiyono, 2009. Metode penelitian kualitatif kuantitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Supartha, Wayan Gede, dkk, 2014. Peran Mediasi Budaya Organisasi, pada Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Ketua Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Terhadap Kinerja LPD (Studi pada LPD di Kabupaten Gianyar). Laporan Penelitian Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Udayana, Denpasar.

Suprihanto John, dkk., 2003. Perilaku Organisasional. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

Supriyanto, Sapto, Djabir Hamzah, dan Abdul Rahman Kadir, 2013, Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Departemen Engineering Technical Development & Support PT. Vale Indonesia Tbk, Magister Manajemen Universitas Hasanuddin, Makassar.

Susana, Erni. 2009. Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bank Syariah. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 13 (3): 534-548.

Susilo, Martoyo, 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Lima,

Yogyakarta: BPFE.

Sutarto, W. 2000. Hubungan antara Motivasi Berprestasi dengan Prestasi Kerja. BULETIN Vol. 6 No. 2.

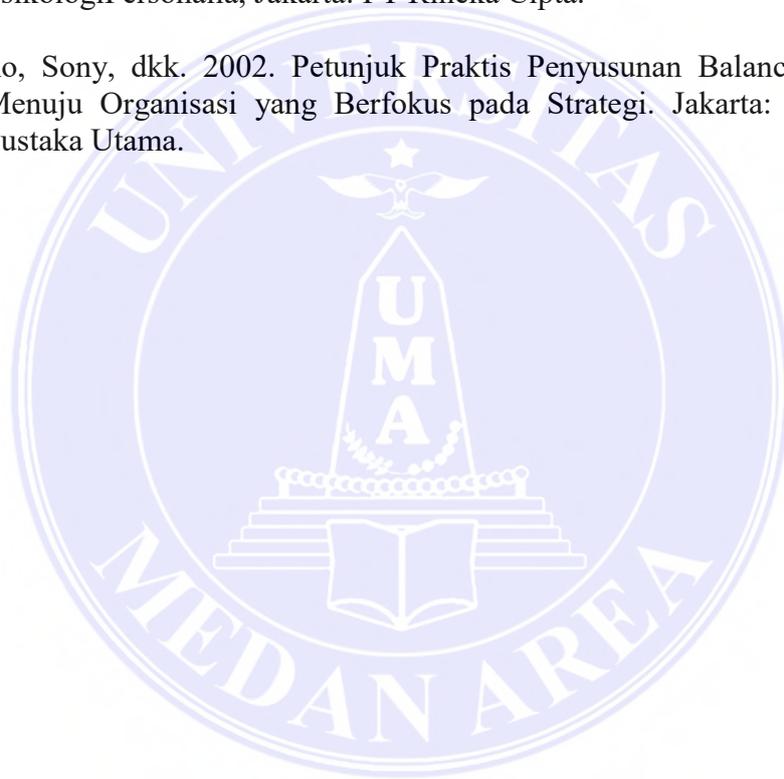
Thoha, Miftah, 1983. Perilaku Organisasi, Jakarta: Rajawali.

Veithzal Rivai. et al. (2008). Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: Rajawali Pers.

Wibisono dalam zainal dan Hesell 2004.

Wexley, Kenneth, N. dan Yukl, Gary, A., 2003, Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia, Jakarta: PT Rineka Cipta.

Yuwono, Sony, dkk. 2002. Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.



Medan, April 2017

Kepada Yth,
Bapak/Ibu Pegawai
Perusahaan Perdagangan Indonesia
di Tempat

Perihal : Penyebaran Kuesioner

Dengan hormat,

Berkenaan dengan penelitian Tesis yang sedang saya laksanakan pada Program Pascasarjana Magister Agribisnis Universitas Medan Area dengan judul: "**Analisis Peranan Sumber Daya Manusia Dalam Pencapaian Kinerja Perusahaan pada PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan**", maka dengan ini saya mohon bantuan Bapak/Ibu untuk dapat kiranya mengisi kuesioner ini guna pengumpulan data penelitian dimaksud.

Demikian saya sampaikan kepada Bapak/Ibu, atas perhatian dan kerjasama yang diberikan saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,
Peneliti

Aswardi

KUESIONER PENELITIAN

ANALISIS PERANAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENCAPAIAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. PERUSAHAAN PERDAGANGAN INDONESIA (PERSERO) REGIONAL MEDAN

A. Identitas Responden

- No. Responden :
- Unit kerja :
- Umur : tahun
- Jenis Kelamin : 1) Laki-laki 2) Perempuan *Pilih
- Pendidikan Terakhir : 1) SMA 2) D3 3) S1 4) S2 *Pilih
- Jabatan Saat ini :
.....
- Lama Bekerja di Perusahaan : 1) s.d 5 tahun 2) 6 s.d 10 tahun
3) 11 s.d 15 tahun 4) di atas 16 tahun
- Status Perkawinan : 1) Menikah 2) Belum Menikah

B. Petunjuk Isian/Jawaban

Pada kesempatan ini saya, memohon kesediaan Bapak/Ibu yang telah terpilih sebagai responden untuk dapat mengisi dan menjawab kuesioner penelitian ini. Kebenaran dan kualitas jawaban responden sangat diperlukan agar diperoleh data yang akurat dan obyektif. Semua jawaban hanya akan digunakan untuk penulisan tesis dan segala kerahasiaan data responden beserta jawabannya dijamin oleh peneliti.

Atas bantuan dan kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.

Petunjuk pengisian : Berilah tanda X pada jawaban yang anda pilih:

- 5 berarti sangat baik, sangat setuju
- 4 berarti baik, setuju
- 3 berarti cukup baik, cukup setuju
- 2 berarti kurang baik, kurang setuju
- 1 berarti tidak baik, tidak setuju

C. Kuesioner

1. Karakteristik Individu

No.	Pernyataan	5	4	3	2	1
	Kemampuan					
1.	Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan					
2.	Saya mampu bekerja dibawah tekanan					
3.	Saya memiliki kemampuan analisis sesuai divisi penempatan kerja					
4.	Saya mampu memberikan solusi terhadap penyelesaian pekerjaan					
5.	Saya mampu mengoperasikan peralatan yang berhubungan dengan pekerjaan					
	Nilai/Perilaku					
6.	Saya termasuk orang yang mudah bersosialisasi dengan rekan kerja					
7.	Saya menjalin komunikasi dengan unit kerja lainnya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan					
8.	Saya melakukan kerjasama dengan rekan kerja agar hasil yang dikerjakan baik					
9.	Pekerjaan saya lakukan dengan penuh tanggung jawab					
10.	Saya tidak mudah gugup, apabila berhadapan dengan hal-hal baru terutama dalam metode baru.					
	Sikap					
11.	Dalam mengambil keputusan saya memerlukan data, agar tepat dalam pengambilan keputusan					
12.	Saya tanggap terhadap setiap masalah yang terjadi dikantor					
13.	Saya senang apabila ada karyawan baru yang bergabung kedalam perusahaan					
	Minat					
14.	Saya merasa senang bekerja di perusahaan					
15.	Saya berusaha untuk menjadi bagian dari keberhasilan perusahaan					

2. Kualitas SDM

No.	Pernyataan	5	4	3	2	1
	Pengetahuan					
1.	Saya memiliki kemampuan akademik yang sesuai dengan pekerjaan					
2.	Saya orang yang terbuka apabila berkaitan dengan teknologi baru					
3.	Saya mengutamakan ketelitian dalam bekerja					
4.	Saya cenderung ingin tahu akan hal-hal baru yang ada pada pekerjaan					
5.	Pegawai harus mengetahui peraturan-peraturan yang berhubungan dengan aktivitas perusahaan					
	Keterampilan					
6.	Perlu kesesuaian antara keahlian dengan pekerjaan yang dimiliki sekarang ini					
7.	Saya mempunyai keahlian dalam melaksanakan tugas yang menggunakan teknologi					
8.	Saya memiliki teknik untuk meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan masalah					
	Tanggung jawab					
9.	Saya bersedia untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam tugas-tugas jabatan dengan menerima risiko atas pelaksanaan tugas jabatan tersebut					
10.	Setiap pegawai memiliki tanggung jawab yang berbeda di dalam perusahaan					
11.	Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan merupakan wujud tanggung jawab dalam bekerja					
	Pendidikan dan pelatihan					
12.	Peningkatan kualitas SDM merupakan kebutuhan dasar dalam perusahaan					
13.	Perusahaan memberikan kesempatan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai					
14.	Penguasaan teknologi informasi mutlak diperlukan dalam pengembangan perusahaan					
15.	Pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik					

3. Kompetensi karyawan

No.	Pernyataan	5	4	3	2	1
	Karakter					
1.	Saya bertanggungjawab dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan					
2.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan etika kerja yang ditentukan perusahaan					
3.	Saya tidak mencampurkan pekerjaan dengan urusan pribadi					
4.	Setiap pekerjaan yang saya mulai harus saya selesaikan					
	Konsep diri					
5.	Saya yakin memiliki kelebihan dalam diri saya					
6.	Saya selalu bersyukur dengan kondisi saya saat ini					
7.	Saya menghormati rekan-rekan kerja di perusahaan					
8.	Saya mempunyai target dalam setiap pekerjaan					
	Pengetahuan					
9.	Saya memiliki pengetahuan teknis sesuai dengan standar perusahaan					
10.	Saya dapat membuat ide yang kompleks menjadi mudah dimengerti					
11.	Saya memahami konsep kerja perusahaan					
12.	Saya dapat mengimplementasikan pengetahuan saya untuk mencapai tujuan perusahaan					
	Keterampilan					
13.	Saya memiliki keterampilan yang dibutuhkan perusahaan					
14.	Saya memiliki inisiatif dalam bekerja					
15.	Saya mampu berkomunikasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja					

4. Kinerja Perusahaan

No.	Pernyataan	5	4	3	2	1
	Kuantitas kerja					
1.	Pegawai mampu menyelesaikan semua tugas yang menjadi tanggung jawabnya					
2.	Tugas dapat diselesaikan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan					
3.	Setiap diberi tugas, pegawai langsung mengerjakan tanpa menunda-nunda					
4.	Pegawai dan unit kerja menyerahkan laporan tepat pada waktu					
	Kualitas kerja					
5.	Pegawai selalu mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan					
6.	Para pegawai dapat bekerja sama dengan tim untuk memenuhi target perusahaan					
7.	Para pegawai jarang membuat kesalahan ketika bekerja					
8.	Ide kreatif yang diberikan pegawai selalu digunakan.					
9.	Perusahaan selalu melakukan evaluasi terhadap pekerjaan dan hasil kerja					
	Ketepatan waktu					
10.	Pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan perusahaan					
11.	Target yang ditentukan perusahaan dapat tercapai tepat waktu					
12.	Laporan pertanggungjawaban dapat diserahkan kepada pimpinan tepat waktu					
	Efektivitas					
13.	Pekerjaan sudah dilakukan dengan benar					
14.	Pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan standar yang ditentukan					
15.	Peralatan-peralatan yang ada berfungsi dengan baik dalam pelaksanaan pekerjaan					