



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA**

TESIS

**ANALISA PENGARUH FAKTOR-FAKTOR TERHADAP KINERJA
DI PT. PLN (PERSERO)
AREA PELAYANAN PONDOK GEDE**

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar
Magister Sains (M.Si.) dalam Ilmu Administrasi.**

Oleh:

**Nama: Beny Subiantoro
NPM:0606018236**

**Program Studi : Ilmu Administrasi
Kekhususan : Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

**Jakarta
2008**



**Tesis ini adalah
Hasil karya saya sendiri, dan
Seluruh sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
Telah saya nyatakan dengan benar**



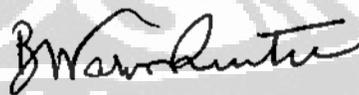
(Beny Subiantoro)

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama : Beny Subiantoro
NPM : 0606018236
Judul : Analisa Pengaruh Faktor-Faktor Terhadap Kinerja di
PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Pembimbing Tesis :



(Prof. Dr. Bob Waworuntu)

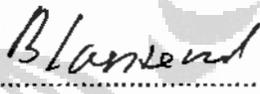
UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA

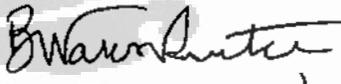
LEMBAR PENGESAHAN TESIS

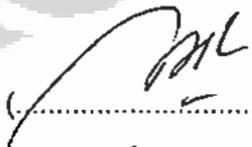
Nama : Beny Subiantoro
NPM : 0606018236
Judul Tesis : Analisa Pengaruh Faktor-Faktor Terhadap Kinerja di PT. PLN
(Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

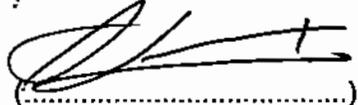
Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Sidang Penguji Tesis Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia pada tanggal Sebelas bulan Desember, tahun Dua Ribu Delapan dan telah dinyatakan :

Tim Penguji :

Ketua Sidang : 
Prof. Dr. Bhenyamin Hoessien (.....)

Pembimbing : 
Prof. Dr. Bob Waworuntu (.....)

Penguji Ahli : 
Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA (.....)

Sekretaris Sidang : 
Drs. Achmad Lutfi, M.Si (.....)

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA

ABSTRAK

Beny Subiantoro
0606018236

ANALISA PENGARUH FAKTOR INDIVIDU DAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
DI PT. PLN (PERSERO) AREA PELAYANAN PONDOK GEDE

Vii+ 102 halaman+ 2 Bibliografi+ 8 Tabel + 2 Gambar + 4 Lampiran
Daftar Pustaka: 48 Buku, 9 Jurnal, 5 Artikel

Penelitian dilakukan terhadap PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede. Penelitian berfokus pada faktor-faktor yang memiliki pengaruh dan dampak terhadap kinerja di Area Pelayanan tersebut. Dalam hal ini yang menjadi satuan kajian kinerja adalah sumber daya manusia di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede.

Metoda penelitian menggunakan metoda kuantitatif yaitu regresi linier berganda. Pemilihan metoda ini karena variabel yang digunakan dalam analisis berjumlah 34 variabel. Variabel tersebut diperoleh dari sejumlah literatur yang terdiri dari buku, jurnal, artikel, dan karya ilmiah, yang membantu dalam praduga penelitian dan menganggap variabel tersebut memberi dampak terhadap kinerja.

Dalam pengolahan data ke dalam regresi linier berganda, dibantu dengan perangkat lunak *Statistical Product and Service Solution (SPSS)*. Tujuan penggunaan perangkat ini adalah untuk memperoleh akurasi dan mempersingkat waktu sehingga analisa dapat dilakukan lebih komprehensif.

Dari analisa diperoleh temuan-temuan sehingga dapat diambil kesimpulan. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah kinerja di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede dipengaruhi oleh 5 faktor. Kelima faktor tersebut terdiri dari 3 faktor yang berhubungan dengan organisasi yaitu faktor proses kerja, faktor sistem dan prosedur, dan faktor bimbingan. Kemudian 2 faktor yang berhubungan dengan individu yaitu faktor senioritas, dan faktor kompetensi. Sisa dari 29 variabel yang diteliti, disimpulkan belum dapat dikatakan mempengaruhi kinerja karena belum signifikan. Tetapi sebenarnya variabel tersebut memiliki potensi dalam mempengaruhi kinerja. Hanya pada situasi dan waktu tertentu variabel tersebut mempengaruhi kinerja.

Saran diberikan berupa pengkajian yang lebih mendalam terhadap faktor-faktor yang berpotensi mempengaruhi kinerja. Kemudian untuk faktor yang mempengaruhi kinerja dilakukan pengamatan untuk melihat dampak yang ditimbulkan, apakah positif

atau negatif. Lalu tindakan-tindakan yang perlu diambil agar kinerja dapat tumbuh kembali.

UNIVERSITY OF INDONESIA
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES
DEPARTMENT OF ADMINISTRATIVE SCIENCE
POSTGRADUATE PROGRAM
ADMINISTRATIVE SCIENCE PROGRAMME
MAJOR IN HUMAN AND RESOURCE DEVELOPMENT ADMINISTRATION

ABSTRACT

Beny Subiantoro
0606018236

ANALYSIS ON INFLUENCES INDIVIDUAL AND ORGANIZATION FACTORS TOWARD PERFORMANCE IN PT. PLN (PERSERO) PONDOK GEDE SERVICE AREA

Vii+ 102 Pages + 8 Tables + 2 Diagrams + 5 Attachments
Bibliography: 48 literate book, 6 Journal, 5 Articles

The research is at PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede. The focus is on factors that have influence and impact performance on related Area Pelayanan. In this case the performance unit analysis is human resources at PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede.

The research using kuantitative method that is multiple regression. The intent of using this method is related to number of variables use in this analysis. The variables were obtain from number of literates which attain of books, journals, articles, and other scientific research, that assist in research presumption and assumes it has impact on performance.

In processing the data toward multiple regression, assist by Statistical Product and Service Solution (SPSS). The purpose is to attain accuracy and time efficient, by then analysis can proceed with comprehensively.

The analysis obtain findings that able to pull conclusions. The conclusions in this research is performance in PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede influenced by 5 factors. The five factors contain of 3 factors which related with organization those are work process factor, system and procedure factor, and coaching factor. The next is two factors were related the individual those are seniority and competency factors. The rest of the 28 variables that been analysis were conclude not significantly influence performance. But those exclude variables still have potential influence performance. Only by certain situation and timing, the variables influence performance.

Recommendation is given in the form of indepth research toward exclude factors that has high potential influence performance. For the influence factors must be observe to see the impact occurrences is toward negative or positive. The next is actions to be taken to restore performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah S.W.T., karena dengan rahmat dan hidayah Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Pengaruh Faktor Internal Terhadap Kinerja Unit Kerja Area Pelayanan Pondok Gede PT. PLN (Persero)". Tesis ini diajukan sebagai syarat guna memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) dalam bidang Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Ilmu Administrasi, Program Kekhususan Ilmu Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Universitas Indonesia.

Penulisan tesis ini tidak mungkin terlaksana tanpa bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuan baik secara materi maupun spirituil, diantaranya:

1. Seluruh Staf Pengajar di Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Universitas Indonesia.
2. Bapak Prof. Dr. Bob Waworuntu yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing penulis.
3. Seluruh karyawan Unit Kerja Area Pelayanan Pondok Gede PT. PLN (Persero) dimulai dari Manager, Asisten Manager, Supervisor, Ahli Muda, Staf, yang telah bersedia memberikan data dan informasi guna penyusunan tesis ini.
4. Kepada rekan-rekan penulis yang memberikan semangat dan dukungan sehingga pada akhirnya tesis ini terwujud.

Pada akhir kata ini, penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih banyak kekurangan. Dan untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran demi penyempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan peningkatan kinerja karyawan di lingkungan Area Pelayanan Pondok Gede PT. PLN (Persero).

Jakarta, 11 Desember 2008

Beny Subiantoro

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINAL	iii
TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS	iv
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR ILUSTRASI	xii
BAB I: PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian	5
D. Sistematika Penulisan	6
BAB II: TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN	
A. Tinjauan Literatur	7
A.1. Pengertian Kinerja	7
A.2. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja	12
B. Model Analisis	51
C. Hipotesis Penelitian	54
D. Operasionalisasi Konsep	55
E. Metode Penelitian	56
E.1. Pendekatan Penelitian	57
E.2. Jenis atau Tipe Penelitian	64
E.3. Teknik Pengumpulan Data	65
E.4. Populasi dan Sampel	66
E.5. Uji Reabilitas dan Validitas	67

E.5.1. Uji Reliabilitas	68
E.5.2. Uji Validitas	71
E.6. Teknik Analisis Data	71
E.6.1. Regresi Linier Berganda	73
E.7. Kerangka Analisis	75
F. Keterbatasan Penelitian	75
BAB III: GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN	76
BAB IV: PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	79
A. Deskripsi Hasil Penelitian	79
B. Uji Validitas dan Reliabilitas	79
C. Analisa Statistik Menggunakan Uji Regresi Linier Berganda	80
C.1. Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja	80
C.2. Variabel-variabel Yang Tidak Termasuk Pada Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	86
C.3. Perbandingan Antar Seksi	109
BAB VI: KESIMPULAN DAN SARAN	112
A. Kesimpulan	112
B. Saran	114
DAFTAR PUSTAKA	118
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1. Data responden terhadap pilihan skala Likert	59
Tabel 5.2. Tabel distribusi berdasarkan bidang kerja	61
Tabel 5.3. Distribusi berdasarkan peringkat	62
Tabel 5.4. Distribusi berdasarkan tabel lama bekerja.	64
Tabel 5.5. Skala Likert	66
Tabel 5.6. Reliability Statistic	80
Tabel 5.7. Koefisien β Faktor-Faktor Yan Mempengaruhi Kinerja Seksi PT. PLN (Persero) Di Area Pelayanan Pondok Gede, Jakarta	81
Tabel 5.8. Koefisien β Faktor-Faktor Yang Belum Mempengaruhi Kinerja.	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 5.1. Grafik Histogram	60
Gambar 5.2. Grafik histogram berdasarkan peringkat.	63



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap badan usaha atau organisasi memiliki tantangan yang sama dalam menghadapi perubahan iklim bisnis dan persaingan. Organisasi berusaha untuk bertahan menghadapi kesulitan dan hambatan baik yang datangnya dari luar maupun dari dalam. Situasi dan kondisi lain adalah kurang mendukung jalannya bisnis serta keadaan yang serba terbatas. Salah satu cara untuk memperbaiki ini semua adalah melalui optimalisasi apa yang dimiliki oleh perusahaan tersebut dan memanfaatkannya secara efisien tapi efektif. Apa yang dimiliki perusahaan dalam hal ini, yaitu kinerja. Kinerja merupakan suatu bentuk kekuatan yang dimiliki oleh setiap perusahaan atau organisasi. Kekuatan yang luar biasa, yang dampaknya memberikan keuntungan tidak hanya kepada perusahaan atau organisasi tetapi juga kepada karyawannya. Di lain pihak, organisasi induk menuntut adanya kinerja yang memberi dampak ke arah perbaikan karena kesulitan yang dihadapi dalam pelayanan kepada masyarakat. Demikian juga dari konsumen listrik dimana listrik merupakan kebutuhan pokok dalam kehidupan sehari-hari sehingga pelayanan kepada konsumen hanya dapat dilakukan dengan kinerja yang optimal.

PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede merupakan suatu unit bisnis yang bergerak dibidang pelayanan kelistrikan. Pelayanan yang prima merupakan tulang punggung dari unit bisnis tersebut. Unit bisnis ini berdiri layaknya sebuah badan usaha pada bidang pelayanan. Tugas utama unit bisnis ini adalah menjual, melayani instalasi dan perbaikan, pencatatan meter, administrasi penagihan, serta penegakan pelanggaran terhadap kelistrikan. Kepuasan pelanggan dan efisiensi serta efektifitas pelayanan merupakan sasaran kinerja. Selain itu, tugas baru dari unit bisnis ini adalah melakukan pengawasan kerugian teknis baik akibat instalasi dan perawatan maupun pelanggaran oleh pelanggan.

Oleh karena itu, perbaikan kinerja di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede adalah jawaban di dalam menghadapi tantangan yang timbul di masa sekarang. Organisasi berusaha dengan berbagai cara untuk dapat meningkatkan kinerja dengan mencari tahu apa saja kelemahan dari kinerja yang dimilikinya. Tidak sedikit organisasi yang melakukan upaya meningkatkan kinerja tanpa melakukan terlebih dahulu pengamatan dan penelitian terhadap hal-hal yang membuat kinerjanya menurun. Tetapi, hasil dari upaya tersebut tidak seperti apa yang diharapkan pada awalnya serta konsistensi yang mengecewakan.

Mengoptimalkan kinerja bukanlah perkara yang mudah seperti yang dibayangkan. Kinerja itu sendiri banyak dipengaruhi oleh faktor baik secara langsung maupun tidak langsung. Namun yang harus menjadi pusat perhatian adalah bahwa kinerja merupakan suatu upaya yang cukup signifikan untuk mencapai suatu sasaran dan yang membuat upaya tersebut berhasil adalah karyawan atau sumber daya manusia. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan pusat perhatian ketika suatu perusahaan atau organisasi ingin berkembang.

Sumber daya manusia disini berperan sebagai pelaku kinerja dan karyawan adalah kelompok orang ini berada di dalam suatu organisasi atau sebuah perusahaan sehingga baik secara langsung maupun tidak langsung tingkat kinerja sumber daya manusia di dalam perusahaan merefleksikan kinerja dari perusahaan atau organisasi itu sendiri. Kinerja perusahaan benar-benar bergantung pada kinerja karyawan atau sumber daya manusia yang dimilikinya. Perusahaan yang berhasil meningkatkan kinerjanya adalah perusahaan yang mampu mengelola dan memperhatikan hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia di dalam organisasinya.

Pada umumnya perusahaan atau organisasi sebagai dasar upaya meningkatkan kinerja adalah dengan melihat pengalaman dari masa lalu. Pengalaman tersebut dijadikan acuan dalam membuat kebijakan tentang peningkatan kinerja. Berdasarkan pengamatan ahli sumber daya manusia dalam buku Seri Manajemen Sumber Daya Manusia (2002), Bateman, Ferris dan Strasser menyatakan, "Identifikasi yang akurat tentang penyebab-penyebab

kinerja seorang karyawan adalah sesuatu yang fundamental bagi pengawasan yang baik serta pembuatan keputusan yang lebih efektif dalam strategi-strategi perbaikan kinerja". Kinerja tidak saja dilihat dari hasil yang diperoleh tetapi juga proses kerja untuk tercapainya output yang diharapkan, menjadi penting. Dalam proses tersebut juga termasuk tentang perbaikan-perbaikan dalam rangka mengembalikan kinerja pada tempatnya.

Ada juga yang membahas kinerja dalam artikel *Performance Management* oleh US Office of Personnel Management (2000) bahwa, "Hasil kerja dari seorang supervisor adalah termasuk produk atau pelayanan dari kerja unit dan juga termasuk kelancaran unit kerja. Kinerja unit kerja menjadi pengukuran pusat dari rencana kinerja supervisor." Untuk mendapatkan kinerja optimal memang tidak terlepas dari pengelolaan fungsi pengawasan yang gunanya adalah untuk segera melakukan perbaikan ketika terjadi penyimpangan dan tidak menunggu hingga penyimpangan tersebut memberi dampak yang lebih buruk.

Jika menelaah tentang kinerja maka persepsi yang timbul adalah bagaimana organisasi menjalankan aktifitasnya dengan efektif serta efisien. Tingkat efektifitas dan efisiensi tersebut yang menentukan bagaimana suatu organisasi dapat dikatakan memiliki kinerja yang tinggi. Efektifitas dan efisiensi dapat diperoleh melalui bagaimana para manager dan supervisor mengelola bawahannya atau SDM. Richard L. Daft (2000:11-12) mengatakan,

"Based on our definition of management, the manager's responsibility is to coordinate resources in an effective and efficeint manner to accomplish the organization's goals. Organization effectiveness is the degree to which the organization achieves a stated goal....Organizational efficiency refer to the amount of resources used to achieve an organizational goal."

Asumsi yang timbul tentang kinerja pada umumnya tentang efektifitas dan efisiensi dari pimpinan untuk mengelola segala sumber daya yang ada termasuk manusia, menjadi tingkat efektifitas organisasi dalam mengelola sumber daya manusia untuk mencapai sasaran. Tidak tertinggal juga bahwa efisiensi memberi kontribusi terhadap kinerja. Unsur pengawasan menjadi elemen yang penting agar sumber daya yang digunakan dapat memberi manfaat yang optimal.

Namun untuk mendapatkan kinerja yang optimal tersebut tidaklah mudah, karena kinerja dapat dipengaruhi dari lingkungan tempat bekerja yang berupa sarana-prasarana, budaya atau iklim kerja, kepemimpinan, dapat juga yang melekat kepada jabatan dan sumber daya manusia itu sendiri seperti kompensasi, motivasi, serta kompetensi. Keragaman faktor yang timbul sepenuhnya bergantung pada lingkungan dan organisasi yang bersangkutan. Tidak dapat diasumsikan bahwa faktor tertentu pada suatu lingkungan juga menjadi faktor yang mempengaruhi di lingkungan yang lain.

Bagian produk yang dihasilkan oleh perusahaan adalah termasuk pelayanan sehingga pelayanan yang baik merupakan titik kepuasan pelanggan terhadap kinerja yang optimal. Masukan dari masyarakat berupa komentar, kritik dan keluhan merupakan indikator terhadap kinerja pelayanan yang dihasilkan. Saat itulah letak dimana kinerja organisasi atau perusahaan dituntut dan diuji ketahanannya, baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya. Bagaimana organisasi dalam mengantisipasi umpan balik dari masyarakat itu juga bergantung sepenuhnya pada kinerja mulai dari karyawannya hingga organisasinya tersebut.

B. Perumusan Masalah

Kinerja adalah sesuatu yang merefleksikan kualitas dan kuantitas baik individu maupun organisasi. Tanggung jawab kinerja pada suatu lingkungan kerja menjadi milik bersama, karena dampak yang ditimbulkan memberi pengaruh terhadap citra dan kualitas kerja yang dihasilkan. Dengan segala atribut tersebut organisasi atau manajemen memang dituntut menjaga kinerja agar tercapainya produktifitas yang diharapkan atau paling tidak yang disepakati.

Namun kinerja itu sendiri bukanlah sesuatu yang mudah untuk dibentuk ataupun diperbaiki. Kinerja merupakan sesuatu yang timbul dari dalam dan keinginan yang kuat dari seorang individu, sehingga untuk menciptakan atau memacu kinerja hampir setiap saat diperlukan suatu dorongan agar kinerjanya meningkat. Tetapi usaha tersebut diperlukan konsistensi dalam pelaksanaan pembinaannya sehingga kuantitas maupun kualitas kinerja baru dapat terlihat

hasilnya setelah dalam jangka waktu yang tidak pendek. Mengingat merubah kebiasaan yang berjalan dengan sesuatu yang baru, memerlukan proses yang memakan waktu.

Pada obyek penelitian yaitu Area Pelayanan Pondok Gede, telah terjadi situasi dan kondisi yang mempengaruhi suasana kerja di lingkungan Area Pelayanan tersebut. Pimpinan yang terdahulu tidak mampu untuk meningkatkan atau pun mengendalikan kinerja para staf nya. Staf mengalami demotivasi kerja bukan karena kesejahteraan. Komunikasi dan koordinasi tidak berjalan sebagaimana mestinya. Pencapaian sasaran-sasaran dapat dikatakan kurang memenuhi harapan organisasi. Terdapat krisis moral dan kepemimpinan di Area Pelayanan tersebut.

Berangkat dari masukan-masukan yang diperoleh tersebut, secara keseluruhan memberi dampak kepada kinerja. Namun titik pandang mana yang memberi dampak secara signifikan terhadap kinerja masih belum dapat ditentukan secara ilmiah. Oleh karena itu, permasalahan yang timbul di Area Pelayanan Pondok Gede yaitu kinerja, menjadi subyek penelitian ini. Permasalahan dirumuskan menjadi,

“Apakah terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede?”

C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian

Kinerja dari dahulu hingga kini merupakan suatu proses kerja agar tercapainya sasaran-sasaran organisasi. Hasil dari kinerja yang baik memberi hasil pencapaian terhadap sasaran yang telah disepakati sehingga organisasi berjalan sesuai rencana dan strategi yang menjadi bagian dari visi bersama. Rencana dan strategi belum memiliki arti jika belum terlaksana dan memberikan hasil. Hasil yang diperoleh bergantung sepenuhnya pada upaya dan usaha dalam proses pengerjaan atau dapat juga dikatakan kinerja. Kinerja suatu organisasi berada pada pembinaan karyawannya. Interaksi antara karyawan dengan organisasi memberi juga memberi dampak kepada kinerja. Dampak yang terjadi mungkin dapat menurunkan kinerja karyawan.

Ketika itulah organisasi atau perusahaan harus mulai mengkaji tentang kinerja dari anggotanya, apa yang menjadi penyebab kinerja karyawannya menurun. Peranan penelitian dalam hal ini cukup signifikan, karena ditujukan untuk mengidentifikasi penyebab atau paling tidak mengetahui faktor yang memberi dampak pada kinerja baik pekerjaan maupun organisasi. Dimana informasi ini sangatlah penting bagi pihak manajemen karena tidak mudah untuk mendapatkan masukan langsung dari sumbernya.

Diluar dari tujuan utama hasil penelitian ini memberikan wawasan keilmuan tentang perkembangan kinerja sumber daya manusia serta pengelolaan dan pembinaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerjanya.

D. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan tesis ini maka sistematika yang dipergunakan adalah sebagai berikut:

- BAB I, pada bab ini diuraikan tentang latar belakang penulisan tesis, pokok masalah, tujuan dan signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan
- BAB II, merupakan uraian tentang tinjauan literatur sebagai dasar pemikiran dalam penelitian serta hipotesa sebagai arah penelitian. Dalam bab ini juga diuraikan tentang metode penelitian yang sesuai dengan rumusan masalah.
- BAB III, dalam bab ini merupakan uraian tentang gambaran umum terhadap objek penelitian.
- BAB IV, bagian ini yang menjelaskan tentang temuan lapangan yang dikaitkan dengan konsep-teori yang digunakan. Penggunaan data olahan data statistik melengkapi analisis yang diterjemahkan secara deskriptif serta dilengkapi dengan pengolahan data kualitatif yang berupa hasil wawancara.
- BAB V, bagian ini merupakan uraian penutup yang merupakan jawaban atas hipotesis yang telah dirumuskan dan juga rekomendasi serta saran terhadap hasil analisis penelitian.

BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Literatur

Dalam penelitian yang bersifat ilmiah maka literatur merupakan langkah pertama dalam tahapan proses penelitian. Sejumlah literatur yang terdiri dari buku, journal, artikel, maupun karya tulis merupakan panduan dalam membuat praduga terhadap permasalahan yang akan diteliti sehingga terlihat variabel-variabel sementara sebelum memperoleh variabel yang sebenarnya.

Literatur juga memberikan panduan tentang arah penelitian karena dari literatur terdapat teori atau prinsip yang dapat menjadi referensi dalam membuat analisa. Selain itu literatur membantu membuat landasan yang kuat atas analisa suatu data yang diperoleh sehingga dapat membuktikan hipotesa yang berdasarkan pada perumusan masalah.

A.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan pembahasan yang tidak akan pernah habis oleh waktu, karena kinerja yang memberikan gambaran bagaimana suatu perusahaan atau organisasi bersinergi. Peranan manusia disini adalah sebagai pelaksana strategi-strategi yang telah disusun untuk mencapai harapan-harapan yang diinginkan oleh organisasi, sedangkan organisasi disini adalah sebagai penyelenggara atau dapat juga dikatakan sebagai pemberi fasilitas agar anggotanya memberi kontribusi untuk tercapainya sasaran dan harapan bersama.

Hubungan yang terjadi antara manusia dengan organisasi adalah dalam suatu bentuk unjuk kerja yang disepakati dan diharapkan. Di dalam unjuk kerja terdapat suatu bentuk komitmen terhadap hasil yang diharapkan organisasi terhadap karyawan. Demikian juga halnya dari karyawan terhadap organisasi yaitu dalam hal imbalan atas kontribusi dan pencapaian sasaran yang telah disepakati dengan tenggat waktu yang ditetapkan organisasi. Proses tersebut yang biasanya diasumsikan

dengan kinerja. Namun tidak sedikit juga istilah kinerja diartikan dengan upaya dan usaha seorang karyawan untuk mencapai sasaran yang disepakati secara bersama.

Kinerja seorang karyawan akan baik, jika karyawan tersebut mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan atau upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Namun jangan hanya melihat dari segi individu tetapi juga lingkungan dan organisasinya. Salah satu persyaratan kinerja adalah bahwa organisasi memiliki kewajiban untuk memenuhi peralatan dan perangkat yang sifatnya vital agar karyawan dapat melaksanakan proses kerja dan memberi hasil (output) sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh perusahaan atau organisasi.

Kinerja terbentuk karena atas dasar keterlibatan kedua belah pihak yaitu karyawan dan perusahaan. Perusahaan dalam melaksanakan kegiatan usahanya memerlukan tenaga pelaksana, yaitu karyawan, disamping para pengelolanya yang terdiri dari pimpinan. Untuk memenuhi kebutuhan hidupnya karyawan memerlukan pendapatan. Karyawan merupakan media pendukung dalam kegiatan operasional sehari-hari sebagai suatu proses pencapaian keberhasilannya. Pelaksanaan kerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin secara profesional dalam mendayagunakan dan mengelola karyawan agar dapat bekerja secara produktif, sehingga menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan. Sesuai dengan uraian di atas, tidak terlepas dari bagaimana mengatur dan membina secara efektif dan efisien guna meningkatkan produktivitas kerja. Produktivitas yang dimaksud adalah kemampuan-kemampuan yang dimiliki karyawan guna mewujudkan segenap potensinya untuk mewujudkan daya kreativitasnya.

Dalam mendayagunakan karyawan ke arah yang diinginkan, pihak pemimpin dalam hal ini manager atau Kepala Bagian sangat perlu untuk memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja bawahannya, baik faktor secara internal maupun dari lingkungan kerjanya. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia di lingkungan

organisasi dalam mendayagunakan karyawan secara profesional diharapkan dapat memaksimalkan upaya untuk meningkatkan kinerja di dalam perusahaan atau organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu media yang menjembatani kebijakan antara organisasi dan karyawan sehingga tercipta harmonisasi dalam menjalankan perusahaan. Dengan harmonisasi tersebut dampak yang timbul adalah kepada optimalnya kinerja yang terlihat dari output (hasil) yang diperoleh.

Pengertian Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang ditetapkan. Para atasan atau manager sering tidak memperhatikan kecuai sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manager tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan atau instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67), "Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Penilaian kinerja karyawan di banyak perusahaan sering menggunakan output tanpa melihat bagaimana proses menghasilkan output itu berjalan. Cara yang demikian akan menimbulkan ketidakadilan bagi pihak karyawan.

Kemudian menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003:223), "Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya". Hal yang serupa juga dinyatakan oleh Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) yang mengemukakan, "kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu". Ada juga yang memandang kinerja sebagai suatu proses kombinasi yang pada akhirnya memberikan hasil. Kinerja memang tidak dapat dilihat dari

satu segi saja tetapi juga dari banyak segi karena kinerja merupakan proses yang rumit antara individu dengan organisasi.

John Whitmore (1997:104) memberi pengertian kinerja, "Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampilan". Tidak ketinggalan juga Barry Cushway (2002:1998) memberi pengertian "Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan". Kinerja memberikan gambaran yang sesungguhnya bagaimana karakter, kemampuan, dan keterampilan seorang individu terbentuk serta kesungguhannya dalam bentuk suatu unjuk kerja.

Pengertian kinerja dari segi perilaku diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2006:309) dengan pernyataan, "merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan". Bentuk perilaku yang ditunjukkan untuk memperoleh suatu hasil menggambarkan bagaimana kinerja individu tersebut.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2001:78), "menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan". Jika melihat kinerja dari sudut pandang yang sederhana maka pemahaman terhadap kinerja juga menjadi sesuatu yang tidak komprehensif dan membuat kerancuan.

Pakar kinerja, John Witmore dalam Coaching for Performance (1997:104) menyatakan, "kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan". Demikian juga menurut Bernadin & Russell (1993:379) yang dikutip oleh Faustino Cardoso Gomes dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia "Pengertian kinerja adalah hasil dari prestasi kerja yang telah dicapai seorang karyawan sesuai dengan fungsi tugasnya pada periode tertentu." Kinerja juga dapat

dihubungkan dengan bagaimana fungsi dari tiap jabatan yang ada dalam suatu organisasi dapat terlaksana sesuai dengan prosedurnya. Tetapi yang terpenting adalah bagaimana si pemegang jabatan bereaksi dalam bentuk perbuatan, keterikatan, dan kemampuannya terhadap tugas yang diberikan.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu. Hal ini untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Mink (1993:76) memandang kinerja dari segi individu sehingga mengemukakan pendapatnya bahwa, "individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berpengendalian diri, (d) kompetensi." Kinerja ditunjukkan oleh bentuk karakteristik dari seorang karyawan yang melakukan pekerjaannya sehingga yang terlihat adalah berupa semangat kerja.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan. Pencapaian hasil kerja ditentukan oleh karyawan yang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, artinya karyawan memiliki tanggungjawab, mampu melaksanakan pekerjaannya tepat waktu dan dapat mencapai target yang telah ditentukan.

Adanya pengawasan dari atasan, kondisi lingkungan yang kondusif akan mendukung kelancaran dalam melakukan pekerjaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan juga merupakan hal-hal yang harus diperhatikan untuk mencapai suatu bentuk kinerja yang baik, kinerja yang dimaksudkan adalah kemampuan seorang karyawan, motivasi karyawan dalam bekerja serta efektifitas dan efisiensi waktu. Faktor-faktor tersebut sangat memerlukan kerjasama antara elemen-elemen yang bersangkutan, dimana hal tersebut akan mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan.

Hal ini yang seringkali, apa yang diinginkan oleh perusahaan dengan yang diberikan oleh karyawan tidak mendapat titik temu. Dibutuhkan pemahaman yang selaras antara pihak manajemen maupun pihak karyawan maka akan tercipta suatu sinergi untuk mencapai tujuan bersama.

A.2. Faktor-faktor Yang Memiliki Implikasi Mempengaruhi Kinerja.

Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi. Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi (determinan) kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi karyawan dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik.

Sasaran

Dari sisi organisasi pada umumnya menilai kinerja dari segi pencapaian. Pencapaian bernilai tinggi juga harus melihat tentang sasaran yang ditetapkan sebagai kinerja terbaik. Seorang pakar management Daft (2000) pernah menuliskan, "Berdasarkan definisi atas manajemen kami, tanggung jawab manager adalah untuk mengkoordinasi sumber daya secara efektif dan efisien agar tercapai sasaran organisasi". Beberapa organisasi atau perusahaan menggunakan sasaran yang dicapai sebagai ukuran tingkat kinerja karyawan. Dari pencapaian sasaran tersebut dapat menjadi acuan dalam merancang sasaran yang baru dan biasanya sasaran tersebut ditingkatkan. Dengan demikian kinerja karyawannya terpacu oleh sasaran yang ditetapkan. Tetapi jika sasaran tersebut dirancang tanpa perhitungan yang realistik maka akan membuat frustrasi bagi karyawannya karena sasaran tersebut sulit untuk dicapainya. Sasaran yang demikian dapat menjadi faktor yang menghambat kinerja.

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki sasaran atau objektif sebagai usaha perwujudan meraih visi dan misi. Sasaran ini menjadi pedoman dan arah bagi seluruh anggota organisasi sehingga kinerja yang diperoleh sejalan atau searah dengan sasaran yang telah disepakati. Menurut Uwe Kleinbeck, Hans-Henning Quast, Henk Thierry, Harmut Hacker (1987),

"Goal setting research has found that the relation of goal difficulty to performance is curvilinear after the limit of ability has been reached."

Tingkat kesulitan dalam kinerja akan timbul ke permukaan setelah batas kemampuan tersebut dilampaui sehingga sasaran yang cukup menantang akan menciptakan kinerja yang tinggi jika individu memiliki komitmen. Pencapaian sasaran memang menyangkut komitmen tetapi konsistensi individu yang bersangkutan harus diperhatikan ketika batas kemampuan di lampau.

Beban Kerja

Setiap organisasi memiliki sasaran yang berbeda-beda. Untuk mencapai sasaran yang dimaksud maka tiap bagian atau seksi dalam organisasi memiliki sasaran. Tugas telah diatur sedemikian rupa sehingga beban kerja sesuai dengan Tugas Pokok dan fungsinya.

Seorang ahli Aloysia Alfra Phalestie, SPsi menuliskan penelitian dalam jurnalnya (Prestasi Kerja: 2007) menyatakan, "Prestasi kerja dipengaruhi oleh dua hal utama, yaitu faktor organisasional (perusahaan) dan faktor personal. Faktor organisasional meliputi sistem imbal jasa, kualitas pengawasan, beban kerja, nilai dan minat, serta kondisi fisik dari lingkungan kerja." Beban kerja yang sesuai dengan fungsinya maka dapat menciptakan suatu kinerja yang tinggi. Tapi jika beban kerja tersebut melebihi dari apa yang tertuliskan di deskripsi pekerjaan maka yang terjadi adalah penyelesaian berbagai pekerjaan memakan waktu yang lama. Hal ini mengganggu kinerja baik dari segi individu maupun organisasi.

Ketidak seimbangan beban kerja yang sering terjadi di berbagai perusahaan atau organisasi karena pekerjaan, menuntut peran kepemimpinan yang dapat menciptakan situasi dan kondisi yang stabil. Di dalam masalah kinerja peranan manager atau pimpinan menjadi lebih aktif karena menyangkut proses monitor atas pekerjaan anggota dan menjaga motivasi bawahannya. Motivasi menjadi faktor penting dalam mendorong karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pada saat inilah diperlukan pemimpin yang dapat memotivasi agar anggota atau bawahannya untuk dapat memberikan yang terbaik ketika kondisi dan situasi kurang menguntungkan.

Kepemimpinan

Seorang pakar di bidang sumberdaya manusia, A. Dale Timpe (2002:3) menuliskan di dalam bukunya, "Tidak ada faktor tunggal lain yang begitu bermanfaat bagi organisasi daripada kepemimpinan yang efektif, terutama bila keadaan ekonomi kurang menggembirakan; jika perubahan mendadak dapat terjadi dalam perusahaan, industri dan pasar bahkan dalam masyarakat seluruhnya." Persepsi yang salah dalam memberi penilaian tinggi terhadap seorang pemimpin ketika situasi atau kondisi yang menguntungkan tetapi peran kepemimpinan yang sebenarnya adalah pada saat organisasi atau perusahaan dalam keadaan kritis. Perusahaan sedang mengalami kesulitan dalam menjalankan bisnisnya. Disinilah peran seorang pemimpin menjadi faktor yang cukup penting karena harus mampu membawa dan mengarahkan anggotanya untuk dapat terus mempertahankan kinerjanya. Seorang pemimpin yang mampu menjaga motivasi anggotanya agar tetap semangat dalam bekerja walau dalam kondisi apapun adalah pemimpin yang sebenarnya. Langsung atau tidak langsung kepemimpinan memberi dampak terhadap kinerja.

Jurnal bisnis yang ditulis oleh Jacksonville (Employee Performance is Leader's Responsibilities, 2003) menyatakan tentang tuntutan dedikasi seorang pemimpin,

"The leader is responsible. This business owner — the leader — did not understand the performance of his employees is a responsibility he cannot abdicate or delegate. He cannot blame others. He cannot bemoan the younger generation or our educational institutions."

Seseorang yang dipercaya dan ditunjuk menjadi seorang pemimpin harus memiliki dedikasi terhadap peran yang diembannya. Tugas tersebut bukan pekerjaan yang dapat di delegasikan kepada orang lain. Kinerja bawahannya jelas menjadi tanggung jawabnya dan seorang pemimpin memiliki obligasi untuk membina dan menjaga kinerja bawahannya. Tidak sedikit juga pemimpin yang dalam prakteknya tidak dapat memberi pembinaan sehingga kinerja bawahannya menurun. Ketika hal itu terjadi tidak jarang juga pemimpin yang menunjuk kesalahan pada orang lain atau generasi muda. Menyalahkan sistem pendidikan yang tidak dapat mengikuti tuntutan dunia kerja.

Ketidak mampuan seseorang dalam menjalankan peran pemimpin adalah yang bersangkutan tidak memiliki pengetahuan untuk berhadapan dengan lingkungan tertentu atau kondisi yang menuntut gaya kepemimpinan tertentu. Padahal gaya kepemimpinan juga memiliki andil yang besar dalam menentukan kinerja. Menurut Brett Anthony Hayward dalam jurnal *Relationship Between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence in a South African Parastatal Organisation* (2005) pernah menyatakan,

"As organisations and their environments have transformed quickly over the past years, a new style of leadership, one that is less bureaucratic and more democratic, is required in order to ensure the organisation's survival and performance"

Perubahan situasi dan kondisi menuntut seorang pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinannya. Gaya yang memiliki karakter lebih fleksibel dan interaksi dua arah yang lebih meningkat. Atau mungkin juga gaya kepemimpinan yang tegas tetapi tetap luwes. Gaya kepemimpinan ini penting dipelajari oleh tiap pemimpin karena seorang pemimpin diperlukan untuk menjaga kinerja yang maksimal.

Dalam hubungannya dengan bidang usaha obyek penelitian maka output yang diperoleh adalah dalam bentuk pelayanan terhadap pelanggan PLN yang berada di kawasan Pondok Gede dan sekitarnya. Peran seorang manager pada organisasi ini adalah rangkap dua. Pertama berperan sebagai manager untuk mengelola bisnis proses yang berjalan di unit kerja tersebut agar berjalan sesuai dengan sistem dan prosedur yang berlaku. Kedua berperan sebagai pemimpin, manager harus mampu mengelola sumber daya manusia yang berada dibawah tanggung jawabnya. Pemimpin harus dapat melihat dan memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan kinerja.

Manager bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan kantor cabang sehari-hari dan menangani kinerja karyawan. Agar dalam melaksanakan tugasnya karyawan mampu bekerja dengan sebaik-baiknya secara efektif dan efisien maka seorang manager perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja bawahan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dipengaruhi tidak saja oleh faktor-faktor eksternal tapi juga oleh faktor internal yang berasal dari dalam diri karyawan tersebut. Hal ini merupakan suatu bentuk mengendalikan kemampuan usaha yang menggerakkan jasmani dan jiwa seseorang untuk berbuat, bertindak laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan untuk meningkatkan kinerjanya agar lebih terarah dalam mencapai hasil kerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan dan akan terealisasi dengan baik. Salah satu faktor yang mendorong seseorang untuk mencapai keberhasilan adalah faktor motivasi. Jika faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dilaksanakan secara bertahap dalam jangka waktu tertentu maka akan membentuk suatu kebiasaan kerja yang pada gilirannya nanti akan memunculkan suatu paradigma dimana kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor motivasi. Kinerja karyawan tidak akan muncul tanpa ada faktor-faktor yang melatar belakangnya. Dengan demikian dampak selanjutnya tentu saja kinerja karyawan akan terasa lebih efektif.

Oleh karena itu penting sekali mengambil tindakan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Namun terdapat juga faktor-faktor yang pada umumnya timbul di berbagai organisasi atau perusahaan yaitu antara lain:

1. Cara pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi yang mengutamakan dan memperhatikan pikiran, pendapat, dan kehendak bawahan, menjunjung tinggi harga diri bawahan, selalu menetapkan pekerjaan berdasarkan rencana, melakukan pengawasan secara preventif, berdisiplin tinggi, mengutamakan kepentingan lembaga, dan selalu mementingkan efisiensi kerja akan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Pelatihan yang dirancang dengan mengutamakan peranan latihan, tujuan dan sasaran pelatihan yang jelas, metode dan teknik instruksional yang digunakan pada kegiatan belajar mengajar baik dan menarik, suasana belajar yang menyenangkan dan mendukung, evaluasi yang tepat selalu ada dan tepat sasaran, dan frekuensi pelatihan yang diterima oleh karyawan yang lebih banyak akan mempunyai hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Suasana kerja yang mendukung pekerjaan yang meliputi ada hubungan harmonis sesama karyawan, kerja sama yang baik antar karyawan, sarana dan prasarana yang mendukung, lingkungan kerja yang bersih, asri, dan menyenangkan akan mempunyai hubungan signifikan terhadap kinerja.
4. Pemberian Insentif yang selalu transparan (tidak dimanipulasi), sesuai dengan tugas yang dikerjakan, cepat diberikan, tepat sasaran, sesuai dengan harapan yang akan menimbulkan perasaan puas akan mempunyai hubungan signifikan terhadap kinerja.

Senioritas

Seorang pemimpin harus memiliki pengalaman yang memadai. Pengalaman yang membuatnya mampu menghadapi segala kondisi dan situasi serta senior di dalam bidangnya. Menurut Aloysia Alfra Phalestie (2007) yang dituliskan dalam artikelnya, bahwa faktor personal juga mempengaruhi prestasi kerja yang meliputi ciri sifat kepribadian (*personality trait*), senioritas, masa kerja, kemampuan ataupun keterampilan yang berkaitan dengan bidang pekerjaan dan kepuasan hidup.

Supervisi

Suatu lembaga yang bergerak di bidang sumber daya manusia US Office Personnel Management (2000) menuliskan sebuah artikel, "Mendapatkan hasil memerlukan pengelolaan yang baik, supervisi, dan keterampilan pengelolaan sumber daya manusia sebagai bagian dari supervisor." Untuk memperoleh kinerja yang optimal memang tidak terlepas dari yang disebut dengan supervisi. Penyimpangan terhadap proses kerja dapat saja terjadi kapan saja dan dimana saja. Oleh karena itu pengawasan atau supervisi berfungsi agar perbaikan dapat segera ditindak lanjuti sebelum kerugian yang lebih besar terjadi.

Komunikasi

Menurut Susane Krivanek (1999) tentang komunikasi, "Faktor yang berdampak pada kinerja karyawan: untuk mencapai "kepuasan" atau "melebihi" sasaran kinerja, seorang karyawan harus memiliki.... umpan balik dari manajemen melalui komunikasi yang efektif tentang status kinerja seseorang" Hanya dengan komunikasi pesan dan maksud dapat diterima oleh karyawan. Bentuk komunikasi pun beragam macamnya, dimulai dari verbal, oral dan tertulis.

Di kala pelaksanaan supervisi maka diperlukan keterampilan yang membantu proses supervisi tersebut, sehingga situasi yang kondusif

masih tetap terjaga. Menurut Herbert J. Chruden dan Arthur W. Sherman (1966:144) bahwa, "Manajer yang sukses adalah bagi yang dapat mencapai kondisi yang akan memotivasi karyawan menuju tujuan individu dan organisasi dan siapa saja yang belajar komunikasi secara efektif dengan karyawan tentang kualitas kinerja karyawan". Demikian juga dengan Phillip L. Hunsaker dan Anthony J. Alessandra (1980:2) "Manajer perlu kesadaran yang luar biasa dari nilai-nilai karyawan, kebutuhan, dan alasan untuk berperilaku, sama seperti keterampilan dalam berkomunikasi" Komunikasi menjadi kunci dalam kinerja karena dengan komunikasi akan tercipta suatu interaksi dua arah tentang kinerja. Interaksi yang baik membuat suasana lingkungan kerja yang kondusif, karena baik pihak karyawan maupun atasan menyampaikan kekurangan-kekurangan dalam proses kerja yang akibatnya menghambat kinerja. Selain itu juga komunikasi merupakan alat untuk berkoordinasi di dalam organisasi.

Namun kinerja bukanlah variabel yang independen tetapi merupakan suatu variabel yang dependen dimana banyak aspek atau faktor yang memberikan kontribusi pengaruh terhadap variabel ini. Dalam kenyataannya kinerja tidak dapat terlepas dari unsur-unsur yang dapat mempengaruhi kelancarannya. Unsur tersebut dapat berasal dari kondisi lingkungan maupun dari dalam. Oleh karena itu, kinerja harus terus diawasi agar ketika terjadi penyimpangan dapat dilakukan tindakan perbaikan dengan secepatnya.

Menurut pandangan Chruden dan Sherman (1966:144),

"Successful managers are found to be those who establish conditions that will motivate employee toward individual and organizational goals and who learn effective ways of communicating with employees about the quality of their performance."

Salah satu tugas seorang manager atau pengelola adalah menjaga komunikasi yang efektif dengan karyawan (bawahan) dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dalam pembahasan yang sama Hunsaker dan Alessandra (1980:2) menyatakan,

"Managers need a thorough awareness of employees values, needs, and reasons for behaving, as well as personal skill in communicating with and motivating employees toward the accomplishment of organizational goals in ways that will be accepted and not resented."

Peranan seorang manager menjadi lebih mendalam karena diperlukan kesadaran pemahaman terhadap nilai-nilai dan kebutuhan karyawannya yang diekspresikan dalam perilaku. Disinilah kemampuan komunikasi memegang kunci keberhasilan untuk memotivasi karyawan mencapai sasaran organisasi dan bukannya demotivasi.

Komitmen

Komunikasi merupakan salah satu keterampilan yang diperlukan dalam menciptakan kinerja yang baik tetapi ternyata tidak hanya itu agar kinerja karyawan terjaga, yaitu komitmen. Menurut Uwe Kleinbeck, Hans-Henning Quast, Henk Thierry, Harmut Hacker (1987),

"Challenging goals will lead to high performance only if the individual is committed to them."

Komitmen (keterikatannya) menjadi sesuatu yang mutlak untuk melaksanakan sasaran yang menantang. Untuk mencapainya diperlukan di kinerja yang tinggi maka dari itu tanpa komitmen yang kuat tidak akan tercapai.

Menurut Eddy Madiono Sutanto dalam jurnal "The Relationship Between Employee Commitment and Job Performance" (1999) menyatakan,

"Committed employees give a big contribution to organizations because they perform and behave on achieving organizations goals. Furthermore, workers who are committed to their organization are happy to be members of it, believe in and feel good about the organization and what it stands for, and intend to do what is good for the organization"

Menurut Michael Armstrong (2001:175), "Dapat dikatakan juga bahwa dimana komitmen itu ada maka motivasi pasti kuat khususnya jika pandangan jangka panjang diambil dari kinerja yang efektif."

Para ahli dari Jerman seperti Kode Ruyter, Martin Wetzels, dan Richard Feinberg (2001:33) juga menyatakan,

"Finally, as job satisfaction is a significant determinant of both job performance and (directly and indirectly through organizational commitment) turnover intentions, management of call centers should undertake steps to increase job satisfaction among their employees"

Salah satu unsur kepuasan kerja tercipta jika adanya komitmen dari organisasi. Komitmen yang memberi ketenangan dalam bekerja bagi karyawannya.

David L. Bradford dan Allan R. Cohen (2005:24) dalam bukunya turut menyatakan tentang komitmen, "Komitmen kelompok bawahan yang kurang memadai ini terwujud dalam bentuk hasil pekerjaan yang tidak bermutu atau lambat dalam penyelesaiannya." Lain lagi menurut Randall S. Schuller dan Susan E. Jackson (1996), "Kinerja adalah kemampuan untuk menghasilkan banyak pekerjaan hebat, yang ditentukan oleh komitmen, serta latihan dan pengembangan"

Pernyataan Salancik (1977:62) yang dikutip dari BNET Journal: An Empirical Investigation of Web Site Use Using a Commitment-Based Mod (2006) turut memberi pemikiran tentang komitmen,

"Commitment to a course of action is "a state of being in which an individual becomes bound by his actions and through these actions to beliefs that sustain the activities and his own involvement"

Seorang Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen - Universitas Kristen Petra bernama Sundring Pantja Djati (2000) dalam artikelnya memberi pernyataan, "Pada perusahaan tradisional kesepakatan dan komitmen adalah masalah ikatan antara individu dan perusahaan. Dalam hal ini seseorang diharapkan setia kepada majikannya."

keterampilan pekerjaan yang unik terhadap organisasi tertentu, lamanya bekerja dalam organisasi tertentu, keterlibatan dalam komunitas dimana atasan itu berada dan keuntungan lain yang membuat sangat disayangkan jika ditinggalkan dan mencari pekerjaan lainnya.

- c. Komitmen yang Normatif (Normative Commitment) dipengaruhi oleh perasaan obligasi untuk tetap dengan suatu organisasi. Komitmen ini merupakan penyusunan kesetiaan dan komitmen yang hampir alamiah terhadap institutions seperti keluarga, perkawinan, negara, agama dan organisasi yang memperkerjakannya sebagai hasil dari sosialisasi dalam budaya yang mengganti secara berangsur terhadap kesetiaan dan pengabdian kepada institusi. Sudut pandang komitmen ini menggambarkan bahwa seorang individu melakukan perilaku komitmen semata-mata karena dia berkeyakinan hal ini bermoral dan hal yang benar untuk dilakukan.

Komitmen dapat timbul jika sumber daya manusia diberikan motivasi tanggung-jawab yang lebih luas, diberi dorongan untuk lebih berkontribusi dan bantuan agar tercapai kepuasan kerja. Kepercayaan dan memperlakukan sumber daya manusia dengan kedewasaan serta membuat karyawan menjadi bagian dari bisnis akan menimbulkan tindakan dengan komitmen penuh. Sumber daya manusia tidak akan memberikan komitmennya jika merasa bahwa tidak mendapat penghargaan (recognition) dari pimpinan langsung maupun dari organisasi.

Sesuai dengan gejala yang terjadi maka pembenaran terhadap kondisi demikian juga dinyatakan oleh itu pernyataan Bradford dan Cohen (2005: 24), "Komitmen kelompok bawahan yang kurang memadai ini terwujud dalam bentuk hasil pekerjaan yang tidak bermutu atau lambat dalam penyelesaiannya." Komitmen karyawan dan juga pimpinan memberi dampak pada kinerja organisasi atau perusahaan. Hubungan

Pada kenyataannya apa yang dirancang dan implementasikan belum tentu mendatangkan hasil yang sesuai dengan harapan. Kedua belah pihak baik perusahaan maupun karyawan merasa sama-sama dirugikan karena tidak adanya komitmen dari masing-masing pihak. Dari pihak karyawan merasa perusahaan membuat sasaran yang dituju tidak wajar atau nyata sehingga sasaran yang dituju sulit dicapai.

Komitmen disini telah menjadi suatu esensi yang memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi karena dengan komitmen anggota organisasi melakukan upayanya tanpa merasa terbebani. Bagi karyawan yang memiliki komitmen tinggi memahami benar organisasinya dan apa yang menjadi tujuannya. Dalam segala upayanya adalah untuk kebaikan organisasi. Komitmen memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja, walaupun dengan fasilitas dan prasarana dalam bekerja terpenuhi tetapi tanpa adanya komitmen maka tujuan apapun tidak akan tercapai.

Penelitian literatur yang dilakukan oleh Meyer dan Allen (1991) tentang komitmen terhadap organisasi, yang kemudian dikuatkan oleh Dunham, Gruba dan Castaneda (1994) kutipan dari jurnal yang ditulis oleh Isaiiah O. Ugboro (2006:4), teridentifikasi tiga jenis komitmen terhadap organisasi, yaitu:

- a. Komitmen yang dipengaruhi (*Affective Commitment*) diartikan sebagai ikatan emosional pegawai terhadap identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi serta tujuannya. Hal ini sebagai bentuk dan pengaruh oleh kesamaan nilai seorang individu dan organisasi. Sebagai hasilnya, menjadikan keterikatan terhadap organisasi merupakan sesuatu yang alamiah dan terus bergabung dalam organisasi.
- b. Komitmen yang berkelanjutan (*Continuance Commitment*) diartikan sebagai keinginan untuk terus bergabung dalam organisasi karena ketertarikan pribadi dalam bentuk ketertarikan yang tidak dapat dipindahkan seperti hubungan dekat dengan rekan kerja, pesangon dan ketertarikan karir, kebutuhan

antara komitmen dengan kinerja adalah tanpa komitmen dari karyawan maka tidak akan tercapai kinerja yang diharapkan, dalam arti karyawan memiliki komitmen untuk memberikan waktu dan tenaga terhadap pekerjaan yang dilimpahkan kepadanya.

Dengan motivasi maka akan terbentuk komitmen yang merupakan bagian dari strategi organisasi. Namun perlu dipahami juga pengertian dari komitmen itu sendiri. Seperti kutipan Salancik (1977) dalam jurnal "An Empirical Investigation of Web Site Use Using a Commitment-Based Model" (2006) memberi pengertian bahwa "komitmen adalah suatu tingkatan dimana seorang individu menjadi terikat atas tindakan atas keyakinannya yang mempertahankan aktifitasnya dan keterlibatannya." Ikatan yang terjadi antara individu dengan keterlibatannya merupakan suatu bentuk komitmen yang mana juga dikatakan sebagai bentuk motivasi.

Motivasi

Phillip L. Hunsaker dan Anthony J. Alessandra (1980:2) merasa bahwa, "Manajer perlu kesadaran yang luar biasa motivasi karyawan menuju pencapaian tujuan organisasi dengan cara bahwa lebih diterima dan tidak ditolak". Motivasi memberi dampak yang luar biasa terhadap karyawan dalam melakukan unjuk kerja, hal ini juga yang diungkapkan oleh Herbert G. Henem III, Donald P. Schwab, John A. Fossum, Lee D. Dyer (1989:94) yaitu

"Ability and motivation combine with job requirements and rewards to influence the performance of specific behavior leading to personnel / Human Resources outcomes"

Menurut Sabine Sonnentag dan Michael Frese dalam artikelnya *Performance Concept and Performance Theory* (2001) memberi ulasan,

"He postulated that both 'individual inputs' (i.e., individual difference variables) and 'job context' (i.e., situational variables) have a direct effect on motivated behavior by providing necessary skills in the case of individual inputs, and by enabling vs. limiting

behavior in the case of the job context. Motivated behavior in turn affects performance”

Kemampuan tanpa kemauan tidak akan membawa hasil sedangkan kemauan tanpa kemampuan juga tidak akan membawa hasil. Gabungan atau kombinasi yang memberikan hasil yang signifikan adalah ketika menggabungkan kemampuan dengan kemauan yang sesuai dengan persyaratan dari pekerjaan serta imbalan yang dapat memacu pada suatu hasil yang optimum.

Menurut Buchanan dan Huczynski (1985) dalam buku Michael Armstrong: *Human Resource Management Practice* (2001:175) menyatakan bahwa, “proses sosial memotivasi orang lain untuk memiliki kinerja yang efektif. Dari sudut pandang ini, strategi ditujukan untuk meningkatkan motivasi dan juga mempengaruhi komitmen.” Untuk menciptakan motivasi terhadap kinerja diperlukan suatu rencana yang baik atau yang biasa disebut dengan strategi. Dengan strategi tindakan yang akan dilakukan terstruktur dan sistematis.

Jika dilihat dari sudut pandang motivasi maka tidak lepas dari teori motivasi, yang diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Teori instrumental. Teori ini menyatakan bahwa penghargaan atau hukuman dilakukan atas dasar untuk menjaga orang agar berperilaku sesuai dengan keinginan.
2. Teori kandungan. Teori ini fokus pada isi dari motivasi. Di dalamnya dinyatakan bahwa motivasi secara esensi tentang tindakan untuk memuaskan kebutuhan, dan identifikasi kebutuhan utama yang mempengaruhi perilaku.
3. Teori proses. Teori ini fokus pada proses psikologi dimana dampak motivasi dengan tujuan pada ekspektasi, sasaran, dan persepsi terhadap keadilan.

Para ahli manajemen banyak mendefinisikan arti kinerja karena subyek ini memiliki dampak dan pengaruh ke organisasi atau perusahaan. Perkembangan yang luar biasa terhadap kinerja, tidak dibatasi oleh waktu. Kinerja merupakan salah satu faktor bagaimana suatu organisasi

berupaya untuk mencapai visi dan misi melalui sasaran-sasaran yang ditetapkan dan disepakati serta memberi identifikasi terhadap sistem yang harus berubah jika organisasi ingin mencapai sasarnya. Menurut Morley dalam buku *Human Resource Champions* oleh Dave Ulrich (1997:193), "Kodak akan menjadi perusahaan dimana standar kinerja dan akuntabilitas untuk mencapai standar tersebut memberi dampak terhadap seluruh tindakan dan karyawan mengalami pengalaman konsekuensi berbeda-beda yang ditentukan oleh kinerja karyawan masing-masing." Kinerja yang memiliki ukuran atau tolok ukur akan mempengaruhi tindakan karyawan dalam bekerja namun pada realitanya masing-masing individu memiliki kinerja yang beragam sehingga dampak yang ditimbulkan juga sesuai dengan kinerja yang diberikan karyawan.

Masing-masing individu memiliki batas kemampuannya yang berbeda-beda. Terkadang ada yang sesuai dengan yang diharapkan dan ada juga yang dibawah harapan. Kemampuan dari seorang karyawan atau individu benar-benar dipengaruhi oleh motivasi untuk mengembangkan dirinya dan kemauan menerima umpan balik yang diterimanya. Asumsi ini juga yang sama diungkapkan oleh Henry Simamora (1987:327) dimana "Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi, dan meningkatkan kemampuan di masa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan."

Kinerja dapat terbentuk dari kemampuan tiap individu tetapi yang lebih menentukan adalah dorongan dari dalam baik secara organisasi hingga pribadi seorang individu. Dorongan untuk melakukan sesuatu yang mendatangkan hasil dengan sesuai harapan bagi seluruh pihak. Tanpa ada dorongan tersebut maka kinerja tidak dapat mendukung tercapainya pencapaian sasaran organisasi. Dorongan tersebut yang biasanya disebut dengan motivasi. Motivasi tiap individu yang berkaitan dengan kinerja memiliki motif yang berbeda-beda sehingga pembinaan terhadap karyawan menjadi upaya penting agar motivasi tetap terjaga dan terarah.

Lembaga pengkajian manajemen Amerika Editor of Inc. Magazine dalam bukunya "Guide to Managing People" (1989:16) melakukan kajian tentang motivasi atau dorongan yaitu,

"Where you need to maintain performance at a consistently high level-for example routine jobs where speed is important-you should tie reinforcement directly to performance rather than to a time schedule. Reinforcing after a fixed and fairly small number of positive responses by an employee gives him or her maximum incentive to maintain high level of performance."

Motivasi atau dorongan sangat diperlukan ketika suatu pekerjaan tersebut menuntut konsistensi dari outputnya. Suatu rangsangan insentif menjadi perangkat untuk menjaga kinerja yang tinggi. Metode seperti ini juga banyak diaplikasi pada bidang industri.

Dukungan

Kinerja tidak hanya tentang motivasi yang dimiliki karyawan tetapi bagaimana kinerja tersebut mendapat dukungan dengan dalam berbagai bentuk dan kemampuan dari organisasi atau perusahaan. Menurut Bob Nelson (2007: 13) bahwa, "Memaksimalkan potensi karyawan terutama tergantung pada sisi manajemen yang "lebih lunak" bagaimana individu diperlakukan.....dan dukungan sumber daya" Bentuk dukungan lain yang dimaksud oleh William N. Cooke dan David G. Meyer (2007) adalah,

"What employees see and experience is manifested in workplace climates and conditions that more or less support, reward, and reinforce expected behaviors as intended by HRM policies and practices; multifaceted climates and conditions that mediate the effects of HRM practices on performance outcomes"

Keterlibatan organisasi dalam kinerja pada umumnya dalam bentuk dukungan. Dukungan yang paling banyak diberikan oleh organisasi adalah dalam bentuk dukungan moril. Selain itu juga organisasi memiliki kewajiban untuk menciptakan iklim kerja yang mendukung kinerja karyawan.

Inspirasi

Di dalam kinerja membutuhkan dukungan dari berbagai pihak tetapi juga dalam prakteknya memerlukan inspirasi agar kinerja dapat berjalan sebagaimana mestinya. Menurut Bob Nelson (2007: 13) bahwa, "Memaksimalkan potensi karyawan terutama tergantung pada sisi manajemen yang "lebih lunak"-bagaimana individu diperlakukan, diberi inspirasi"

Keterampilan, Kemampuan, Lingkungan

Lain halnya yang diutarakan oleh Fisher, Schoenfeldt, dan Shaw (1990:379) tentang kinerja, "Keterampilan dan kemampuan dari karyawan merupakan upaya yang diberikan olehnya dan dibantu oleh kondisi eksternal (lingkungan)". Kinerja memang terkait dengan berapa besar upaya individu untuk mengeluarkan usaha dan upayanya serta bagaimana lingkungan mendukung terciptanya kinerja. Namun kinerja bukan hanya tentang dukungan dari lingkungan untuk terciptanya kinerja tetapi ada tuntutan yang diharapkan oleh organisasi.

Lingkungan, Kemampuan, Motivasi

Untuk terlaksana kinerja yang diharapkan tidak dilihat dari segi motivasi atau penghargaan tetapi juga kebutuhan atau keperluan agar kinerja tersebut dapat meningkat. Sasaran kinerja tidak akan tercapai tanpa adanya dukungan sumber daya baik itu berupa sarana maupun prasarana yang datangnya dari lingkungan tempat kerja. Demikian halnya yang diungkapkan oleh Robbins dan Coulter (2002:71) bahwa,

Success on a job is facilitated or hindered by the existence or absence of support resources. No matter how motivated an employee is, his or her performance is going to suffer if there isn't a supportive work environment

Seorang karyawan akan mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya. Apalagi ketika lingkungan tempat kerja tidak memberi petunjuk tentang bisnis proses sehingga timbul rasa bingung. Lingkungan yang dimaksud termasuk atasan atau karyawan senior bahkan karyawan lain dari satu angkatan kerja. Tetapi pola situasi yang seperti ini dapat

diatasi jika yang bersangkutan mengetahui bagaimana menghadapinya serta komunikasi yang cukup baik.

Keterampilan

Kinerja tidak hanya tentang bagaimana seorang karyawan mampu bekerja dengan baik dan benar tetapi ada hal yang perlu diperhatikan seperti yang diungkapkan oleh Sahlan Asnawi (1999:140), "Sumber segala daya dalam diri SDM terdiri atas : tenaga fisik, cita-cita, keterampilan dan keahlian." Jika semua aspek terpenuhi tetapi kekuatan fisik tidak memadai maka sulit untuk mencapai sasaran yang ingin diraihinya. Dapat dibayangkan ketika keterampilan dan kemampuan dalam proses kinerja terbentur oleh kekuatan fisik dari yang bersangkutan.

Lain halnya dengan Rothwell, Hohn, King (2000:6) yaitu

"The last two variables – knowledge/skill and individual capacity – are the two that reside within the performer. They relate to the individual's knowledge and skill levels either respect to the job and task, as well as his or her ability to perform"

Kunci utama dalam kinerja yang baik adalah pengetahuan atau keterampilan dan kapasitas individu. Memang apa yang diungkapkan itu mendekati kebenaran karena setiap pekerjaan menuntut pengetahuan dan keterampilan dari individu yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut. Kemudian bagaimana kondisi atau batas kemampuan individu dalam memegang peranan karyawan untuk menunjukkan kinerjanya.

Pengetahuan

Dalam setiap organisasi dilingkupi oleh lingkungan yang memberi pengaruh yang cukup besar dalam proses kinerja, karena bagaimanapun juga organisasi terdiri dari berbagai anggota yang memiliki karakter yang berbeda-beda dimana keaneka ragaman karakter memberikan kondisi kerja baik positif maupun negatif. Berdasarkan penelitian Gilbert (1996) diperoleh analisa bahwa,

"The absence of performance support in the work environment , and not the lack of knowledge and skill, is the single greatest barrier to achieving exemplary performance"

Lingkungan dalam hal ini tanpa disadari juga memberi dukungan terhadap kinerja dari seorang karyawan. Dukungan yang dimaksud adalah dalam bentuk proses atau cara agar sasaran yang dituju tercapai. Tanpa dukungan lingkungan maka akan menjadi hambatan dalam memberikan kinerja yang dapat dijadikan contoh. Bentuk dukungan dari lingkungan itu dapat berupa kerjasama baik antar seksi yang berlainan, maupun dari tingkat pengalaman serta lamanya bekerja pada perusahaan yang sama.

Dari suatu penelitian, kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh lingkungan yang terbentuk di tempat kerja tetapi ada hal yang lebih memiliki peranan dari dalam individu atau karyawan itu sendiri yaitu komitmen. Berapapun kompensasi yang dikeluarkan oleh perusahaan atau organisasi terhadap asset sumber daya manusianya tetapi jika tidak diperoleh komitmen untuk menunjukkan kinerja yang diharapkan maka usaha dan upaya apapun tidak akan tercapai.

Kompetensi

Setiap individu atau karyawan memiliki kapasitas yang berbeda-beda dalam kinerja dan ini yang akan memberikan hasil yang berbeda pula atas deskripsi pekerjaan yang sama. Pernyataan Micki Holliday (2001:38) memberikan wawasan bahwa,

"You have the overall performance of the person, and you must also distinguish the different skills, aptitudes and competencies per her different responsibilities"

Kinerja tidak dapat dilihat hanya sebagian saja atau pada saat tertentu tetapi harus dilihat secara keseluruhan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan tertentu baik dari pendidikan pelaksana maupun keterampilan yang dimiliki pelaksana. Maka kinerja harus dilihat secara keseluruhan.

Kinerja juga menyangkut rancangan pekerjaan (job design) yang diiringi oleh kompetensi pelaku pekerjaan (job owner) sehingga menciptakan kinerja yang tinggi. Jurnal Human Performance Management (HPM) yang ditulis oleh C.G. Rutte menyatakan,

It is assumed that the best fit between humans and work is achieved when both the human side and the work side are integrally designed and developed to improve performance. On the human side competencies and motivation of human resources are relevant in order for them to be able to deliver high quality contributions to the realization of organizational goals.

Kinerja harus dilihat dari kedua sisi, yaitu sisi individu dan sisi lingkungan pendukung pekerjaan. Keduanya harus saling mendukung secara integral. Organisasi harus menyadari hal itu karena kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan, keterampilan individu dengan sarana prasarana pekerjaan. Dengan kombinasi yang saling mendukung maka tidak mustahil kinerja yang tinggi dapat dicapainya.

Jadi pada dasarnya ada dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja yang pertama faktor organisasional dan kedua faktor personal. Keduanya saling memberi kontribusi dan mempengaruhi. Jika melihat faktor organisasional maka merupakan hal-hal yang menyangkut lingkungan disekeliling kinerja baik yang positif maupun yang negatif. Faktor personal, lebih menyangkut kepada kualitas pribadi, kemampuan dan keterampilan dari seorang individu terhadap suatu pekerjaan atau yang lebih banyak dikenal dengan kompetensi, soft skill dan hard skill. Oleh karena itu, dalam melihat kinerja tidak dapat lepas dari faktor eksternal (organisasi) dan internal (individu) sehingga diperoleh obyektivitas yang diharapkan.

Perilaku, Hasil, Komitmen, Strategi

Kinerja dapat juga dipisahkan menjadi dua jenis kinerja, yaitu kinerja individu dan kinerja kelompok. Kedua jenis kinerja tersebut dapat saling mempengaruhi. Oleh karena itu, kinerja perlu dikelola dengan baik

sehingga dapat diperoleh kinerja yang optimal. Menurut Michael Amrstrong (2001:469),

"Performance leads to the conclusion that when managing the performance of teams and individuals both inputs (behavior) and ouputs (results) need to be considered"

Dengan pengelolaan kedua kinerja tersebut secara berkaitan maka hasil yang diperoleh patut menjadi pertimbangan. Bagaimanapun juga karyawan bekerja secara kelompok dan kemampuan individu memberi sumbangan kinerja kelompok dalam mencapai sasarannya. Pengelolaan kelompok kerja merupakan pertimbangan yang perlu menjadi perhatian bagi manajemen dalam mengelola kinerja.

Lingkungan, Hasil, Proses, Umpan Balik

Jika keselarasan itu terjadi maka kinerja menjadi unsur penting dalam produktifitas, seperti kajian yang dibahas oleh Agus Dharma (1985) dimana dinyatakan, "Prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan, produk dan jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang, yang ditentukan oleh:

1. Kondisi semua faktor lingkungan dimana pekerjaan berlangsung.
2. Proses kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan untuk menghasilkan keluaran.
3. Keluaran segala yang dihasilkan oleh proses.
4. Umpan balik formatif informasi yang digunakan untuk mempengaruhi kualitas karyawan.

Memang kinerja tidak terlepas dari produktifitas sehingga sering dikaitkan dengan proses produksi atau juga dihubungkan dengan hasil yang diperoleh. Perbaikan melalui umpan balik merupakan bagian dari produktifitas karena proses tersebut memberi dampak terhadap kinerja karyawan. Tidak ketinggalan juga pentingnya lingkungan kerja yang membantu kelancaran kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan di dalam kinerja juga diperlukan sinergi. Sinergi menyangkut interaksi antar

bagian atau seksi dan antar individu baik yang berpengalaman maupun yang masih belajar dalam bentuk kerjasama.

Sikap

Pengkajian kinerja tidak hanya dapat dilihat dari segi penghargaan yang berupa insentif tetapi juga perilaku dari seorang karyawan terhadap lingkungan dan pekerjaannya. Sifat dan perilaku seorang individu atau karyawan di dalam lingkungan pekerjaannya berpengaruh terhadap baik atau buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan. Tidak jarang organisasi pada saat ini membuat seleksi hingga pada tahap perilaku karyawan namun proses pelaksanaannya memerlukan waktu dan biaya yang cukup tinggi. Buku kompetensi yang ditulis oleh Alain, Murray, David (1992:14) menyatakan,

"The future will involve continuous improvement where success is not so much about goal attainment, described by concrete targets, as about demonstrating qualities and behaviours associated with high performance."

Banyak pakar manajemen dan bahkan CEO menyadari bahwa pada masa yang akan datang pencapaian tujuan itu menyangkut proses pencapaiannya dan bukan hanya tentang tercapainya sasaran atau rancangan sasaran yang konkrit. Jika proses menuju sasaran itu dilaksanakan dengan benar maka hasil yang diperoleh juga sesuai dengan harapan bersama.

Kinerja juga memiliki kriteria-kriteria yang menunjukkan fungsi dari suatu pekerjaan, Faustino (1995) dalam hal ini menyatakan,

- (1) Relevancy menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan performansi
- (2) Reliabilitas menunjukkan tingkat mana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten
- (3) Diskriminasi mengukur tingkat dimana suatu kriteria performansi bisa memperlihatkan perbedaan dalam performansi."

Standard

Lain pula dengan pernyataan Whitmore (1997:104) tentang persepsinya terhadap kinerja, "Kinerja yang nyata jauh melampaui apa yang diharapkan; kinerja menetapkan standar-standar tertinggi orang itu sendiri, selalu standar-standar yang melampaui apa yang diminta atau diharapkan orang lain. Hal ini, tentu saja, merupakan ekspresi potensi seseorang. Ini mendekati arti kinerja yang kedua sebagaimana didefinisikan oleh kamus saya: 'suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan' Kinerja selalu dipandang sebagai sesuatu tentang pencapaian terhadap ukuran yang telah ditentukan sesuai dengan harapan orang lain dan pencapaian tersebut merupakan indikasi dari potensi seorang individu dalam menunjukkan kinerjanya.

Penelitian dilakukan berdasarkan pemikiran dan pengalaman berbagai organisasi dalam mengelola fungsi internal untuk mencapai misinya. Namun hal ini tidak dapat dilihat hanya dari segi struktur, fungsi organik manajemen, dan tatanan organisasi, tetapi lebih kepada faktor yang menggerakkan organisasi tersebut yaitu sumber daya manusia. Hubungannya antara sumber daya manusia dengan kinerja merupakan aspek yang memegang peranan penting, karena tercapainya tujuan organisasi tidak lepas dari kontribusi sumber daya manusianya dalam bentuk kinerja.

Pengertian tentang kinerja mendapat tanggapan yang bermacam-macam dari berbagai ahli dan praktisi karena kinerja mengandung berbagai aspek dan asumsi serta banyak faktor yang mampu mempengaruhinya. Menurut Timpe (1992:ix) bahwa "Kinerja merupakan asumsi-asumsi dan harapan-harapan yang terbentuk baik oleh atasan maupun oleh bawahan dimana beberapa diantaranya realistis dan beberapa diantaranya tidak". Harapan merupakan ekspektasi yang terbentuk maupun dibentuk, sehingga timbul motivasi bagi bawahan untuk melakukan unjuk kerja yang sesuai dengan ekspektasi organisasi yang dengan ini dinamakan prestasi kerja atau kinerja.

Kinerja harus dilihat dari fungsi dan kegunaan adanya pekerjaan tersebut, dimana suatu pekerjaan dilihat dari ketiga segi yang dinyatakan diatas, sehingga kinerja dapat dilihat secara keseluruhan yang kemudian dapat dinilai performansi dari tiap pekerjaan. Oleh karena itu di dalam kinerja perlu adanya standar atau ukuran yang ditetapkan sehingga dalam penilaian kinerja dapat dilakukan secara real, masuk ke dalam logika, dan yang terpenting disepakati bersama. Wether Jr. dan Davis (1996:325) dalam penulisan bukunya menyatakan,

"The most important action an individual can take to further his or her career is good, ethical job performance. The assumption of good performance underlies all career development activities. When performance is substandard, regardless of other career development efforts, even modest career goals are usually unattainable. Career progress rests largely on performance."

Dalam perkembangan manajemen, banyak rancangan jalur karir yang sekarang berdasarkan pada kinerja yang ditunjukkannya. Jika kinerja seorang karyawan dinilai kurang memenuhi standar maka hal ini dapat mempengaruhi perkembangan karirnya. Ketika untuk sasaran yang mudah pun tidak dapat dicapainya maka jangan banyak mengharapkan atas perkembangan karirnya yang meningkat.

Dalam meneliti pencapaian kinerja perlu juga untuk melihat hal-hal diluar yang bersangkutan. Nankervis, Compton, dan McCarthy dalam bukunya "Strategic Human Resource Management" (1996:351),

There are many reasons why an employee's performance might not meet the standards. First, each individual has a unique pattern of strengths and weaknesses that play a part. In addition, other factors such the work environment, the external environment including home and community, and personal problems have an impact on job performance.

Gambaran umum yang terlihat adalah bahwa kinerja tidak hanya melulu dinilai dari diri pribadi yang bersangkutan tetapi juga kejadian-kejadian yang berlangsung di sekitar yang bersangkutan. Dari sudut pandang itu maka kejadian tersebut dapat merupakan yang berasal dari rumah seperti masalah anak atau istri/suami dan jika berasal dari lingkungan kerja pada umumnya yang terjadi adalah senioritas dan lain-lainnya.

Iklm dan Budaya

Organisasi atau perusahaan tidak dapat tinggal diam begitu saja atas apa yang sedang terjadi di dalamnya. Organisasi harus turut dalam pembinaan kinerja. Hal ini pernah diungkapkan oleh Ahmad Ruky (2004:7) bahwa, "Program ini akan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut, bukan hanya manusia. Elemen-elemen tersebut adalah teknologi (peralatan, metode kerja) yang digunakan, kualitas dari input (termasuk material), kualitas lingkungan fisik (keselamatan, kesehatan kerja, lay out tempat kerja dan kebersihan), iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan) dan sistem kompensasi dan imbalan." Keterlibatan organisasi biasanya pada bidang yang diluar kuasa individu atau karyawan termasuk di dalamnya berupa penciptaan iklim dan budaya yang kondusif demi kelancaran bisnis proses. Peralatan dan teknologi menduduki posisi yang utama karena tanpa itu, tidak mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Strategi, Nilai-nilai

Selain dari itu, kinerja membutuhkan strategi dan tujuan sehingga kinerja menjadi terarah dan sesuai harapan. Menurut C.Fletcher dalam journalnya "What's New in Performance Appraisal" (1984) menyatakan bahwa, "Sistem Manajemen Kinerja menjelaskan dan mendukung strategi, nilai-nilai dan norma-norma perusahaan dan mengintegrasikan tujuan individu dengan perusahaan. Dengan demikian tergantung dari ekspektasi yang disepakati antara manajer dan staf untuk mencapai tujuan organisasi." Dari apa yang dinyatakan Fletcher, bahwa kinerja harus selaras dengan strategi dan aturan-aturan yang berlaku pada suatu organisasi atau perusahaan. Agar keselarasan itu dapat terjadi maka diperlukan perangkat yang mengelola kinerja tersebut, tetapi juga harus dapat memenuhi harapan dan berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak.

Lingkungan

Secara tidak disadari banyak pengaruh eksternal yang juga mempengaruhi kinerja seorang individu. Kejadian-kejadian tersebut telah memecah konsentrasi atau fokus karyawan sehingga dalam bekerja banyak melakukan kesalahan ataupun pekerjaannya tidak optimal. Jika ini terjadi maka tingkat kinerja yang lebih tinggi lagi seperti seksi, divisi, atau departemen juga terpengaruhi. Pernyataan Heidjrachman Ranupandojo (1996:102) memberi gambaran tentang pengaruh lingkungan terhadap organisasi atau perusahaan, "Problema pribadi bawahan akan mempengaruhi prestasi bawahan dalam perusahaan, sehingga sudah menjadi kewajiban perusahaan membantu memecahkan masalah pribadi bawahan agar prestasinya tetap seperti yang diharapkan oleh perusahaan." Tugas seorang atasan dalam hal ini menjadi bertambah rumit tetapi ini merupakan bagian dari pembinaan sehingga apa yang dialami bawahan tidak memberi dampak signifikan terhadap kelompok yang lebih besar seperti seksi, divisi, atau departemen.

Hal-hal baru yang diperoleh dari lingkungan cukup memberi dampak kepada kinerja karena menyangkut kebiasaan yang harus berubah, demikian juga yang dinyatakan dalam jurnal yang ditulis Rothwell, Hohn, dan King (*The Effects of Workplace Climates on Employee Performance Capacities: A Knowledge Based Perspective*, (2000:5) yaitu

Some performance variable influence the performer directly. Other variables, though, affect performers only indirectly through the environment that surrounds performers as they carry out their work.

Harus diakui bahwa beberapa variabel memiliki dampak yang langsung terhadap kinerja tetapi masing-masing individu memiliki perbedaan variabel yang dapat mempengaruhinya secara langsung. Namun ada variabel yang secara konsisten mempengaruhi secara tidak langsung yaitu variabel yang berada pada lingkungan kerja.

Di lain pihak rancangan pekerjaan yang presisi juga memberikan dampak terhadap kinerja karena menyangkut kenyamanan dalam

bekerja, seperti yang diungkapkan oleh Harrison dalam jurnalnya (Harrison Assessment Theory, 2002) yaitu

“Enjoyment-Performance Theory states that an individual will perform more effectively in a job if that individual enjoys the types of tasks that are required by a job, has interests that relate to the position, and the work environment conditions correspond with the person’s work environment preferences”

Motif dibalik kinerja memiliki bentuk yang bermacam-macam, tergantung dari individu itu sendiri. Daya tarik terhadap pekerjaan dan tujuan pribadi yang ingin dicapainya menjadi pemacu kinerja individu tersebut. Selain itu, kondisi kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja karyawan yang bersangkutan.

Teknologi

Teknologi memiliki peranan yang cukup penting di dalam meningkatkan kinerja. Beberapa proses kerja dengan tanpa adanya teknologi maka menghambat jalannya bisnis proses. Kinerja pun turut terhambat. Menurut William B. Werther Jr. Keith Davis (1996:35) tentang teknologi, “Perubahan teknologi mempengaruhi jenis pekerja, persiapan pendidikan mereka, dan kinerja mereka” Pemanfaatan teknologi menjadi vital dalam proses kerja. Teknologi menjadi alat bantu agar pelaksanaan operasional sehari-hari dapat berjalan seperti yang diharapkan. Dengan bantuan teknologi juga akan diperoleh akurasi dan efisiensi sehingga dapat mencapai sasaran.

Motivasi, Kemampuan atau Keterampilan, Peralatan, Sistem, Struktur Organisasi

Namun tidak jarang juga bahwa karyawan dapat memenuhi kinerja yang diharapkan oleh atasan, hal ini yang dinyatakan oleh Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2003:395),

“Similarly, it is wrong for managers to assume that motivation is the singular key to increased performance. Many other factors influence individual performance in an organisation. No amount of employee effort can compensate for factors such as lack of ability or skill, outdated equipment, inefficient systems, poor organisational structure or financial constraints”

Kinerja memiliki ruang lingkup yang luas, tidak hanya tentang motivasi tetapi lebih condong kepada kemampuan dan keterampilan, kemudian peralatan yang digunakan, dan dapat juga berupa organisasi dan keuangan yang dapat mendukung kinerja tersebut. Organisasi yang memiliki struktur yang sesuai dengan kompetensi inti dari organisasi atau bidang usahanya maka dapat menciptakan kinerja yang tinggi.

Persepsi kinerja yang berkembang saat ini tidak hanya dilihat dari individu yang bersangkutan saja tetapi juga harus melihat dukungan lingkungan agar tercipta kinerja yang sesuai harapan. Dukungan lingkungan tersebut dapat berupa perangkat dan peralatan, metode yang digunakan hingga budaya dari organisasi tersebut. Jika elemen tersebut telah terpenuhi maka kinerja dapat dinilai secara adil karena kedua belah pihak telah berupaya memenuhi persyaratan untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan.

Pelatihan, Umpan Balik, Sistem Imbal Jasa, Sistem dan Prosedur, Strategi, Struktur Organisasi

Menurut Robert D. Gatewood dan Hubert S. Feild (2001:24) mengatakan bahwa, "Praktisi dan peneliti telah mengidentifikasi sejumlah faktor lainnya dalam suatu organisasi yang mempengaruhi kinerja individu. Diantara faktor organisasi adalah program pelatihan untuk karyawan, appraisal dan metode umpan balik, prosedur membuat sasaran, sistem kompensasi keuangan, strategi rancangan pekerjaan, metode supervisi, struktur organisasi, teknik membuat keputusan, jadwal pekerjaan, dan rancangan sistem kerja sosioteknis." Organisasi memiliki keterlibatan penuh dalam perkembangan kinerja anggotanya sehingga berbagai macam cara dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Organisasi juga telah menaruh investasi pada karyawan dalam bentuk program pelatihan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan. Oleh karena itu sudah sepantasnya organisasi terlibat dalam proses terjadinya kinerja, mulai dari sistem hingga metoda pelaksanaan.

Membimbing

Kemampuan dan kapasitas individu merupakan bentuk dari keterampilan yang sifatnya teknis pelaksanaan dimana hal ini dapat diperoleh dari pelatihan dan penerapan yang konsisten. Ada bentuk pemacu peningkatan kinerja lain, yang sering diabaikan oleh pihak manajemen. Hal ini biasanya sebagai persyaratan bagian formalitas dari suatu prosedur pelaksanaan peraturan perusahaan. Pemacu kinerja tersebut dimasukkan ke dalam pengkajian oleh Becker, Huselid, Ulrich (2001:31),

"Human resource managers tend to focus on HR performance drivers in attempting to demonstrate their strategic influence. But all too often, they merely assert the importance of a particular driver, such as employee satisfaction, without being able to make the business case for its supremacy."

Kepuasan karyawan merupakan topik yang jarang sekali dibicarakan oleh manajemen karena akan menyangkut bagian-bagian yang sensitif. Tetapi jika pihak manajemen cukup bijaksana maka topik ini merupakan sarana untuk mendapat umpan balik dari karyawan untuk perbaikan. Dengan tujuan jika keluhan karyawan yang masih dalam batas kewajaran terpenuhi maka akan dapat meminimalkan ketidakpuasan. Tingkat kepuasan tersebut juga mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja.

Inspirasi, Dukungan, Bimbingan

Untuk kinerja yang tinggi seorang pemimpin harus mampu memberikan suatu perlakuan yang khusus bagi yang mencapai sasaran yang disepakati atas kinerja yang ditunjukkannya berupa penghargaan yang memadai. Sama halnya yang diungkapkan oleh Bob Nelson (2007: 13) bahwa, "Memaksimalkan potensi karyawan terutama tergantung pada sisi manajemen yang "lebih lunak"-bagaimana individu diperlakukan, diberi inspirasi, dan ditantang untuk menghasilkan prestasi kerja terbaiknya dan dukungan sumber daya, serta bimbingan yang diberikan oleh manajer untuk membantu menjadikan performa karyawan luar biasa." Karyawan pada umumnya ingin mendapat pengakuan dan

penghargaan atas hasil kerja yang dicapainya. Bentuknya tidak perlu selalu berupa materi tetapi dapat juga dalam bentuk rekomendasi atau pujian di antara orang-orang penting dalam organisasi sehingga dengan demikian menambah kepercayaan dirinya yang secara tidak langsung kepada kinerjanya.

Umpan Balik

Dalam salah satu proses kinerja ada yang dinamakan dengan perbaikan. Perbaikan ini dilakukan dengan cara memberi umpan balik (feedback) kepada karyawan. Umpan balik menempati urutan pertama pada kutipan daftar istilah Herzberg dalam buku Paul Pigors, Charles A. Myers (1981:113),

"In Herzberg vocabulary, a "good" job has eight essential ingredients (1) "Direct feedback" (prompt and objective information about individual performance in daily work.....(8) "Personal Accountability" (equating the level of accountability for work performance with personal competence-self inspection of outcomes"

Salah satu kunci kinerja yang berhasil adalah melalui umpan balik terhadap kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari sehingga perbaikan dapat dilakukan secepat mungkin. Kunci keberhasilan lainnya adalah rasa tanggung jawab atas hasil yang diciptakannya sehingga mencapai kinerja yang optimal.

Dari pemikiran tersebut maka umpan balik juga menyangkut kepercayaan terhadap kemampuan atau kompetensi individu itu dalam menunjukkan kinerjanya. Sebagai perkembangan organisasi maka dalam jurnal bisnis Orlando juga dibahas tentang umpan balik oleh Scott Clark (1997) yaitu

"Not surprisingly, successful company executives, seeking to maximize the long-term productivity of their business, also solicit feedback on their performance from their employees."

Umpan balik tidak hanya diberikan dari atasan kepada bawahan saja tetapi kini saatnya bahwa umpan balik dapat diberikan kepada siapa saja

bahkan kepada atasan ataupun pemilik perusahaan dengan tujuan yang positif serta dengan teknik atau cara tertentu.

Kinerja juga menyangkut disiplin kerja si pelaksana karena ketidakdisiplinannya dapat mempengaruhi anggota lainnya yang pada akhirnya memberi dampak tidak baik terhadap kinerja secara keseluruhan. Dalam hal ini Strauss dan Sayless dalam Manajemen Personalia oleh LPPM (1982:115) menyatakan bahwa, "Sesungguhnya bila orang yang mangkir ini tidak memperoleh tindakan koreksi, kelompok dapat saja ikut serta bekerja ayal-ayalan demikian, sehingga prestasi kerja karyawan rendah." Prestasi kerja atau kinerja dapat dipengaruhi oleh suatu kondisi atau situasi yang terjadi di sekelilingnya karena pada kenyataannya seorang individu mengamati individu lainnya serta pengaruh dan dampak yang timbul karenanya.

Identitas Diri

Terlepas dari percaya diri seorang individu memiliki pemahaman tentang hubungan antara kemampuan dengan identitas seperti yang dituliskan oleh Sundring Pantja Djati (2000) dari Universitas Kristen Petra, memberi pemikiran dari tulisannya, "Para profesional bekerja keras proyek demi proyek dan mempertahankan mutu yang tinggi dan karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan identitas diri dari bidang yang karyawan geluti tidak dari ikatan dengan perusahaan." Bagi sebagian individu, prestasi dalam bekerja menunjukkan sebuah jati diri atau identitas diri tentang kemampuan yang dapat diraihinya.

Kinerja dalam perjalanannya menghadapi berbagai tantangan, tidak hanya masalah kepemimpinan tetapi juga dari faktor lainnya. Tantangan yang timbul di saat ini antara lain:

1. Antisipasi menghadapi era globalisasi yang merambah ke negara Indonesia dan berkembang di segala bidang sehingga menuntut kreatif dan inovatif dari sumberdaya manusia nya dalam menjalankan tugas dan fungsi.

2. Kapasitas, kemampuan dan keterampilan seorang individu dalam melakukan unjuk kerjanya untuk meningkatkan kontribusi serta kompetensi secara kesinambungan untuk mempertahankan kinerja demi kemajuan organisasi dalam bersaing dengan organisasi lain.
3. Budaya dan suku yang berbeda memberikan tantangan bagi organisasi dalam menimbulkan kesadaran dan semangat kerja karyawannya dalam rangka meningkatkan produktifitas kerja baik organisasi maupun individu.
4. Sikap dan perilaku individu atau karyawan merupakan tantangan yang cukup mendasar karena tuntutan masa kini tidak hanya terpaku pada kompetensinya tetapi sikap dan perilaku menjadi pertimbangan di dalam organisasi untuk merancang organisasinya.
5. Dan tantangan yang berkembang pada saat ini bagi suatu organisasi adalah bagaimana organisasi atau perusahaan dapat meningkatkan semangat kinerja karyawannya dengan menggunakan perangkat-perangkat yang ada di dalam organisasi tersebut.

Percaya Diri

Menurut Tb. Sjafri Mangkuprawira dalam artikelnya, *Anda Peraih Kinerja Puncak ?* (2008), menyatakan, "Seseorang berkinerja lebih baik lagi ketika dia memiliki kepercayaan diri dan kompetensi untuk menghadapi setiap tantangan hidup dan mengolahnya sebagai sesuatu yang bernilai." Jika seseorang tidak memiliki percaya diri atas apa yang dikerjakannya maka bagaimana mengharapkan orang lain dapat memberikan kepercayaan untuk melaksanakan tugas yang akan diberikannya.

Strategi

Untuk memperoleh kinerja atau performa yang sesuai keinginan organisasi, diperlukan suatu strategi atau terobosan untuk dapat memberikan harapan bagi anggota organisasi sehingga termotivasi untuk memperlihatkan unjuk kerja yang sesuai dengan keinginan organisasi. Banyak perusahaan besar yang berusaha meningkatkan kinerja organisasinya melalui pemberian insentif yang sangat menarik, dengan harapan kinerja karyawannya meningkat. Motivasi dibentuk dengan pemberian hadiah bagi yang mencapai kinerja yang sesuai harapan perusahaan. Karyawan merasa sangat terpacu untuk meningkatkan kinerjanya pada saat program tersebut dilaksanakan. Seperti yang diungkapkan oleh Daft (2003:556), "bahwa teori ekspektasi adalah berdasarkan pada hubungan antar upaya individual, kinerja individual, dan keinginan terhadap mendapatkan hasil disamakan dengan kinerja tinggi". Kinerja lebih banyak dipandang sebagai hasil yang dapat diberikan oleh seorang individu sesuai dengan harapan dan demikian juga sebaliknya individu tersebut memiliki harapan bahwa dengan kontribusi yang tinggi diharapkan mendapat kompensasi yang lebih.

Potensi

Dalam hal ini kinerja mendapat hambatan tidak hanya yang datang dari luar tetapi juga dari dalam tubuh suatu organisasi atau perusahaan. Hambatan yang paling berarti adalah yang datang dari tubuh organisasi itu sendiri karena sama dengan mengkritik diri sendiri, tetapi tujuannya untuk perubahan dalam kinerja. Seperti kutipan Mc Gregor dalam "Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya" oleh Surya Dharma (2005:6) : "Ini mengacu kepada suatu pendekatan yang lebih positif. Bawahan tidak lagi diteliti oleh atasannya agar kelemahan-kelemahannya dapat ditentukan; tetapi lebih banyak meneliti dirinya sendiri untuk dapat menentukan bukan hanya kelemahan-kelemahannya sendiri tetapi juga kekuatan-kekuatan dan potensi-potensinya..... menjadi pelaku yang aktif, bukan suatu objek yang

pasif.karyawanbukan lagi seorang bidak dalam sebuah permainan catur yang dinamakan pengembangan manajemen” Suatu organisasi harus mampu melihat kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan bukannya menutup-nutupi. Jika suatu organisasi telah mampu melihat kelemahan tersebut maka langkah berikutnya adalah untuk dapat membuat perbaikan terhadap kelemahan tersebut. Bahkan tidak berhenti sampai pada kelemahan, organisasi harus mampu untuk mengidentifikasi kemampuan dan potensi secara internal sehingga menjadi bagian dari kekuatan organisasi tersebut untuk menghadapi tantangan yang timbul baik secara eksternal maupun internal.

Globalisasi telah menuntun tiap organisasi agar lebih meningkatkan kinerjanya. Masuknya perusahaan asing ke Indonesia melalui pintu perdagangan yang longgar menyebabkan banyak perusahaan lokal harus mampu untuk berkompetisi dibidang usahanya masing-masing. Perusahaan atau organisasi yang tidak memperhatikan (aware) terhadap ancaman dunia usaha akan mengalami kesulitan untuk mempertahankan kelangsungan usahanya. Itulah sebabnya kinerja dan pengelolaannya menempati strategi yang cukup penting dalam persaingan usaha.

Disamping sasaran dan pendukung terciptanya kinerja yang tinggi, juga terdapat proses bimbingan terhadap karyawan yang harus dilakukan secara konsisten. Tujuan dari bimbingan ini dilakukan oleh atasan langsung masing-masing karyawan sehingga tidak terjadi proses perbaikan (improvement). Namun hal ini yang kurang menjadi kesadaran bersama sehingga dampak negatif yang terjadi merugikan organisasi atau perusahaan. Hal ini terjadi karena kurangnya komitmen dari pimpinan terhadap perbaikan kinerja.

Sistem Imbal Jasa

Jika diperhatikan kembali makna dari daya dan upaya karyawan tersebut mengandung banyak pengertian yang antara lain adalah

keterampilan dan kemampuan. Disini ditegaskan oleh Fisher, Schoenfeldt, Shaw (1990:379) bahwa,

"One of the most common methods that organizations use to increase productivity is performance-based pay systems. In order for such system to succeed, employees must desire more pay, believe that they will receive more pay if they improve their performance, be physically able to improve their performance, and trust that the organization will administer the pay-for-performance system fairly."

Beberapa organisasi atau perusahaan telah menerapkan sistem kompensasi berdasarkan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut. Tetapi sistem yang demikian baru dapat berjalan jika karyawan memiliki keinginan dan keyakinan bahwa karyawan akan diberi imbalan lebih jika kinerja yang ada ditingkatkan.

Untuk memacu kinerja pada umumnya organisasi menggunakan faktor kompensasi. Suatu bentuk imbalan atas pekerjaan atau jasa yang telah diberikan sehingga imbalan merupakan suatu bentuk kompensasi atas usaha dan upaya karyawan agar mendapatkan suatu hasil atas sasaran yang disepakati secara bersama. Imbal jasa juga merupakan suatu bentuk motivasi bagi karyawan untuk memotivasi perilaku agar dapat menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan organisasi. Untuk itu Strauss, Sayles (1985:42) berpendapat,

"Increased effort will lead to increased performance (productivity), and increased performance will lead in turn to rewards that provide satisfaction of important employee needs."

Produktifitas akan meningkat melalui peningkatan daya upaya dimana dalam hal ini pemenuhan kebutuhan karyawan sehingga akan menuntun kepada kinerja yang meningkat. Konsep ini yang banyak dipahami pada banyak organisasi atau perusahaan karena pada dasarnya jika kebutuhan dasar telah terpenuhi maka seorang individu dapat lebih konsentrasi kepada apa yang menjadi pekerjaan dan tanggung jawabnya.

Sudah menjadi metoda umum (sistem imbal jasa) digunakan di banyak perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan produktifitas tetapi harus ada keyakinan dari karyawan bahwa jika upayanya yang

lebih akan mendatangkan imbalan yang lebih juga. Seperti yang dinyatakan oleh Fisher, Schoenfeldt, Shaw (1990:379) bahwa,

"One of the most common methods that organizations use to increase productivity is performance-based pay systems. In order for such system to succeed, employees must desire more pay, believe that they will receive more pay if they improve their performance, be physically able to improve their performance, and trust that the organization will administer the pay-for-performance system fairly."

Kinerja dipandang dari segi penghargaan yang berupa insentif. Dimana pada dasarnya manusia memiliki keyakinan bahwa dengan bekerja lebih baik maka sumber daya manusia akan mendapatkan lebih banyak juga, tentunya organisasi harus menjaga kepercayaan yang timbul pada karyawan bahwa penilaian kinerja dilakukan secara adil sehingga upaya yang diberikan benar-benar optimal.

Penghargaan

Bicara tentang penghargaan maka Heslin, Walle, Latham (2005:342) menuliskan bahwa, "Perluasan dimana manajer menguasai peningkatan IPT (*Implicit Person Theory*) secara positif berkaitan kepada penghargaan terhadap kinerja yang baik dan buruk" Penghargaan selalu berkaitan dengan kinerja. Jika kinerja yang dihasilkan baik maka penghargaan yang diberikan juga tinggi sedangkan jika kinerja buruk maka penghargaan berkurang.

Di dalam kinerja terdapat harapan-harapan baik dari individu itu sendiri maupun dari organisasi sehingga secara tidak sadar telah terjadi hubungan imbal balik antara karyawan dengan organisasi. Untuk itu Derek Torington, Laura Hall, Stephen Taylor (2002:264) menyatakan,

"The secret was seen to lie in the interplay between individual skill or capacity and motivation. There has also been a pattern of thinking which set reward as separate from performance: rewards were provided in exchange for performance."

Penghargaan tidak terlepas dari kinerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Kunci kinerja terletak pada saling mempengaruhinya antara kemampuan dan motivasi.

Demikian juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Berkeley University of California dalam jurnal *Guide to Managing Human Resources* chapter 7: Performance Management,

"To do their best, staff member need to know that those contributions will be recognized and acknowledged"

Kebutuhan utama setelah berupa kompensasi dan insentif ialah berupa pengakuan dan penghargaan karena secara psikologis karyawan atau anggota organisasi perlu merasa apa yang dilakukannya diketahui berguna oleh atasan maupun pejabat di dalam organisasinya.

Hasil

Menurut Rothwell, Hohn, King (2000:2) tentang deskripsi kinerja adalah, "kinerja berhubungan dengan output, hasil dan pencapaian yang dicapai oleh orang, kelompok atau organisasi." Pada umumnya kinerja identik dengan output (hasil) seorang individu atau karyawan serta kelompok. Tetapi tidak dapat hanya memandang dari segi hasil yang tercapai, harus juga melihat bagaimana proses untuk mendapatkan hasil tersebut. Yang menjadi bagian dari proses tersebut adalah tersedianya sarana dan prasarana yang merupakan bagian dari pekerjaan.

Prestasi kerja atau kinerja merupakan upaya seorang karyawan untuk dapat menghasilkan suatu produk barang atau jasa dan untuk itu organisasi akan memberikan imbalan terhadap prestasi kerja yang baik. Karyawan memberikan segala daya upayanya untuk dapat menghasilkan suatu output yang diharapkan. Pengertian prestasi kerja (kinerja) ini juga diungkapkan oleh Sahlan Asnawi (1999:140) dalam bukunya, "Dalam hubungannya dengan penyelesaian tugas itu, antara masukan dan keluaran terjadi proses pergerakan segala daya yang ada dalam diri SDM yang kemudian terekspresikan dalam bentuk hasil prestasi atau produk, baik berupa barang atau jasa."

Keterampilan, Perangkat, Umpan Balik, Komunikasi

Pernyataan Susane Krivanek dalam ulasannya "Factors Affecting Job Performance: How to Know if Training is The Answer" (1999) tentang kompetensi dan motivasi yang mempengaruhi kinerja,

"Factors that affect employee performance:

To meet "satisfactory" or "exceeds" performance goals, an employee should have: The capacity to learn and perform the tasks required, expectations to achieve and guidelines by which to achieve them, the information and expertise necessary to perform the job, feedback from management that effectively communicates the status of the person's performance, based on measurable guidelines and tools, acceptable working conditions, such as enough time and equipment to perform the job effectively, incentives in place that positively reinforce good performance."

Faktor yang mempengaruhi kinerja dalam hal ini, dimulai dari diri karyawan itu sendiri seperti kemampuan, keterampilan, dan perilaku yang menunjukkan kualitas dari karyawan itu mampu untuk menunjukkan kinerja yang memuaskan dan sesuai dengan harapan. Tetapi jangan lupa bahwa untuk memperoleh kinerja yang baik diperlukan standar yang diharapkan, petunjuk atau pedoman pelaksanaannya, serta interaksi manajemen dalam bentuk umpan balik sebagai sarana komunikasi penilaian kinerja yang berdasarkan petunjuk dan perangkat yang memadai, kondisi kerja yang memadai seperti peralatan dan waktu yang cukup untuk melakukan kinerja yang efektif serta insentif untuk yang sesuai.

Pelatihan, Umpan Balik, Sistem Imbal Jasa, Strategi, Supervisi, Struktur Organisasi, Sistem dan Prosedur

Berdasarkan pengamatan, masalah kinerja semakin rumit karena ternyata banyak faktor yang memberi pengaruh. Sejumlah faktor tersebut diungkap oleh Gatewood dan Felid (2001:24) yaitu

"Practitioners and researchers have identified numerous other factors in an organization that affect individual performance. Among these organizational factors are training programs for employees, appraisal and feedback methods, goal-setting procedures, financial compensation systems, work design

strategies, supervisory methods, organizational structure, decision-making techniques, work schedules, and sociotechnical work system design."

Kinerja tidak terlepas dari sistem. Sistem yang mengelola tentang sumber daya manusia. Jika sistem kurang memenuhi kebutuhan dalam pengelolaannya maka dampak yang terjadi adalah kinerja yang menurun. Hal kebalikannya akan terjadi jika sistem yang dirancang dapat memenuhi kebutuhan kedua belah pihak baik karyawan maupun manajemen.

Pelatihan, Kompetensi

Pernyataan ini juga dikeluarkan oleh United States Office of Personnel Management dalam jurnalnya (*A Handbook for Measuring Employee Performance: Aligning Employee Performance Plans with Organizational Goals*, 2001),

"Providing employees with training and developmental opportunities encourages good performance, strengthens job-related skills and competencies, and helps employees keep up with changes in the workplace, such as the introduction of new technology."

Untuk memperoleh kinerja yang diharapkan, tidak terlepas dari pelatihan dan perkembangan karir karena dengan keduanya memperkuat kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaannya. Selain itu, apapun perubahan baik secara prosedur maupun penggunaan teknologi yang lebih maju dengan pelatihan karyawan akan dapat menyesuaikan pengetahuannya.

Keterampilan, Motivasi, Perilaku

Bagaimanapun juga setiap karyawan membutuhkan dukungan positif dari lingkungannya agar dapat memberikan kinerja yang diharapkan, seperti yang diungkapkan oleh Sabine Sonnentag, Michael Frese dalam jurnalnya (*Performance concept and performance theory*: 2001) bahwa

However, one can assume that work situations designed on the basis of this approach have also positive effects on individual performance.

Oleh karena itu situasi dari lingkungan kerja yang di rancang sedemikian rupa memiliki pengaruh kepada kinerja individu. Situasi yang dirancang tersebut dapat berupa budaya yang berlangsung di organisasi sehingga tercipta budaya atau norma yang mengacu kepada kinerja yang lebih baik ataupun sistem yang dirancang hingga karyawan terbiasa melakukannya.

Penghargaan, Keterampilan, Motivasi

Salah satu sumber kepuasan adalah hasil yang diperoleh sebanding dengan tenaga, waktu, dan pikiran yang telah dikerahkan. Jika dikaitkan dengan kinerja maka pendekatan lainnya dilakukan berdasarkan penghargaan (reward) atas kinerja yang dicapai. Seperti yang diungkapkan Torington, Hall, dan Taylor (2002: 264),

"The traditional human resource management approach to enhancing individual performance has centred on the assessment of past performance and the allocation of reward (walker 1922). The secret was seen to lie in the interplay between individual skill or capacity and motivation. There has also been a pattern of thinking which set reward as separate from performance: rewards were provided in exchange for performance."

Penghargaan yang dianggap sebagai suatu cara yang efektif meningkatkan kinerja karyawan ternyata tidak dapat menjamin akan hasil yang diperolehnya. Yang tetap menjadi motif dibalik kinerja adalah keterampilan dan motivasi. Jika melihat kembali arti dari kinerja maka motif ini yang mendekati kepada kenyataannya. Tanpa keterampilan dan motivasi yang memadai, kinerja tidak akan tercipta walaupun di ransang oleh insentif.

B. Model Analisis

Model penelitian adalah visualisasi kerangka teoritik penelitian. Bila di dalam kerangka teoritik menjelaskan variabel-variabel maka di dalam model penelitian penjelasan ini digambarkan secara visual. Tetapi tidak semua

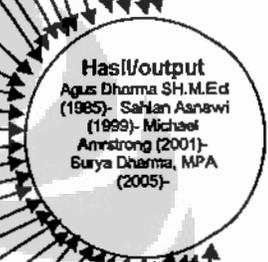
penelitian mempunyai model penelitian sebab tidak semua penelitian yang mengandung variabel-variabel yang dapat divisualisasikan, demikian menurut Prasetya Irawan (2006:138).

Dalam penelitian ini adalah sangat penting merumuskan model yang digunakan untuk analisis sehingga konsep analisis yang dirancang dapat memberikan panduan dalam menganalisa data yang diperoleh dari lapangan.

Model suatu penelitian harus didasarkan oleh teori atau pernyataan dari literatur yang membahas tentang subyek yang sama sehingga membantu dalam praduga. Dalam penelitian ini maka model yang dapat divisualisasikan adalah sebagai berikut:



No	Literatur	Variabel
1.	Richard L. Daft (2003)	Sasaran
2.	Aloysia Alfra Phalestie, SPsi. (2007)	Beban kerja
3.	Jacksonville Business Journal. (2003)- Achmad Ruky (2004)- Brett Anthony Hayward (2005)-	Kepemimpinan
4.	Aloysia Alfra Phalestie, SPsi. (2007)-	Senioritas
5.	Robert D.Gatewood, Hubert S. Feild(2001)- US Office of Personnel Management (2000)	Supervisi
6.	Herbert J. Chudon, Arthur W. Sherman (1966)- Phillip L. Hunsaker, Anthony J. Alessandra (1980)- Susane Krivanek (1999)-	Komunikasi
7.	Uwe Kleinbeck, Hans-Henning Quast, Henk Thierry, Hartmut Hacker (1987)- Eddy Madiono Sufento (1999)- Michael Armstrong (2001)- Kede Ruyter, Martin Wetzels, Richard Feinberg(2001)- David L. Bradford, Allen R. Cohen (2005)- Randall S Schuller, Susan E Jackson (1996)- Dahui Li, Glenn J. Browne, Patrick Y K Chau (2005)- Sundring Pantja Djati (2000)	Komitmen
8.	Herbert J. Chudon, Arthur W. Sherman (1966)- Phillip L. Hunsaker, Anthony J. Alessandra (1980)- Herbert G. Henom III, Donald P. Schwab, John A. Fossum, Leo D. Dyer (1989)- Sabine Sonnenlag, Michael Fresno (2001)- Derek Torington, Laura Hall, Stephen Taylor (2002)	Motivasi
9.	Bob Nelson (2007)- William N. Cooke, David G. Meyer (2007)-	Dukungan
10.	Bob Nelson (2007)-	Inspirasi
11.	Uwe Kleinbeck, Hans-Henning Quast, Henk Thierry, Hartmut Hacker (1987)- Henry Simamora (1987)- Herbert G. Henom III, Donald P. Schwab, John A. Fossum, Leo D. Dyer (1989)- Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2002)- Raymond A. Noo, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M Wright (2003)- Aloysia Alfra Phalestie, SPsi. (2007)-	Kemampuan
12.	Phillip L. Hunsaker, Anthony J. Alessandra (1980)- Thomas F. Gilbert (1996)- Dr. Sahlan Asnawi (1999)- William J. Rothwell, Carolyn K. Hohn, Stephen B. King (2000)- Micki Holliday(2001)- Sabine Sonnenlag, Michael Fresno (2001)- Derek Torington, Laura Hall, Stephen Taylor (2002)- Derek Torington, Laura Hall, Stephen Taylor (2002)- A. Dale Timpe (2002)- Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M Wright (2003)- Aloysia Alfra Phalestie, SPsi. (2007)- US Office of Personnel Management (2000)- Scott Clark(1997)- Susane Krivanek (1999)-	Keterampilan
13.	Thomas F. Gilbert (1996)- William J. Rothwell, Carolyn K. Hohn, Stephen B. King (2000)- Peter A. Heslin, Don Vande Walke, Gary P. Latham (2005)	Pengetahuan
14.	Micki Holliday(2001)- United States Office of Personnel Management (2001)- Surya Dharma, MPA (2005)- C.G. Rutta (2007)-	Kompetensi
15.	Sabine Sonnenlag, Michael Fresno (2001)- Michael Armstrong (2001)- Peter A. Heslin, Don Vande Walke, Gary P. Latham (2005)	Perilaku
16.	. Sahlan Asnawi (1999)- Agus Dharma SH.M.Ed (1985)- Surya Dharma, MPA (2005)	Proses
17.	Alain Mirani, Murray Dabziel, David Fill (1992)- Eddy Madiono Sufento (1999)- William J. Rothwell, Carolyn K. Hohn, Stephen B. King (2000)	Input/sikap
18.	John Whitmore (1997)-	Standard
19.	Robert D.Gatewood, Hubert S. Feild(2001)- Gary Dessler (2003)- Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M Wright (2003)-	Sistem & prosedur
20.	Achmad Ruky (2004)- William N. Cooke, David G. Meyer (2007)-	Iklim & budaya
21.	C. Fletcher(1984)-	Nilai/norma
22.	Agus Dharma SH.M.Ed (1985)- Alan R.Nankervis, Robert L.Compton, Terence E.McCarthy (1996)- William J. Rothwell, Carolyn K. Hohn, Stephen B. King (2000)- Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2002)- Harrison (2002)- A. Dale Timpe (2002)- Aloysia Alfra Phalestie, SPsi. (2007)-	Lingkungan
23.	William B. Werther Jr., Keith Davis (1996)- Achmad Ruky (2004)-	Teknologi
24.	Susane Krivanek (1999)- Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M Wright (2003)-	Peralatan
25.	Robert D.Gatewood, Hubert S. Feild(2001)- United States Office of Personnel Management (2001)- Peter A. Heslin, Don Vande Walke, Gary P. Latham (2005)-	Pelatihan
26.	Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Dave Ulrich (2001)- Bob Nelson (2007)- Nicole Cutts (2008)	Bimbingan
27.	Herbert J. Chudon, Arthur W. Sherman (1966)- Agus Dharma SH.M.Ed (1985)- Henry Simamora (1987)- Scott Clark(1997)- Susane Krivanek (1999)- Robert D.Gatewood, Hubert S. Feild(2001)- Susane Krivanek (1999)-	Umpan balik
28.	afri Mangkuprawira (2008)	Harga diri
29.	Sundring Pantja Djati (2000)	Identitas diri
30.	Tb. Sjafr Mangkuprawira (2008)- Ad de Jong, Ko de Ruyter, Martin Wetzels (2006)-	Percaya diri
31.	Robert D.Gatewood, Hubert S. Feild(2001)- Richard L. Daft (2003)- Michael Armstrong (2001)-	Strategi
32.	Robert D.Gatewood, Hubert S. Feild(2001)- Raymond A. Noo, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M Wright (2003)-	Struktur organisasi
33.	Editors of Inc. Magazine, Prentice Hall Press (1989)- Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw (1990)- Robert D.Gatewood, Hubert S. Feild(2001)- Achmad Ruky (2004)- Aloysia Alfra Phalestie, SPsi. (2007)	Imbal jasa
34.	George Strauss, Leonard R. Sayles (1985)- Herbert G. Henom III, Donald P. Schwab, John A. Fossum, Leo D. Dyer (1989)- Derek Torington, Laura Hall, Stephen Taylor (2002)- Peter A. Heslin, Don Vande Walke, Gary P. Latham (2005)- Borkeloy University of California (2007)- Richard L. Daft (2003)	Penghargaan



Penjelasan

Model diatas berdasarkan gambaran tinjauan literatur yang terdiri dari buku, journal, dan artikel masing-masing pengarang dalam memberikan pendapatnya tentang kinerja. Maka dari itu, pendapat tersebut jika divisualisasikan akan terlihat seperti model diatas ini. Terdapat 35 variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

C. Hipotesis Penelitian

Hipotesa merupakan dugaan atau prakiraan atas suatu gejala atau indikasi yang harus dibuktikan kebenarannya. Seperti yang dinyatakan oleh .Sugiyono (2006:71), "hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan." Hipotesa diperlukan jika melakukan penelitian karena untuk memberi arah penelitian.

Di dalam penelitian ini yang pada dasarnya digunakan model penelitian yang telah divisualisasikan maka terdapat 2 (dua) variabel yang terdiri dari variabel dependen dan variabel independen. Yang termasuk ke dalam variabel dependen adalah apa yang disebut dengan kinerja. Kemudian yang termasuk ke dalam variabel independen adalah ke-35 diatas.

Hipotesis mengasumsikan bahwa diantara kedua variabel tersebut terdapat hubungan. Hubungan yang menunjukkan pada sebab-akibat tetapi bukan yang timbal balik yang artinya akibat yang timbul pada variabel dependen disebabkan oleh variabel independen. Atau kita dapat diinterpretasikan bahwa ke-35 faktor memiliki pengaruh terhadap kinerja. Oleh karena itu, jenis hipotesis yang digunakan pada penelitian ini merupakan Hipotesa Nol dan Hipotesa Alternatif/kerja.

Berdasarkan literatur dan pengalaman penelitian dari masa lalu dan untuk menambah khasanah tentang kinerja maka penelitian ini merumuskan hipotesa sebagai berikut

"Apakah faktor Individu dan Organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja ?"

D. Operasionalisasi Konsep

Pengertian konsep disini adalah istilah, terdiri dari satu kata atau lebih yang menggambarkan suatu gejala atau menyatakan suatu ide (gagasan) tertentu. Konstruk adalah konsep yang dapat diukur dan diamati. Mengubah konsep yang abstrak menjadi konstruk yang dapat diukur adalah operasionalisasi. Kemudian variabel adalah konstruk yang sifat-sifatnya sudah diberi nilai dalam bentuk bilangan atau konsep yang mempunyai dua nilai atau lebih pada suatu kontinum. Nilai suatu variabel dapat dinyatakan dengan angka atau kata-kata.

Berdasarkan model analisis yang terbentuk maka dikembangkan alat ukur yang dijadikan indikator untuk menguji faktor yang akan diteliti. Faktor membentuk variabel yang dibagi menjadi dua pengertian, yaitu

1. Variabel yang bergantung terhadap variabel lain (*Dependen*).
2. Variabel yang tidak bergantung terhadap variabel lain (*Independen*). Alat ukur dikembangkan berdasarkan variabel seperti dibawah ini.

No	Variabel	Indikator
1.	Sasaran	1. Menetapkan sasaran kinerja setiap tahunnya
2.	Beban kerja	2. Setiap SDM di unit kerja memiliki beban kerja
3.	Kepemimpinan	3. Pimpinan di tiap seksi melaksanakan peranannya
4.	Senioritas	4. Pengembangan karier berdasarkan senioritas di unit kerja ini
5.	Supervisi	5. Pimpinan dalam seksi melakukan supervisi terhadap SDM di unit kerja ini
6.	Komunikasi	6. Memo menjadi salah satu alat komunikasi bagi SDM di unit kerja 7. Surat menyurat merupakan alat komunikasi formal bagi SDM di unit kerja 8. Laporan merupakan bagian pekerjaan SDM di unit kerja ini
7.	Komitmen	9. SDM di unit kerja memiliki komitmen terhadap organisasi
8.	Motivasi	10. SDM di unit kerja memiliki motivasi
9.	Dukungan	11. SDM di unit kerja ini mendukung setiap keputusan yang dikeluarkan pimpinan
10.	Inspirasi	12. SDM di unit kerja ini menjadi inspirasi dalam seksinya masing-masing
11.	Kemampuan	13. SDM di unit kerja ini memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugasnya
12.	Ketrampilan	14. SDM menunjukkan keterampilannya dalam melaksanakan tugasnya di unit kerja ini
13.	Pengetahuan	15. SDM di unit kerja ini memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya
14.	Kompetensi	16. SDM di unit kerja ini memiliki kompetensi yang berbeda-beda
15.	Perilaku	17. Perilaku SDM di unit kerja ini mendukung pencapaian kinerja
16.	Proses	18. Setiap seksi memiliki proses kerja
17.	Input/sikap	19. SDM di unit kerja memiliki sikap kerja yang mendukung kinerja
18.	Standard	20. SDM di unit kerja ini memiliki standar kinerja
19.	Sistem dan prosedur	21. Unit kerja ini memiliki sistem & prosedur kerja di tiap seksi
20.	Iklim dan budaya	22. Di unit kerja ini memiliki iklim & budaya
21.	Nilai/norma	23. SDM di unit kerja ini memiliki nilai dan norma
22.	Lingkungan	24. SDM menjaga lingkungan kerja
23.	Teknologi	25. SDM di unit kerja mengikuti perkembangan teknologi
24.	Peralatan	26. SDM di unit kerja ini didukung oleh peralatan teknis 27. SDM di unit kerja ini didukung oleh peralatan non teknis
25.	Pelatihan	28. SDM di unit kerja ini selalu mengikuti program pelatihan
26.	Bimbingan	29. SDM di unit kerja ini memberi bimbingan kepada siapa saja
27.	Umpan balik	30. SDM di unit kerja ini diberi umpan balik tentang kinerja mereka
28.	Harga diri	31. Harga diri SDM dihormati pada unit kerja ini
29.	Identitas diri	32. SDM di unit kerja ini menunjukkan potensi sebagai identitas diri
30.	Percaya diri	33. SDM di unit kerja ini memiliki percaya diri dalam melaksanakan tugasnya
31.	Strategi	34. SDM di unit kerja ini menyusun strategi dalam melaksanakan tugasnya
32.	Struktur organisasi	35. Unit kerja ini memiliki struktur organisasi hingga tiap seksi
33.	Imbal jasa	36. Unit kerja ini memiliki sistem imbal jasa bagi SDM
34.	Penghargaan	37. SDM di unit kerja ini saling menghargai satu sama lain

E. Metode Penelitian

Di dalam sebuah penelitian terdapat 2 metode untuk pelaksanaannya. Penggunaan metode tersebut tergantung pada jenis penelitian yang ditentukan oleh peneliti. Kedua metode penelitian tersebut adalah:

1. Metode Penelitian Kualitatif
2. Metode Penelitian Kuantitatif

Penggunaan metode dari suatu penelitian tergantung kepada tujuan dan pendekatan yang digunakan untuk membuktikan hipotesa yang dibuatnya.

E.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini bertitik tolak dari hubungan kausal antara dua variabel yaitu kinerja dengan faktor yang mempengaruhinya, dengan harapan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan kajian perbaikan unit kerja untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, dengan melihat tujuan penelitian ini maka metoda yang digunakan adalah metoda kuantitatif yang bersifat Deskripsi. Suatu pemecahan masalah dengan memberi gambaran objek penelitian bersifat populasi yang memiliki variabel-variabel yang berupa model kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

Berangkat dari literatur seperti yang ada pada lampiran maka dilakukan penelitian dengan pendekatan dari sudut individu dan organisasi. Dengan hasil pendekatan tersebut diperoleh beberapa hasil statistik. Dalam penelitian ini pengambilan jumlah sampel menggunakan Nomogram Herry King yang dalam sampel terdiri dari Manager, Asisten Manager, Supervisor, Staf unit kerja di Area Pelayanan. Adapun komposisi tersebut terdiri dari :

No.	TINGKAT JABATAN	JUMLAH
1	Manager Unit Kerja	1
2	Asisten Manager (Asmen)	5
3	Ahli Muda	1
4	Supervisor	8
5	Tata Usaha (TU)	24
6	Front Liner	5
	TOTAL	44

Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh populasi dari Area Pelayanan Pondok Gede yaitu sebanyak 44 orang pegawai dari seluruh tingkatan organisasi. Namun populasi yang tersedia menjadi perhatian dalam penelitian ini dikarenakan jumlah populasi tidak sesuai dengan kesempumaan sehingga diperlukan metode perhitungan agar dari populasi diperoleh informasi yang sesuai untuk penelitian ini.

Maka sampel yang diperoleh harus dilakukan suatu proses analisa agar didapatkan variabel baru hasil penggabungan beberapa faktor sebelumnya berdasarkan perhitungan koefisien tapi masih merefleksikan faktor sebelumnya.

Kuesioner yang dirancang untuk memberikan pilihan kepada responden dengan menggunakan metode skala Likert yaitu 5 (lima) alternatif jawaban dalam skala ordinal. Dengan menggunakan bantuan komputer *software Statistical Package for Social Science (SPSS)*. Perangkat lunak ini membantu untuk menganalisa masalah-masalah penelitian yaitu memberikan pemahaman terhadap informasi-informasi yang terdapat dibalik data yang diperoleh dari kuesioner.

Prosedur frekuensi digunakan untuk menampilkan distribusi frekuensi dari setiap nilai data. Distribusi frekuensi dapat juga ditampilkan dalam bentuk tabel atau dalam bentuk grafik. Distribusi frekuensi juga menampilkan jumlah kemunculan dari data tersebut. Kuesioner yang kembali dan telah diisi oleh responden dipetakan ke dalam distribusi frekuensi. Secara tabulasi dapat dilihat dibawah ini.

Tabel 5.1. Data responden terhadap pilihan skala Likert

FREKUENSI TIAP PILIHAN					
NO. PERNYATAAN	Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Kadang-kadang (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)
Pernyataan 1				29	13
Pernyataan 2			4	25	13
Pernyataan 3			6	28	8
Pernyataan 4	4	21	11	6	
Pernyataan 5		1	5	30	6
Pernyataan 6		5	15	20	2
Pernyataan 7	1	2	8	27	4
Pernyataan 8			2	30	10
Pernyataan 9		1	5	26	10
Pernyataan 10		3	6	23	10
Pernyataan 11		1	14	21	6
Pernyataan 12		1	13	23	5
Pernyataan 13	1	1	13	21	6
Pernyataan 14		2	6	26	8
Pernyataan 15			13	17	12
Pernyataan 16		3	3	33	3
Pernyataan 17		1	9	26	6
Pernyataan 18			1	28	13
Pernyataan 19			3	27	12
Pernyataan 20			3	26	13
Pernyataan 21		4	1	26	11
Pernyataan 22			3	30	9
Pernyataan 23		3	4	33	2
Pernyataan 24	1		3	33	5
Pernyataan 25			5	28	9
Pernyataan 28		1	13	24	4
Pernyataan 29			7	28	7
Pernyataan 30		2	9	24	7
Pernyataan 31		1	12	24	5
Pernyataan 32		2	3	30	7
Pernyataan 33		2	1	34	5
Pernyataan 34		1	5	31	5
Pernyataan 35	1	2	5	26	8
Pernyataan 36			2	31	9
Pernyataan 37		5	10	22	5
Pernyataan 38		1	10	17	14

Jika memperhatikan tabel diatas ini maka secara sepintas terlihat besaran angka pada umumnya berkumpul pada pendapat "Setuju" yang kemudian diiringi pada pendapat "Sangat Setuju". Yang berpendapat selain itu, pada umumnya karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Secara total maka terlihat lebih jelas penyebarannya terbesar berada pada titik "Setuju".

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kadang-kadang	Setuju	Sangat Setuju
8	66	233	933	272

Distribusi jawaban atau reaksi dari responden terhadap pernyataan dalam kuesioner dapat divisualisasikan ke dalam bentuk grafik batang sehingga dalam mengamati persebaran tersebut lebih jelas secara garis besarnya. Oleh karena itu grafik yang tercipta adalah sebagai berikut:



Gambar 5.1. Grafik Histogram

Jika diperhatikan dari grafik ini maka terlihat distribusi terbesar ada pada pilihan "Setuju". Yang mana mengindikasikan responden masih memiliki harapan untuk bekerja dengan lebih baik. Kemudian dengan bantuan software SPSS data responden dapat ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 5.2. Tabel distribusi berdasarkan bidang kerja (Output SPSS)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ADKEU	12	29	29	464
SARPP	6	14	14	340
DALOS & PJU	7	17	17	245
KOMERSIAL	4	10	10	74
CATER	6	14	14	214
FRONTLINER	5	12	11,9	50,0
OJT	1	2	2,4	59,5
TUSBUNG	1	2	2,4	100,0

Interpretasi Hasil

Dari data populasi karyawan unit kerja Area Pelayanan Pondok Gede menunjukkan bahwa 12 responden (29%) berasal dari bidang Administrasi dan Keuangan (ADKEU), 6 responden (14%) dari bidang Pemasaran dan Pelayanan (SARPP), 7 responden (17%) dari bidang Pengendalian Loss dan PJU (DALOS dan PJU), 4 responden (10%) dari bidang Komersial, 6 responden (14%) dari bidang Catat Meter (CATER), 5 responden (12%) dari Frontliner, kemudian untuk Pemutusan dan Penyambangan (TUSBUNG) dan OJT masing-masing 1 responden (2%).

Bidang Administrasi dan Keuangan memiliki proporsi jumlah terbesar yang dengan demikian pendapat karyawan dibidang ini mendominasi hasil kuesioner.

Hasil kuesioner juga diperoleh data berdasarkan peringkat dari masing-masing responden. Data ini untuk melihat pengaruh hasil responden dari sudut peringkat jabatan.

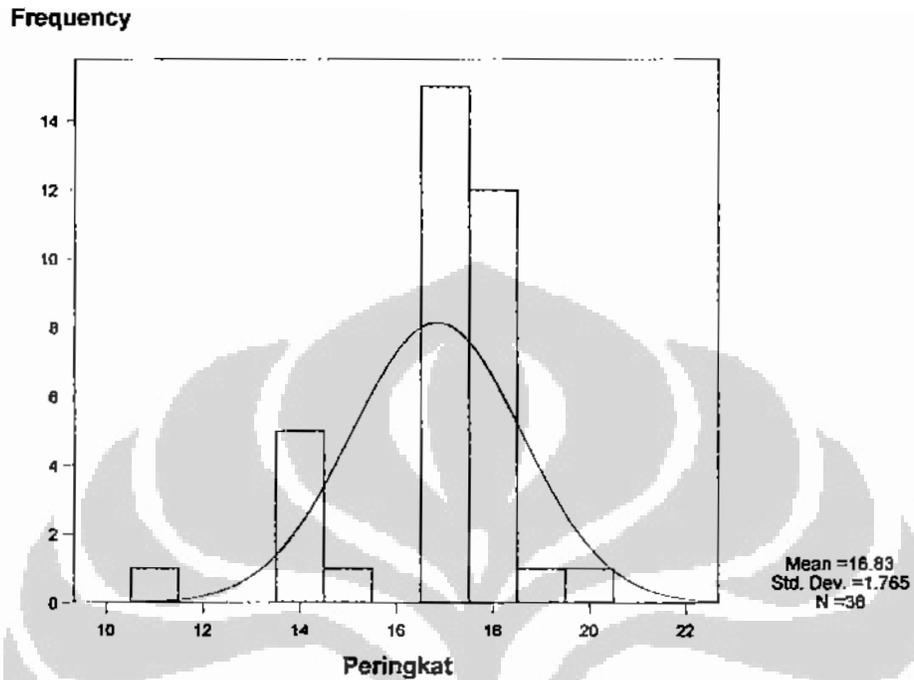
Tabel 5.3. Distribusi berdasarkan peringkat (Output SPSS)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ahli Teknik	1	2,4	2,8	2,8
	Asisten Manajer	5	11,9	13,9	16,7
	Ahli Madya	1	2,4	2,8	19,4
	Supervisor	15	35,7	41,7	61,1
	Supervisor	12	28,6	33,3	94,4
	Staf	1	2,4	2,8	97,2
	Staf	1	2,4	2,8	100,0
	Total	36	85,7	100,0	
Missing	System	6	14,3		
Total		42	100,0		

Interpretasi Hasil

Jika dilihat dari tabel diatas maka distribusi peringkat banyak pada tingkat supervisor sebesar 35,7% dengan peringkat 17. Distribusi peringkat terendah terletak pada tingkat Ahli Teknik, Ahli Madya, Staf dimana masing-masing sebesar 1%. Hal ini memberi implikasi bahwa responden pada tingkat supervisor memiliki peluang terbesar untuk mempengaruhi hasil pengolahan data.

Data yang berdasarkan peringkat jabatan ini kemudian divisualisasikan ke dalam bentuk grafik. Tujuan visualisasi ini, agar mendapatkan gambaran besar yang lebih jelas sehingga lebih mudah untuk dipahami. Bentuk grafik yang diperoleh adalah seperti yang dibawah ini.



Gambar 5.2. Grafik histogram berdasarkan peringkat.

Pada umumnya karyawan yang bekerja di objek penelitian memiliki masa kerja yang tinggi sekali bahkan beberapa karyawan mendekati masa pensiun. Oleh karena itu penelitian ini juga menghimpun data dan informasi yang berhubungan dengan lamanya karyawan yang bekerja di Area Pelayanan Pondok Gede sehingga dengan ini mengindikasikan telah terbentuk suatu budaya senioritas di kalangan karyawan PLN.

Untuk melihat sebaran lamanya bekerja maka dapat dilihat tabel yang berada dibawah ini.

Tabel 5.4. Distribusi berdasarkan tabel lama bekerja.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	11,9	11,9	11,9
3	1	2,4	2,4	14,3
16	2	4,8	4,8	19,0
17	4	9,5	9,5	28,6
20	1	2,4	2,4	31,0
21	1	2,4	2,4	33,3
22	2	4,8	4,8	38,1
23	11	26,2	26,2	64,3
25	4	9,5	9,5	73,8
26	4	9,5	9,5	83,3
28	1	2,4	2,4	85,7
29	1	2,4	2,4	88,1
32	1	2,4	2,4	90,5
33	1	2,4	2,4	92,9
34	2	4,8	4,8	97,6
39	1	2,4	2,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Output SPSS

Interpretasi Hasil

Berdasarkan hasil uji frekuensi maka diperoleh data bahwa sebagian besar distribusi menunjukkan karyawan telah bekerja lebih dari 20 tahun. Dimana frekuensi terbesar (26,2%) sebanyak 11 responden dengan lama bekerja sebesar 23 tahun. Responden dengan paling lama bekerja untuk PLN selama 39 tahun dimana responden mendekati usia pensiun. Responden dengan masa kerja 23 tahun memiliki tingkat kematangan dalam merespon situasi dan kondisi yang berhubungan dengan kinerja.

E.2. Jenis atau Tipe Penelitian

Tujuan dari penelitian telah jelas digambarkan pada bagian sebelumnya, yaitu untuk mendapat gambaran atau penjelasan terhadap kebutuhan peningkatan kinerja. Pihak obyek penelitian memerlukan

gambaran secara spesifik tentang apa yang diperlukan dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini lebih condong kepada jenis penelitian yang berupa deskripsi faktor yang mempengaruhi kinerja di PLN Area Pelayanan Pondok Gede.

E.3. Teknik Pengumpulan Data

Data merupakan fakta, atau bagian dari fakta yang mengandung arti yang dihubungkan dengan kenyataan, simbol-simbol, gambar-gambar, kata-kata, angka-angka, huruf-huruf, atau simbol-simbol yang menunjukkan suatu ide, objek, kondisi, atau situasi dan lain-lain. Data sendiri merupakan bentuk jamak dari datum yang berarti informasi. Jelasnya data itu dapat berupa apa saja dan dapat ditemui di mana saja. Kemudian kegunaan dari data adalah sebagai bahan dasar yang obyektif (relatif) di dalam proses penyusunan kebijaksanaan dan keputusan oleh Pimpinan Organisasi.

Data masih berbentuk fakta-fakta yang masih tersebar di beberapa sumbernya maka perlu menggunakan teknik tertentu untuk memperoleh data tersebut. Yang kemudian diolah sehingga menjadi informasi yang siap saji untuk dianalisa. Untuk mengumpulkan data tersebut diperlukan instrumen. Instrumen ini yang akan membantu di dalam mengumpulkan data. Penelitian ini menuntut respon dari nara sumber terhadap suatu objek yaitu kinerja unit kerja sehingga instrumen yang sesuai digunakan dalam penelitian ini berupa angket atau kuesioner. Jenis angket dalam hal ini merupakan angket tertutup dengan tujuan agar pelaksanaan pengumpulan data dapat dilakukan dengan waktu yang efisien dan mengurangi komplikasi.

Angket (kuesioner) yang dirancang tersebut menggunakan skala Likert untuk setiap pertanyaan, dimana skala tertinggi mendapatkan nilai 5 (lima) dan skala terendah mendapatkan nilai 1 (satu), sehingga jika diurutkan jawaban terhadap nilai adalah sebagai berikut:

Tabel 5.5. Skala Likert

Deskriptif Jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kadang-kadang	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Nara sumber merupakan pusat informasi dan data atas suatu kondisi, kejadian atau peristiwa. Informasi dan data tersebut masih harus dilakukan pengolahan untuk diuji kebenarannya. Kemudian dilakukan analisa untuk dapat diterjemahkan, sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan dari informasi tersebut. Dari kesimpulan dapat dirancang suatu saran atau rekomendasi terhadap obyek penelitian.

Untuk penelitian ini obyek penelitian yang menjadi nara sumber adalah pegawai Unit Kerja Area Pelayanan Pondok Gede dengan status pegawai tetap. Diluar dari status tersebut tidak dimasukkan sebagai nara sumber dengan tujuan agar tidak terjadi bias dan subyektifitas. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa data yang diperoleh tidak dapat lepas dari unsur subyektifitas tetapi hanya dapat diminimalisir melalui instrumen yang sesuai.

E.4. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2006:89-90), "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut."

Mengutip pernyataan Tedjo N. Reksoatmodjo (2006:4-5), "suatu sampel adalah sekelompok objek yang dikaji atau diuji, yang dipilih secara acak (random) dari kelompok objek yang lebih besar yang

memiliki karakteristik yang sama. Kelompok objek yang lebih besar itu disebut Populasi. Dengan demikian populasi dapat didefinisikan sebagai kelompok objek dengan ukurannya tidak terhingga (infinite), yang karakteristiknya dikaji atau diuji melalui sampling.”

E.5. Uji Reliabilitas dan Validitas

Suatu pengukuran yang sempurna dan dapat dipercaya adalah pengukuran yang sangat teliti dan bebas dari kesalahan. Namun hasil pengukuran yang teliti sangat tergantung pada ketelitian instrumen atau alat ukur yang digunakan. Menurut J.P. Guilfort dan B. Fruchter (1978:408) dalam buku *Statistika untuk psikologi dan pendidikan* (2007:187),

“...it is measurement that is said to the property of reliability rather than the measuring instrument.”

Diterjemahkan secara bebas

Adalah pengukuran yang menentukan reliabilitas daripada instrumen yang mengukurnya.

Tujuan evaluasi tes psikologi atau bentuk-bentuk tes lain, baik dalam ilmu-ilmu sosial maupun eksakta, pertama-tama adalah menentukan reabilitas dan validitas dari tes yang digunakan. Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi atau kestabilan hasil pengukuran yang diperoleh dari subjek yang sama ketika dites ulang dengan menggunakan tes yang identik atau ekuivalen. Validitas perlu ditetapkan dengan jalan mengadakan uji coba terhadap sejumlah subjek (sampel). Jika uji coba itu membuktikan tes itu valid, maka tes itu dapat digunakan pada sampel lain.

Validitas lebih mengutamakan kecukupan dari jenis alat uji secara kecukupan dan mewakili sampel dari bidang yang akan diukur. Contohnya alat uji matematika yang komprehensif akan tidak mengandung validitas jika nilai baiknya tergantung sepenuhnya pada

pengetahuan bahasa Inggris atau hanya mengandung pertanyaan dari satu aspek matematika.

E.5.1. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat konsistensi atau stabilitas sarana pengukuran sejalan dengan waktu, menurut Borg dan Gall (1983:281) dalam buku Statistika untuk psikologi dan pendidikan. Bruce W. Tuckman (1978:112) mendefinisikan reliabilitas sebagai konsistensi dari suatu nilai pengukuran melalui jenis dan waktu. Kedua definisi tersebut menunjukkan bahwa antar instrumen dan skor pengujian terdapat hubungan yang erat untuk menentukan reliabilitas pengujian.

Reliable berarti handal sehingga *reliability* atau reliabilitas berarti keterhandalan atau dapat diandalkan. Dalam penelitian dimana instrumen dibuat sendiri maka instrumen penelitian itu terlebih dahulu perlu diuji reliabilitasnya melalui suatu uji coba. Reliabilitas suatu pengujian dinyatakan dengan koefisien korelasi r yang menunjukkan hubungan (*relationship*) antara dua kumpulan skor yang umumnya dihitung dengan menggunakan *Pearson's product moment correlation coefficient*.

Beberapa faktor yang menyumbang atas penurunan reliabilitas adalah:

1. Familiaritas dengan bentuk-bentuk tes tertentu.
2. Pengaruh kelelahan.
3. Ketegangan pada saat menghadapi tes.
4. Kondisi fisik ruang ujian.
5. Kesehatan subjek saat mengikuti tes.
6. Fluktuasi ingatan.
7. Jumlah latihan atau pengalaman dalam keterampilan yang diukur.
8. Pengetahuan khusus yang dikuasai di luar pengalaman yang akan dievaluasi melalui tes.

Berikut merupakan empat cara pengujian reliabilitas instrumen:

1) ***Test-Retest Reliability.***

Salah satu cara untuk mengukur reliabilitas adalah dengan memberikan kepada responden yang sama bahan tes yang sama lebih dari satu kesempatan. Kemudian hasil tes dalam kedua tes dari tiap-tiap responden dibandingkan untuk menentukan koefisien reliabilitasnya. Koefisien reliabilitas bervariasi dari 0 (tanpa hubungan) sampai 1,00 (hubungan sempurna), namun harga mendekati nol jarang terjadi. Koefisien ini merupakan indikator sejauh mana instrumen itu dapat mengukur kestabilan karakteristik (*stable enduring characteristic*) responden, maka nilai koefisien yang tinggi lebih diharapkan. Test-retest memberikan keuntungan karena hanya memerlukan satu format, tetapi mengandung kelemahan karena adanya pengaruh praktik dan ingatan.

2) ***Alternate-Form Reliability.***

Pengujian ini prinsipnya sama dengan test-retest reliability tetapi dilaksanakan dengan dua macam format yang berbeda tetapi pertanyaan-pertanyaan dalam kedua format itu harus saling bersesuaian baik isi maupun proses berpikirnya. Hanya saja jika pada pertanyaan yang pertama bersifat positif sedangkan yang kedua bersifat negatif.

Jika pernyataan positif responden menjawab "sangat setuju" dan pada pernyataan negatif menjawab "sangat tidak setuju", maka disimpulkan jawaban sebagai konsisten. Tetapi jika pada pernyataan positif dan negatif dijawab dengan pilihan yang sama maka jawaban responden itu dinyatakan tidak konsisten.

Pendekatan ini dapat digunakan untuk menilai reliabilitas kedua format dengan membandingkan kedua hasil pengujian itu terhadap satu dengan lainnya. Dalam pelaksanaannya, metode ini dapat dilakukan dalam selang waktu satu atau dua hari. Sementara

kedua format tersebut, satu digunakan sebagai pretest dan lainnya untuk posttest.

3) *Split Half Reliability*.

Suatu metode yang memungkinkan menentukan konsistensi internal secara cepat, dapat dilakukan dengan metode *split half reliability*. Hasil tes dipisahkan ke dalam dua kelompok. Lazimnya pemisahan dilakukan antara butir-butir nomor ganjil dan butir-butir nomor genap. Kemudian skor kedua kelompok kuesioner dari setiap responden dikorelasikan. Dengan cara ini dimungkinkan untuk menentukan, apakah kedua paruhan itu mengukur karakteristik yang sama atau tidak. Untuk menghitung reliabilitas keseluruhan perangkat tes (r_2), koefisien korelasi kelompok pertama (r_1) yang digambarkan ke dalam rumus *Spearman Brown*.

$$r_2 = \frac{n \cdot r_1}{1 + (n-1) \cdot r_1}$$

Dimana r_2 = koefisien reliabilitas terkoreksi, r_1 = koefisien reliabilitas tak terkoreksi, dan $n = 2$.

4) *Kuder Richardson Reliability*.

Jika butir kuesioner disusun dengan metode pilihan dikhotomi, sejauh mana butir-butir kuesioner itu mengukur karakteristik yang sama dapat dilakukan dengan memeriksa skor setiap butir kuesioner, dengan menggunakan rumus *Kuder Richardson*.

$$r_{KR21} = 1 - \frac{\bar{X}(n - \bar{X})}{n \cdot s^2}$$

Dimana

r_{KR21} = koefisien reliabilitas Kuder-Richardson
 n = jumlah butir-butir tes
 \bar{X} = rerata dari skor tes
 s^2 = varians

E.5.2. Uji Validitas

Valid berarti sah atau layak dipercaya. Validitas suatu tes menggambarkan sejauh mana tes tersebut mengukur apa yang ingin diukur. Ada dua jenis validitas untuk instrumen penelitian, yaitu validitas logis dan validitas empiris. Dari kedua validitas tersebut yang lebih banyak digunakan adalah validitas logis. Sebuah instrumen dikatakan memiliki validitas logis apabila instrumen tersebut secara analisis akal sudah sesuai dengan isi dan aspek yang diungkapkan. Instrumen yang telah sesuai dengan isi dikatakan sudah memiliki validitas isi sedangkan instrumen yang sudah sesuai dengan aspek yang diukur dikatakan sudah memiliki validitas konstruksi. Untuk memperoleh instrumen yang memiliki validitas logis, baik validitas isi maupun validitas konstruksi maka dapat mengatur dengan merencanakannya pada waktu instrumen akan disusun. Menyusun dengan menggunakan kisi-kisi merupakan salah satu alternatif yang disarankan kepada setiap penelitian agar dicapai validitas logis yang dimaksud.

E.6. Teknik Analisis Data

Analisis data dapat diartikan sebagai memperkirakan atau dengan menentukan besarnya pengaruh secara kuantitatif dari perubahan suatu (beberapa) kejadian terhadap sesuatu (beberapa) kejadian lainnya, serta memperkirakan/meramalkan kejadian lainnya. Atau juga membandingkan dua hal atau dua nilai variabel untuk mengetahui selisihnya atau rasionya kemudian diambil kesimpulan.

Pengertian analisis data juga dapat diartikan sebagai menguraikan atau memecahkan suatu keseluruhan menjadi bagian-bagian atau komponen-komponen yang lebih kecil, agar dapat;

1. Mengetahui komponen yang menonjol (memiliki nilai ekstrem).
2. Membandingkan antara komponen yang satu dengan komponen lainnya (dengan menggunakan angka selisih atau angka rasio).
3. Membandingkan salah satu atau beberapa komponen dengan keseluruhan (secara persentase).

Pengertian yang terakhir ini yang digunakan dalam penelitian ini yaitu memperkirakan atau dengan menentukan besarnya pengaruh secara kuantitatif dari perubahan suatu (beberapa) kejadian terhadap sesuatu (beberapa) kejadian lainnya, serta memperkirakan/meramalkan kejadian lainnya. Kejadian (*event*) dapat dinyatakan sebagai perubahan nilai variabel.

Adapun tujuan dari analisis data adalah sebagai berikut:

1. Memecahkan masalah-masalah penelitian.
2. Memperlihatkan hubungan antara fenomena yang terdapat dalam penelitian.
3. Memberikan jawaban terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian.
4. Bahan untuk membuat kesimpulan serta implikasi dan saran-saran yang berguna untuk kebijakan penelitian selanjutnya.

Penelitian ini menggunakan metoda kuantitatif sehingga segala cara ataupun teknik sesuai dengan kaedah kuantitatif dan untuk itu analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dimana pengertiannya adalah analisis yang menggunakan alat analisis bersifat kuantitatif, yaitu alat analisis yang menggunakan model-model, seperti model matematika, model statistik, dan ekonometrik. Hasil analisis disajikan dalam bentuk angka-angka yang kemudian dijelaskan dan diinterpretasikan dalam suatu uraian.

Data yang diperoleh berasal dari model yang dikembangkan melalui tinjauan literatur. Literatur yang berhubungan dengan tujuan penelitian ini. Literatur yang terdiri dari buku teks, jurnal, karya tulis, semua sumber-sumber literatur yang dapat menjadi referensi dalam penelitian ini. Dari model tersebut dikaji sehingga diperoleh variabel yang lebih dari satu, yang sifatnya independen dan kemudian melalui hipotesa dinyatakan untuk mengukur pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan teknik kuantitatif dengan analisis Regresi Linier Berganda.

E.6.1. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi dan analisis korelasi dikembangkan untuk mengkaji dan mengukur hubungan antara dua variabel atau lebih. Dalam analisis regresi dikembangkan persamaan estimasi untuk mendeskripsikan pola atau fungsi hubungan antara variabel-variabel. Persamaan regresi tersebut digunakan untuk mengestimasi nilai dari suatu variabel berdasarkan nilai variabel lainnya. Variabel yang diestimasi itu disebut variabel dependen (variabel terikat) sedangkan variabel yang diperkirakan mempengaruhi variabel dependen itu disebut variabel independen (variabel bebas). Variabel dependen pada umumnya digambarkan pada arah sumbu Y sementara variabel independen digambarkan pada arah sumbu X. Berdasarkan konsep ini, maka hubungan antara variabel Y dan X dapat diwakili dengan sebuah garis regresi.

Analisis korelasi digunakan untuk mengukur tingkat kedekatan hubungan antar variabel-variabel. Dengan kata lain, analisis regresi mempertanyakan pola hubungan fungsional sedangkan korelasi mempertanyakan kedekatan hubungan antar variabel-variabel.

Jika bicara tentang regresi linier berganda maka akan melibatkan dua jenis variabel. Variabel ini yang akan mengantarkan kepada suatu analisis, variabel ini terdiri dari variabel tak bebas (dependent variabel) dengan biasanya diberi notasi Y sedangkan variabel lainnya adalah variabel bebas (independent variabel) dengan notasi X.

Beberapa manfaat analisis regresi linier berganda, yaitu:

1. Dapat untuk mengetahui besarnya pengaruh dari setiap variabel bebas (yang mencakup dalam persamaan) terhadap variabel tak bebas, kalau variabel bebas tersebut naik 1 unit, dan variabel lainnya (sisanya) tetap dengan menggunakan nilai koefisien regresi parsial.

2. Dapat untuk meramalkan nilai variabel tak bebas Y, kalau seluruh variabel bebasnya sudah diketahui nilainya dan semua koefisien regresi parsial sudah dihitung.

Model regresi linear berganda ditulis dengan cara,

$$Y = \beta_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_j X_j + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$$

Jika variabel yang ditemukan diintegrasikan ke dalam perumusan maka diperoleh:

$$Y \text{ (Kinerja)} = \beta_1 + \beta_2(\text{Sasaran}) + \beta_3 \text{ (Beban Kerja)} + \beta_4(\text{Kepemimpinan}) + \beta_5 \text{ (Senioritas)} + \beta_6 \text{ (Supervisi)} + \beta_7(\text{Komunikasi}) + \beta_8 \text{ (Komitmen)} + \beta_9 \text{ (Motivasi)} + \beta_{10} \text{ (Dukungan)} + \beta_{11} \text{ (Inspirasi)} + \beta_{12} \text{ (Kemampuan)} + \beta_{13} \text{ (Keterampilan)} + \beta_{14} \text{ (Pengetahuan)} + \beta_{15} \text{ (Kompetensi)} + \beta_{16} \text{ (Perilaku)} + \beta_{17} \text{ (Proses)} + \beta_{18} \text{ (Hasil)} + \beta_{19} \text{ (Sikap)} + \beta_{20} \text{ (Standard)} + \beta_{21} \text{ (Sistem dan Prosedur)} + \beta_{22} \text{ (Iklim dan Budaya)} + \beta_{23} \text{ (Nilai/Norma)} + \beta_{24} \text{ (Lingkungan)} + \beta_{25} \text{ (Teknologi)} + \beta_{26} \text{ (Peralatan)} + \beta_{27} \text{ (Pelatihan)} + \beta_{28} \text{ (Bimbingan)} + \beta_{29} \text{ (Umpan Balik)} + \beta_{30} \text{ (Harga Diri)} + \beta_{31} \text{ (Identitas Diri)} + \beta_{32} \text{ (Percaya Diri)} + \beta_{33} \text{ (Strategi)} + \beta_{34} \text{ (Struktur Organisasi)} + \beta_{35} \text{ (Imbal Jasa)} + \beta_{36} \text{ (Penghargaan)} + \varepsilon$$

Ada k variabel dalam persamaan

(k - 1) variabel bebas (X) : $X_2 + X_3 + \dots + X_k$

ε = epsilon = kesalahan pengganggu (*disturbance error*) yaitu kesalahan yang terjadi pada perkiraan/ramalan nilai Y disebabkan oleh karena masih ada faktor lain yang mempengaruhi Y akan tetapi tidak diperhitungkan (tidak dimasukkan dalam persamaan)

Y = perkiraan/ramalan Y kalau X_1 sampai dengan X_k sudah diketahui nilainya.

b_j = koefisien regresi parsial, untuk mengukur besarnya perubahan nilai Y kalau X_j naik satu unit dan nilai X lainnya tetap (b_j juga disebut besarnya pengaruh X_j terhadap Y kalau X_j naik 1 unit).

E.7. Kerangka Analisis

Kerangka analisis merupakan suatu struktur yang dijadikan pedoman dalam tahapan penelitian ini. Struktur ini sangat diperlukan agar penelitian tidak keluar dari tujuan penelitian. Berdasarkan pemilihan teknik analisis untuk penelitian ini yaitu teknik analisis kuantitatif maka kerangka tersebut adalah sebagai berikut:

1. Melakukan tabulasi terhadap data yang terkumpul dari hasil jawaban responden.
2. Membuat distribusi frekuensi atas jawaban responden.
3. Melakukan uji kecukupan data dan hipotesa.
4. Uji Validitas dan Reabilitas pengukuran.
5. Melakukan analisa faktor dengan tujuan melihat korelasi antar variabel.
6. Berdasarkan model analisis dimana variabel X lebih dari satu dan untuk mengetahui signifikansinya maka dilakukan analisa regresi linier berganda.
7. Membuat kesimpulan dan rekomendasi atas hasil analisa yang diperoleh.

F. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini bertitik tolak kepada kinerja yang terjadi di PLN Area Pelayanan Pondok Gede. Karakteristik obyek yang diteliti serta keterbatasan akan waktu dan biaya, maka dalam pengukuran kinerja tidak dilakukan dengan mencari perbandingan antara output dengan input tetapi berdasarkan respon dari karyawan atas kuesioner yang didistribusikan.

Di dalam kuesioner tersebut mengandung variabel-variabel yang akan diteliti. Variabel tersebut merupakan faktor yang menjadi batasan dalam penelitian ini, yaitu Individu dan Organisasi. Kedua faktor ini yang baik langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kinerja.

BAB III

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Sejarah Ketenagalistrikan di Indonesia dimulai pada akhir abad ke-19, ketika beberapa perusahaan Belanda mendirikan pembangkit tenaga listrik untuk keperluan sendiri. Pengusahaan tenaga listrik tersebut berkembang menjadi untuk kepentingan umum, diawali dengan perusahaan swasta Belanda yaitu NV. NIGM yang memperluas usahanya dari hanya di bidang gas ke bidang tenaga listrik. Selama Perang Dunia II berlangsung, perusahaan-perusahaan listrik tersebut dikuasai oleh Jepang dan setelah kemerdekaan Indonesia, tanggal 17 Agustus 1945, perusahaan-perusahaan listrik tersebut direbut oleh pemuda-pemuda Indonesia pada bulan September 1945 dan diserahkan kepada Pemerintah Republik Indonesia. Pada tanggal 27 Oktober 1945, Presiden Soekarno membentuk Jawatan Listrik dan Gas, dengan kapasitas pembangkit tenaga listrik hanya sebesar 157,5 MW saja.

Tanggal 1 Januari 1961, Jawatan Listrik dan Gas diubah menjadi BPU-PLN (Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara) yang bergerak di bidang listrik, gas dan kokas.

Tanggal 1 Januari 1965, BPU-PLN dibubarkan dan dibentuk 2 perusahaan negara yaitu Perusahaan Listrik Negara (PLN) yang mengelola tenaga listrik dan Perusahaan Gas Negara (PGN) yang mengelola gas. Saat itu kapasitas pembangkit tenaga listrik PLN sebesar 300 MW.

Tahun 1972, Pemerintah Indonesia menetapkan status Perusahaan Listrik Negara sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara (PLN). Tahun 1990 melalui Peraturan Pemerintah No. 17, PLN ditetapkan sebagai pemegang kuasa usaha ketenagalistrikan.

Tahun 1992, pemerintah memberikan kesempatan kepada sektor swasta untuk bergerak dalam bisnis penyediaan tenaga listrik. Sejalan dengan kebijakan di atas, pada bulan Juni 1994 status PLN dialihkan dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan (Persero).

Sekarang Perusahaan Listrik Negara telah berkembang sesuai dengan tingkat kebutuhan akan kelistrikan. Berdasarkan kebutuhan tersebut maka agar pengelolaannya dapat memenuhi kebutuhan pelayanan maka bentuk Rayon atau Ranting yang ada diubah menjadi Unit Pelayanan. Untuk melaksanakan unit pelayanan maka dibentuk unit-unit pelaksana. Salah satu unit pelaksana yang terbentuk adalah Area Pelayanan Pondok Gede.

Area Pelayanan Pondok Gede merupakan pemisahan organisasi dari Unit Distribusi yang disebut Area Jaringan Jatinegara. Tujuan dari pemisahan tersebut adalah untuk meningkatkan fungsi pelayanan terhadap masyarakat tentang kelistrikan. Unit Pelayanan Pondok Gede merupakan proyek percontohan di lingkungan PT. PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang Cabang Kramatjati dan Cabang Tangerang.

Unit kerja ini terbentuk berdasarkan Surat Keputusan (SK) no. 109.1.K/023/PD.IV 1997. Area Pelayanan Pondok Gede mempunyai Tugas Pokok, melaksanakan penjualan tenaga listrik dan pengadministrasian pelanggan tenaga listrik. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana tersebut maka seksi pelayanan pelanggan mempunyai fungsi:

1. Pelaksanaan dan pengelolaan pelayanan pelanggan
2. Pelaksanaan pencatatan jumlah pelanggan dan jenis tarif
3. Penagihan rekening pemakaian tenaga listrik
4. Pelaksanaan penyuluhan dan pemberian informasi kepada masyarakat atau pelanggan.

Area Pelayanan Pondok Gede dalam operasionalnya dikepalai oleh seorang Manager dan didukung oleh 5 Asisten Manager. Struktur organisasi yang dibentuk adalah berdasarkan bisnis proses yang berjalan dengan fungsi dari Area Pelayanan tersebut. Masing-masing Asisten Manager membawahi beberapa Supervisor sesuai dengan bidang yang diperlukan agar sub bidang tersebut dapat berjalan dengan baik.

Selain itu, masing-masing bidang memiliki staf teknis dan staf administrasi. Istilah yang digunakan untuk staf disini adalah terampil utama atau

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian dimulai dengan penyebaran kuesioner terhadap seluruh karyawan unit kerja Area Pelayanan Pondok Gede, PT. PLN (Persero). Kuesioner disebarikan ke seluruh karyawan unit kerja tersebut yang berjumlah 44 orang. Karyawan tersebut terdiri dari 1 orang Manager, 5 orang Asisten Manager, 1 orang Ahli Muda, 8 orang Supervisor, 24 orang Staf Tata Usaha, 5 orang Front Liner. Pembagian kuesioner ditujukan kepada karyawan tersebut dan yang kembali merespon berjumlah 42 kuesioner, yang berarti ada 2 (dua) kuesioner tidak kembali dikarenakan 2 orang karyawan sedang melakukan dinas pendidikan.

B. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas dan Reliabilitas dilakukan sebagai rangkaian analisis statistik. Untuk validitas dari data yang diperoleh adalah berdasarkan pada perancangan instrumen. Perancangan instrumen mengambil pedoman dari literatur, penelitian terdahulu, artikel, maupun karya tulis yang membahas tentang kinerja. Pernyataan-pernyataan yang pernah dikeluarkan terdahulu merupakan kisi-kisi untuk merancang instrumen tersebut seperti yang terlihat pada lampiran. Untuk mendapatkan respon secara objektif maka konstruksi dari pernyataan dalam kuesioner tidak mengandung unsur untuk menilai, tetapi lebih kepada reaksi responden terhadap variabel-variabel yang tersirat dalam kuesioner untuk memenuhi validitas isi dan validitas konstruksi.

Uji Reliabilitas ditujukan terhadap 42 respon yang kemudian diolah dengan menggunakan perangkat SPSS yaitu pengujian *Cronbach Alpha*. Kriteria untuk mengetahui uji reliabilitas maka ditunjukkan hasil *Cronbach Alpha* minimal 0,5. Nilai yang dihasilkan pada umumnya adalah antara 0 dan 1 sehingga diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5.6. Reliability Statistics (Output SPSS)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,697	,903	40

Interpretasi Hasil

Output SPSS memberikan nilai Cronbach Alpha untuk keseluruhan skala pengukuran sebesar 0,903. Nilai Alpha Cronbach ini jelas berada diatas batas minimal 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa skala pengukuran "Analisa Pengaruh Personal dan Organisasional Terhadap Kinerja" mempunyai reliabilitas yang baik.

C. Analisa Statistik Menggunakan Uji Regresi Linier Berganda

C.1. Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja

Analisa statistik yang digunakan pada penelitian ini adalah Regresi Linier Berganda dengan pertimbangan banyaknya jumlah variabel yang diteliti hingga 34. Dengan jumlah sampel 40 maka tidak dimungkinkan penggunaan metoda analisis faktor karena hasil KMO yang ditampilkan tidak memenuhi persyaratan. Selain itu analisis faktor memiliki sifat menyederhanakan data yang artinya penghilangan beberapa data yang tidak signifikan. Dengan penghilangan data tersebut maka mengurangi pengolahan statistik yang komprehensif.

Dengan uji regresi linier berganda terhadap 34 variabel dengan menggunakan stepwise. Penggunaan metoda ini agar tiap variabel yang ada dilakukan pengujian. Pengujian tersebut untuk melihat bagaimana pengaruh variabel independen terhadap dependen.

Jadi pengujian dilakukan terhadap variabel independen yang terdiri dari: Sasaran, Beban Kerja, Kepemimpinan, Senioritas, Supervisi, Komunikasi, Komitmen, Motivasi, Dukungan, Inspirasi, Kemampuan, Keterampilan, Pengetahuan, Kompetensi, Perilaku, Proses, Sikap, Standar, Sistem dan Prosedur, Iklim dan Budaya, Nilai atau Norma,

Lingkungan, Teknologi, Peralatan, Pelatihan, Bimbingan, Umpan Balik, Harga Diri, Identitas Diri, Percaya Diri, Strategi, Struktur Organisasi, Imbal Jasa, Penghargaan. Untuk melihat variabel mana yang memiliki kriteria mempengaruhi variabel dependen (Hasil/Output).

Perhitungan dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS maka dengan itu diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5.7. Koefisien β Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Seksi PT. PLN (Persero) Di Area Pelayanan Pondok Gede, Jakarta

$R^2 = 0,667$

Faktor-Faktor Yang Mempengaruh Kinerja Tiap Seksi	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
(Constant)		0,256	0,799
Tiap Seksi Memiliki Proses Kerja	0,296	2,511	0,017
SDM Memiliki sistem & prosedur	0,272	2,243	0,031
Pengembangan Karir Berdasar Senioritas	-0,274	-2,745	0,009
SDM Memiliki Kompetensi Berbedabeda	0,338	3,196	0,003
SDM Memberi Bimbingan	0,257	2,324	0,026

Tiap Seksi Memiliki Proses Kerja.

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

Ho : Faktor tiap seksi memiliki proses kerja yang mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H₁ : Faktor tiap seksi memiliki proses kerja yang tidak mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Dari tabel perhitungan variabel ini menunjukkan angka koefisien 0,17 dimana angka tersebut memenuhi persyaratan signifikansi. Dari angka tersebut menunjukkan bahwa proses kerja di PT.PLN (Persero) Area

Pelayanan Pondok Gede memiliki pengaruh yang cukup tinggi karena menyangkut kepada pelayanan masyarakat di bidang kelistrikan yang memiliki resiko cukup tinggi. Dengan demikian, tolak H_1 , karena variabel ini memiliki koefisien yang signifikan terhadap kinerja. Proses kerja yang dijalankan sesuai dengan yang direncanakan yang kemudian akan memberi hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Setiap organisasi atau perusahaan harus memiliki proses kerja tetapi pada umumnya tidak disadari bahwa bagian tersebut memberi dampak terhadap pekerja. Dapat dibayangkan untuk menghasilkan suatu output harus ada proses kerja untuk memperoleh output tersebut, jika proses kerja tidak dilakukan dengan benar maka dampaknya adalah pada output yang tidak sesuai harapan. Lalu jika proses kerja tersebut tersusun dan terlaksana dengan baik, maka tercipta kinerja yang tinggi yang dapat memberi output yang optimal.

SDM Memiliki sistem & prosedur.

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

- H_0 : Faktor SDM memiliki sistem dan prosedur yang mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede
- H_1 : Faktor SDM memiliki sistem dan prosedur yang tidak mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa variabel ini memiliki pengaruh yang cukup kuat dengan angka koefisien 0,031 yang memenuhi persyaratan signifikan. Dari angka ini ditunjukkan bahwa PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede memiliki sistem dan prosedur yang cukup baku. Dengan ini, tolak H_1 , karena variabel ini memiliki koefisien yang signifikan terhadap kinerja.

Sistem dan prosedur yang berlaku cukup memfasilitasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, jika sistem dan prosedurnya baik maka menciptakan suasana kerja yang memiliki kinerja

tinggi. Pengaruh yang ditimbulkan dari sistem dan prosedur yang berlaku terhadap kinerja sangat signifikan.

Sumber daya manusia merupakan potensi yang dapat memberikan output. Oleh karena itu, sumber daya manusia juga suatu potensi yang harus dikelola agar dapat memberikan yang terbaik. Dalam rangka mengelola sumber daya manusia tersebut harus dibentuk sistem dan prosedur yang sejalan dengan kepentingan organisasi dan juga tidak melanggar aspek-aspek kemanusiaan. Sistem dan prosedur yang baik bagi kedua pihak (organisasi dan karyawan) maka menciptakan suatu iklim yang menuju pada kinerja yang baik.

Pengembangan Karir Berdasarkan Senioritas

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

- H_0 : Faktor pengembangan karir berdasarkan senioritas, mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede
- H_1 : Faktor pengembangan karir berdasarkan senioritas, tidak mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Tabel perhitungan diatas memberi petunjuk bahwa variabel pengembangan karir berdasarkan senioritas cukup signifikan mempengaruhi kinerja dengan nilai koefisien 0,009, yang memenuhi persyaratan signifikan. Dengan demikian, tolak H_1 , dan terima H_0 karena memiliki signifikansi terhadap kinerja.

Senioritas di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede memiliki pengaruh yang cukup kuat karena masa kerja karyawan di PLN kurang lebih diatas 15 tahun. Pengalaman yang karyawan peroleh cukup membangun karir di organisasi PLN. Indikator lain yang menunjukkan koefisien Beta -0,274 menggambarkan bahwa senioritas yang ada belum tentu dapat meningkatkan kinerja, bahkan mungkin dapat menurunkan kinerja jika senioritas tersebut tidak berbagi pengalaman dengan yang lain.

Karir sering diasumsikan sebagai suatu prestasi yang dicapai dalam organisasi, tetapi ada juga yang mengartikan karir sebagai kegiatan-kegiatan dan perilaku-perilaku yang terkait dengan kerja dan sikap, nilai dan aspirasi-aspirasi seseorang atas semua pekerjaan atau jabatan, baik yang telah maupun yang sedang dikerjakan. Karir juga sering dikaitkan dengan pengalaman seseorang dalam bidang pekerjaannya. Jika menyebut pengalaman maka semakin banyak pengalamannya maka semakin menempatkan dirinya pada tingkatan senior. Hubungan antara karir dengan senioritas adalah berdasar pada pengalaman yang bersangkutan dalam bidang pekerjaannya. Maka dalam hal ini dapat disimpulkan pengalaman seseorang mempengaruhi bagaimana orang tersebut berkinerja.

SDM Memiliki Kompetensi Berbeda

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

- H_0 : Faktor SDM memiliki kompetensi berbeda, mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede
- H_1 : Faktor SDM memiliki kompetensi berbeda, tidak mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Jika melihat hasil perhitungan pada tabel diatas maka variabel SDM memiliki kompetensi berbeda memiliki koefisien yang paling rendah nilainya yaitu 0,003, yang memenuhi persyaratan signifikan. Dengan demikian, tolak H_1 dan terima H_0 karena memiliki koefisien yang signifikan terhadap kinerja.

Signifikansi ini menunjukkan bahwa karyawan di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede memiliki kompetensi yang berbeda-beda. Tapi dengan aneka ragam kompetensi tersebut menjadi sumber kekuatan dalam memberi solusi atas berbagai permasalahan yang timbul.

Kompetensi atau kecakapan adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang tampak serta nilai-nilai, motivasi, inisiatif, dan pengendalian diri yang mendasarinya. Kompetensi dibutuhkan oleh seseorang agar dapat melaksanakan tugas secara efektif dan berhasil.

Suatu organisasi yang memiliki kompetensi karyawan berbeda-beda membentuk kekuatan yang luar biasa dalam menghadapi hambatan-hambatan yang timbul atau sumber inovasi dan kreatifitas. Jika hambatan tersebut dapat diatasi nya tanpa kesulitan yang berarti maka organisasi tersebut memiliki kinerja yang luar biasa. Kompetensi dianggap melekat pada sebuah organisasi bila organisasi tersebut memiliki sebuah sistem untuk mengelola kompetensi para individu di dalamnya sehingga organisasi tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif.

SDM Memberi Bimbingan

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : Faktor SDM memberi bimbingan, mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : Faktor SDM memberi bimbingan, tidak mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Bimbingan yang baik memberi pengaruh yang cukup tinggi terhadap kinerja. Terlihat dari hasil perhitungan yang menunjukkan koefisien sebesar 0,026, yang memenuhi persyaratan signifikan. Dengan demikian, tolak H_1 dan terima H_0 karena memiliki koefisien yang signifikan terhadap kinerja. Variabel ini memiliki pengaruh yang cukup kuat sekali terhadap kinerja. Digambarkan disini bahwa karyawan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede memiliki inisiatif untuk memberi bimbingan baik itu terhadap junior maupun kepada sesama rekan.

Saat ini organisasi-organisasi bekerja dengan anggaran yang lebih kecil dan tenaga kerja yang lebih sedikit. Sementara itu, harapan

para pelanggan terus meningkat. Dalam lingkungan semacam ini, memanfaatkan sebaik mungkin semua keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan telah menjadi lebih penting daripada sebelumnya.

Untuk memenuhi tantangan ini, banyak organisasi mendefinisikan kembali serta memperluas peranan bimbingan untuk membantu mencapai sasaran organisasi. Bimbingan bukan lagi suatu hal yang hanya dilakukan oleh para manager selama penilaian kinerja yang sudah diagendakan setiap tahunnya, tetapi juga sudah dianggap sebagai cara yang memungkinkan semua orang untuk bekerja sama, saling memotivasi, dan mendukung, baik di dalam satu bidang pekerjaan yang sama maupun yang berbeda.

Tujuan membimbing bukan hanya memberikan arah, tetapi memungkinkan para karyawan bekerja sama untuk saling membantu dalam menemukan arah. Untuk mencapai sasaran ini, para karyawan harus menerima tanggung jawab pribadi yang lebih besar di tempat kerjanya. Hal ini bukan hanya untuk kinerja karyawan sendiri, tetapi juga untuk kinerja orang lain.

C.2. Variabel-variabel Yang Tidak Termasuk Pada Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Pengolahan terhadap ke 34 variabel tersebut juga menghasilkan variabel yang berdasarkan perhitungan belum termasuk ke dalam faktor yang mempengaruhi kinerja karena nilai koefisien yang dihasilkan melebihi persyaratan koefisien signifikansi 0,05. Terdapat 29 faktor yang dinyatakan tidak signifikan oleh perhitungan sehingga diasumsikan merupakan faktor yang belum mempengaruhi kinerja.

Tabel 5.8. Koefisien β Faktor-Faktor Yang Belum Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor Yang Belum Mempengaruhi Kinerja	Beta In	t	Slg.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1. Sasaran Kinerja	-,137(g)	-1,395	0,172	-0,230	0,836
2. Memiliki Beban Kerja	0,014(g)	0,139	0,890	0,024	0,897
3. Pimpinan Melaksanakan Peran	-0,056(g)	-0,561	0,578	-0,094	0,942
Pimpinan Melakukan Supervisi	-0,140(g)	-1,466	0,152	-0,241	0,975
4. Memo Menjadi Alat Komunikasi	-0,041(g)	-0,377	0,709	-0,064	0,785
Surat Menjadi Alat Komunikasi	0,086(g)	0,774	0,444	0,130	0,751
Laporan Bagian Dari Pekerjaan	-0,147(g)	-1,425	0,163	-0,234	0,846
5. SDM Memiliki Komitmen	-0,169(g)	-1,453	0,155	-0,238	0,661
6. SDM Memiliki Motivasi	-0,155(g)	-1,229	0,227	-0,203	0,573
7. SDM Dukung Keputusan Pimpinan	-0,020(g)	-0,178	0,860	-0,030	0,777
8. SDM Memberi Inspirasi	-0,114(g)	-0,899	0,375	-0,150	0,576
9. SDM Mampu Menyelesaikan Tugas	0,062(g)	0,527	0,602	0,089	0,675
10. SDM Menunjukkan Keterampilan	-0,082(g)	-0,704	0,486	-0,118	0,694
11. SDM Memiliki Pengetahuan	-0,046(g)	-0,412	0,683	-0,069	0,744
12. Prilaku SDM Dukung Kinerja	-0,064(g)	-0,593	0,557	-0,100	0,798
13. SDM Memiliki Sikap Kerja yg Dukung Kinerja	-0,033(g)	-0,259	0,797	-0,044	0,591
14. SDM Memiliki Standar Kerja	0,029(g)	0,234	0,816	0,040	0,629
15. SDM Memiliki Iklim & Budaya	0,077(g)	0,725	0,473	0,122	0,834
16. SDM Memillki Nilai & Norma	-0,022(g)	-0,195	0,846	-0,033	0,764
17. SDM Jaga Lingkungan Kerja	-0,104(g)	-0,969	0,339	-0,162	0,797
18. SDM Mengikuti Teknologi	-0,066(g)	-0,576	0,568	-0,097	0,713
19. SDM Didukung Peralatan Teknis	0,040(g)	0,385	0,703	0,065	0,855
20. SDM Didukung Peralatan Non Teknis	0,122(g)	1,184	0,245	0,196	0,858
21. SDM Mengikuti Pelatihan	0,164(g)	1,553	0,129	0,254	0,798
22. SDM Diberi Umpan Balik	-0,057(g)	-0,439	0,663	-0,074	0,564
23. Harga Diri SDM Dihormati	-0,030(g)	-0,267	0,791	-0,045	0,767
24. SDM Menunjukkan Potensi	-0,117(g)	-1,104	0,277	-0,183	0,820
25. SDM Memiliki Percaya Diri	-0,041(g)	-0,365	0,717	-0,062	0,770
26. SDM Menyusun Strategi	-0,192(g)	-1,698	0,098	-0,276	0,687
27. Memiliki Struktur Organisasi	-0,139(g)	-1,071	0,292	-0,178	0,544
28. Unit Kerja Memiliki Sistem Imbal Jasa	0,163(g)	1,603	0,118	0,262	0,858
29. SDM Saling Menghargai	-0,131(g)	-1,062	0,296	-0,177	0,602

Variabel “Sasaran Kinerja”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : Sasaran kinerja mampu mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : Sasaran kinerja belum mampu mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Variabel ini berdasarkan perhitungan regresi linier berganda termasuk variabel yang pada saat ini tidak mempengaruhi kinerja di PT. PLN

(Persero) Area Pelayanan Pondok Gede. Hasil perhitungan menunjukkan koefisien 0.172, melebihi persyaratan signifikan sebagai variabel yang memiliki pengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian, tolak H_0 dan terima H_1 karena variabel ini belum mampu mempengaruhi kinerja secara signifikan.

Dari nilai Beta yang dihasilkan oleh variabel ini menunjukkan bahwa setiap sasaran kinerja yang ditetapkan, kinerja yang terjadi menurun. Hal ini disebabkan oleh dalam proses penetapan kinerja, dilakukan oleh kantor PLN pusat tanpa ada pengamatan atau pengukuran terhadap kapasitas kerja Area Pelayanan Pondok Gede. Oleh karena itu, variabel ini belum dikatakan berpengaruh karena sasaran belum dirancang sesuai dengan kapasitas kerja Area Pelayanan Pondok Gede.

Variabel "Memiliki Beban Kerja"

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : Memiliki beban kerja yang mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : Memiliki beban kerja yang belum mampu mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Variabel ini jelas sekali memiliki nilai koefisien (0,890) yang belum dapat dikatakan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karena belum memenuhi persyaratan signifikansi. Dengan demikian, tolak H_0 dan terima H_1 karena variabel ini belum mampu mempengaruhi kinerja secara signifikan. Dengan indikasi ini terlihat bahwa beban kerja di tiap seksi pada Area Pelayanan Pondok Gede belum dirancang secara optimal.

Jika melihat koefisien Beta (0,014) yang ditampilkan maka variabel ini memiliki potensi untuk dikembangkan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja. Hal ini karena beban kerja yang ada belum dirancang sedemikian rupa agar kinerja yang diharapkan sesuai sasaran.

Variabel “Pimpinan Melaksanakan Peran”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : Pimpinan melaksanakan peran, yang mampu mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : Pimpinan melaksanakan peran, tapi belum mampu mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Berdasarkan hasil perhitungan regresi linier berganda maka variabel ini tidak termasuk pada faktor yang mempengaruhi kinerja. Nilai koefisien 0,578 menunjukkan belum memenuhi persyaratan signifikansi. Oleh karena itu, tolak H_0 dan terima H_1 karena variabel ini belum mampu mempengaruhi secara signifikan.

Dari koefisien Beta (-0,056) memperlihatkan bahwa semakin seorang pimpinan menunjukkan peranannya maka kinerja seksi menurun. Hal ini karena gaya kepemimpinan yang ditunjukkan tidak sesuai dengan iklim kerja di Area Pelayanan Pondok Gede.

Variabel “Pimpinan Melakukan Supervisi”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : Pimpinan melakukan supervisi yang mampu mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : Pimpinan melakukan supervisi, tapi belum mampu mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Supervisi pada umumnya merupakan bagian usaha perbaikan agar tercapainya kinerja yang tinggi. Tetapi berdasarkan hasil perhitungan analisa statistik, variabel ini belum termasuk kepada faktor yang mempengaruhi kinerja. Nilai koefisien yang dihasilkan (0,152) tidak memenuhi kriteria signifikansi dibawah 0,05. Dengan demikian, tolak H_0 dan terima H_1 karena variabel ini memang belum mampu mempengaruhi kinerja secara signifikan.

Dengan indikator koefisien Beta (-0,140) ini menggambarkan bahwa proses supervisi yang ketat oleh para pimpinan di Area Pelayanan Pondok membuat kinerja seksi menurun. Hal ini disebabkan karena proses supervisi yang berjalan tidak bersifat membimbing tetapi lebih kepada kritik. Pada hakekatnya variabel ini memiliki potensi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja.

Variabel “Memo Menjadi Alat Komunikasi”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : Memo menjadi alat komunikasi yang mampu mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : Memo menjadi alat komunikasi tapi belum mampu mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Memo merupakan alat yang sering digunakan untuk men-disposisikan pekerjaan dari atasan kepada bawahan di Area Pelayanan Pondok Gede. Tetapi Nilai koefisien 0,709 menunjukkan bahwa variabel ini tidak memenuhi persyaratan signifikansi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja. Dengan demikian, tolak H_0 dan terima H_1 karena variabel ini belum mampu mempengaruhi kinerja secara signifikan.

Dari koefisien Beta -0,041 menunjukkan bahwa memo banyak digunakan untuk penyampaian pesan yang kurang penting sehingga banyak media memo yang disalahgunakan dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan penggunaan memo justru menurunkan kinerja seksi.

Variabel “Surat Menjadi Alat Komunikasi”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : Surat menjadi alat komunikasi yang mampu mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : Surat menjadi alat komunikasi yang belum mampu mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Alat komunikasi lainnya di Area Pelayanan Pondok Gede adalah berbentuk surat. Surat yang menyampaikan berbagai informasi baik secara vertikal maupun horizontal dan memiliki arti yang formal. Tetapi berdasarkan hasil perhitungan analisa statistik menunjukkan bahwa variabel ini belum memberi dampak kepada kinerja. Hal ini ditunjukkan oleh angka koefisien 0,444 yang melebihi persyaratan signifikansi. Oleh karena itu, tolak H_0 dan terima H_1 karena variabel ini belum mampu mempengaruhi kinerja secara signifikan.

Berdasarkan koefisien Beta (0,086), penggunaan surat di dalam bisnis proses belum optimal sehingga proses kerja berjalan dalam keadaan yang tidak pasti. Dengan optimalisasi penggunaan surat resmi maka bisnis proses dalam berjalan lancar.

Variabel “Laporan Bagian Dari Pekerjaan”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : Laporan bagian dari pekerjaan yang mampu mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : Laporan bagian dari pekerjaan yang belum mampu mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Laporan merupakan bagian dari pekerjaan yang sifatnya rutin dan tidak ada perubahan yang luar biasa dalam bentuk atau format pelaporan yang berjalan. Laporan yang menyampaikan kinerja yang dicapainya. Namun berdasarkan hasil perhitungan analisa statistik regresi linier berganda, variabel ini belum termasuk faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Hal ini ditunjukkan oleh angka koefisien 0,163 yang belum memenuhi persyaratan signifikansi. Oleh karena itu, tolak H_0 dan terima H_1 karena variabel ini belum mampu mempengaruhi kinerja secara signifikan.

Berdasarkan koefisien Beta (-0,147) yang ditampilkan maka laporan yang disajikan sebagai sumber informasi berisi data yang kurang akurat. Laporan dapat berisi bukan tentang pencapaian yang sebenarnya. Data yang tercantum dapat saja fiktif dengan tujuan agar kantor pusat PLN tidak menilai buruk terhadap Area Pelayanan Pondok Gede.

Variabel “SDM Memiliki Komitmen”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : SDM memiliki komitmen yang mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : SDM memiliki komitmen yang belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Banyak pernyataan yang menggambarkan pemikiran bahwa komitmen adalah salah satu kunci tercapainya kinerja yang tinggi. Tetapi dari hasil perhitungan analisa statistik menunjukkan angka koefisien 0,155 yang tidak memenuhi persyaratan signifikansi. Dengan demikian, tolak H_0 dan terima H_1 karena variabel ini belum mampu mempengaruhi kinerja secara signifikan.

Koefisien Beta (-0,169) menunjukkan keterikatan yang terjadi disini bukan kepada sasaran kerja tetapi lebih kepada individu. Keterikatan kepada pemimpin tertentu yang dirasakan dapat menguntungkan yang bersangkutan. Selain itu keterikatan kepada seseorang tersebut mungkin karena ada tujuan pribadi yang ingin dicapainya melalui orang tersebut.

Variabel “SDM Memiliki Motivasi”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : SDM memiliki motivasi yang mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : SDM memiliki motivasi tapi belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Motivasi diperlukan bagi setiap karyawan baik pada tingkatan staf maupun pada jabatan tinggi. Faktor ini yang juga sebagai pendorong terciptanya kinerja yang tinggi. Namun hasil perhitungan analisa statistik menunjukkan hasil yang berbeda. Nilai koefisien 0,227 belum memenuhi persyaratan signifikansi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu, tolak H_0 dan terima H_1 karena variabel ini belum mampu mempengaruhi kinerja secara signifikan.

Berdasarkan nilai Beta (-0,155) menggambarkan bahwa semakin diberi motivasi maka kinerja yang terjadi menurun. Hal ini disebabkan karena bentuk motivasi yang diberikan tidak sesuai dengan harapan karyawan. Atau juga mungkin karena latar belakang pendidikan yang kurang memadai membuat mental karyawan di Area Pelayanan Pondok Gede selalu menuntut kesejahteraan.

Variabel “SDM Dukung Keputusan Pimpinan”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : SDM dukung keputusan pimpinan yang mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : SDM dukung keputusan pimpinan tapi belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Berdasarkan hasil perhitungan analisa statistik menunjukkan angka koefisien 0,860 yang tidak memenuhi persyaratan signifikansi, sehingga variabel ini belum dapat dikatakan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja. Dengan demikian, tolak H_0 dan terima H_1 karena faktor ini belum mampu mempengaruhi kinerja secara signifikan.

Setiap langkah atau strategi seorang pemimpin dibutuhkan dukungan dari anggotanya. Tanpa dukungan karyawan tidak ada yang

melaksanakan rencana atau strategi yang dibuatnya. Dengan demikian dapat menghambat kinerja.

Nilai Beta (-0,020) menggambarkan bahwa semakin memberikan dukungan kepada pimpinan maka kinerja yang terjadi menurun. Hal ini dapat terjadi karena dukungan diberikan kepada keputusan pimpinan yang salah. Dampak yang terjadi adalah tidak memberikan solusi atas permasalahan tetapi memperburuk keadaan.

Variabel “SDM Memberi Inspirasi”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : SDM memberi inspirasi yang mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : SDM memberi inspirasi tapi belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Inspirasi atau kreatifitas dibutuhkan ketika menghadapi menyelesaikan pekerjaan atau menghadapi tantangan. Inspirasi atau kreatifitas memberi sumbangan kepada penciptaan kinerja tinggi. Namun angka koefisien (0,375) tidak memenuhi persyaratan signifikan. Oleh karena itu, tolak H_0 dan terima H_1 karena variabel ini belum mampu mempengaruhi kinerja secara signifikan. Variabel ini sebenarnya dapat memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerja karena inspirasi merupakan bagian dari kinerja yang tinggi.

Hasil angka Beta (-0,114) menggambarkan bahwa inspirasi yang terjadi bukan meningkatkan kinerja tetapi menurunkan kinerja. Inspirasi yang tercipta ke arah negatif seperti bagaimana caranya agar dapat menjual komponen kelistrikan tanpa diketahui oleh atasan atau siapa saja.

Variabel “SDM Mampu Menyelesaikan Tugas”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

- Ho : SDM mampu menyelesaikan tugas yang mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede
- H₁ : SDM mampu menyelesaikan tugas tapi belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Setiap sumber daya manusia di Area Pelayanan Pondok Gede memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dari organisasi. Kemampuan sumber daya manusia tersebut menjadi bagian dari kinerja. Dari angka koefisien 0,602 menunjukkan bahwa variabel ini belum dapat mempengaruhi kinerja secara signifikan. Dengan demikian, tolak H₀ dan terima H₁.

Berdasarkan angka koefisien Beta (0,062) memberi arti bahwa kemampuan sumber daya manusia dalam menyelesaikan tugas belum memadai. Hal ini disebabkan karena tidak adanya program pelatihan yang dirancang mengikuti tuntutan pekerjaan.

Variabel “SDM Menunjukkan Keterampilan”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

- Ho : SDM menunjukkan keterampilan yang mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede
- H₁ : SDM menunjukkan keterampilan tapi belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Keterampilan dibutuhkan di dalam kinerja yang tinggi maka dari itu biasanya tingkat keterampilan seorang karyawan menggambarkan tingkat kerjanya. Untuk variabel angka koefisien yang dihasilkan 0,486, belum

memenuhi persyaratan signifikansi variabel yang kinerja. Dengan demikian, tolak H_0 dan terima H_1 .

Melihat nilai Beta (-0,82) menggambarkan keterampilan yang ada tidak meningkatkan kinerja, karena keterampilan yang dimilikinya tidak sesuai dengan pekerjaannya. Hal ini membuat pekerjaan terhambat untuk diselesaikan dan menurunkan kinerja.

Variabel “SDM Memiliki Pengetahuan”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

- H_0 : SDM memiliki pengetahuan yang mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede
- H_1 : SDM memiliki pengetahuan tapi belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Hasil perhitungan analisa statistik pada variabel ini menunjukkan bahwa variabel ini belum termasuk ke dalam faktor yang mempengaruhi kinerja. Angka koefisien 0,683 tidak memenuhi persyaratan signifikansi. Oleh karena itu, tolak H_0 dan terima H_1 karena variabel ini belum mampu mempengaruhi kinerja secara signifikan.

Indikasi lain berupa nilai Beta (-0,046) yang menggambarkan bahwa pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia menurunkan kinerja yang ada. Hal ini dapat saja disebabkan oleh jenis pengetahuan yang dimiliki berbeda dengan pekerjaannya atau juga tingkat pengetahuan kurang memadai untuk menjalankan rencana atau strategi pekerjaan.

Variabel “Perilaku SDM Dukung Kinerja”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

- H_0 : Perilaku SDM dukung kinerja yang mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : Perilaku SDM dukung kinerja tapi belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Pada saat ini kecakapan seseorang dalam bekerja tidak dianggap memiliki kinerja tinggi jika individu tersebut tidak memiliki perilaku yang mendukung kinerja. Namun hasil yang diperoleh dari perhitungan analisa statistik menyatakan angka koefisien 0,557 belum memenuhi persyaratan signifikansi. Dengan demikian, tolak H_0 dan terima H_1 karena variabel ini belum mampu mempengaruhi kinerja secara signifikan.

Indikasi lain yaitu koefisien Beta (-0,064) menggambarkan bahwa perilaku yang ada cenderung menurunkan kinerja, seperti pulang sebelum jam kerja berakhir atau mencuri tugas luar agar dapat mencuri waktu. Hal ini karena kurangnya bimbingan dari atasan dengan baik.

Variabel “SDM Memiliki Sikap Kerja yang Dukung Kinerja”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : SDM memiliki sikap kerja yang dukung kinerja yang mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : SDM memiliki sikap kerja yang dukung kinerja tapi belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Namun dari hasil perhitungan analisis statistik berkata lain. Angka koefisien 0,05 yang ditampilkan belum memenuhi persyaratan signifikan, sehingga dikatakan sebagai faktor yang belum mempengaruhi kinerja. Dengan demikian, tolak H_0 dan terima H_1 .

Seorang karyawan dalam bekerja tidak hanya dituntut atas kemampuan dan keterampilan dalam penyelesaian pekerjaan yang diberikan kepadanya tetapi juga tentang sikap yang dimilikinya. Sikap yang menjadi nilai tambah bagi seorang individu atau karyawan dikatakan memiliki kinerja yang tinggi.

Hal ini juga ditunjukkan oleh koefisien Beta (-0,033) yang menggambarkan bahwa sikap sumber daya manusia yang ada menurunkan kinerja. Hal ini karena kurangnya kepedulian terhadap sasaran organisasi yang ingin dicapainya.

Variabel “SDM Memiliki Standar Kerja”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 :SDM memiliki standar kerja yang mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 :SDM memiliki standar kerja tapi belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Standar kerja diterapkan dengan tujuan agar dalam pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah dirancang agar bisnis proses berjalan lancar. Hasil perhitungan analisis statistik memberi gambaran bahwa variabel ini belum merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karena nilai koefisien 0,816 tidak memenuhi persyaratan signifikan. Oleh karena itu, tolak H_0 dan terima H_1 karena variabel ini belum mampu mempengaruhi kinerja secara signifikan.

Indikasi lain yaitu berupa koefisien Beta (0,029) yang menggambarkan bahwa standar kerja yang berlaku kurang meningkatkan kinerja. Hal ini disebabkan karena standar kerja di Area Pelayanan Pondok Gede belum dilakukan pengkajian kembali setelah 5 tahun sehingga perubahan yang terjadi tidak terakomodasi ke dalam standar kerja.

Variabel “SDM Memiliki Iklim dan Budaya”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 :SDM memiliki iklim dan budaya yang mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : SDM memiliki iklim dan budaya tapi belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Iklim dan budaya yang kondusif menciptakan suasana dan kondisi kerja yang harmonis dan dapat mendukung kinerja. Namun berdasarkan analisis statistik yang menampilkan angka koefisien 0,473 belum memenuhi persyaratan signifikan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu, tolak H_0 dan terima H_1 .

Indikasi nilai Beta (0,077) memberi gambaran bahwa iklim dan budaya di Area Pelayanan Pondok Gede belum terbentuk untuk mendukung kinerja. Hal ini yang harus menjadi perhatian pucuk pimpinan di unit kerja tersebut.

Variabel “SDM Memiliki Nilai dan Norma”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : SDM memiliki nilai dan norma yang mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : SDM memiliki nilai dan norma tapi belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Banyak pemikiran yang berkata bahwa setiap organisasi yang ingin tumbuh dan berkembang dengan baik harus memiliki nilai dan norma yang tertanam di dalam moral tiap individu atau karyawannya. Nilai dan norma ini yang diharapkan menjadi pemacu semangat kinerja yang tinggi. Namun hasil perhitungan statistik mengindikasikan angka koefisien 0,846 masih belum memenuhi persyaratan signifikan mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu, tolak H_0 dan terima H_1 .

Indikator lainnya, berupa koefisien Beta (-0,022) menggambarkan nilai dan norma yang berlaku kurang mendukung kinerja. Bahkan cenderung menurunkan kinerja. Hal ini disebabkan oleh nilai dan norma yang ditanamkan oleh pimpinan tertinggi sebelumnya telah rusak oleh

pimpinan yang bersangkutan sehingga nilai yang rusak ini menjadi contoh bagi sumber daya manusia yang kurang memiliki nilai dan norma.

Variabel “SDM Jaga Lingkungan Kerja”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : SDM jaga lingkungan kerja yang mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 :SDM jaga lingkungan kerja tapi belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Lingkungan kerja yang mendukung kinerja sangat dibutuhkan di tiap perusahaan atau organisasi. Lingkungan yang memadai memberi ketenangan karyawan dalam bekerja. Jika ketenangan tercipta maka bekerja dapat lebih konsentrasi atau fokus. Hasil analisis statistik menunjukkan koefisien 0,339 belum memenuhi persyaratan signifikan sehingga lingkungan kerja di Area Pelayanan Pondok Gede belum mendukung kinerja. Oleh karena itu, tolak H_0 dan terima H_1 .

Indikasi lain menunjukkan koefisien Beta -0,104 yang menggambarkan bahwa lingkungan kerja yang ada cenderung menurunkan kinerja. Hal ini disebabkan oleh kurangnya perawatan terhadap lingkungan kerja dan keikutsertaan karyawan menjaga lingkungan kerjanya.

Variabel “SDM Mengikuti Teknologi”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 :SDM mengikuti teknologi yang mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 :SDM mengikuti teknologi tapi belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Berdasarkan hasil perhitungan analisis statistik, angka koefisien 0,568 tidak memenuhi persyaratan signifikan. Oleh karena itu teknologi belum mempengaruhi kinerja. Dengan demikian, tolak H_0 dan terima H_1 .

Indikasi lain adalah koefisien Beta -0,066 yang menggambarkan bahwa teknologi yang dimanfaatkan saat ini tidak meningkatkan kinerja karena kesalahan dalam pemilihan teknologi untuk mendukung kinerja. Faktor ini sebenarnya memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerja jika pemilihan teknologi yang tepat untuk mendukung kinerja. Teknologi merupakan perangkat atau peralatan yang mendukung terciptanya kinerja. Teknologi yang memadai di dalam bisnis proses suatu organisasi atau perusahaan memberikan sumbangan terhadap kinerja yang optimal.

Variabel “SDM Didukung Peralatan Teknis”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

- H_0 : SDM didukung peralatan teknis yang mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede
- H_1 : SDM didukung peralatan teknis tapi belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Adanya peralatan teknis bertujuan untuk mendukung kinerja dan beberapa perusahaan peranan peralatan teknis menjadi sangat penting. Namun berdasarkan hasil perhitungan analisis statistik diperoleh koefisien 0,703 yang tidak memenuhi persyaratan signifikan, sehingga variabel ini belum mempengaruhi kinerja. Dengan demikian, tolak H_0 dan terima H_1 .

Indikasi lain berupa koefisien Beta 0,040 yang menunjukkan bahwa ketersediaan peralatan teknis di Area Pelayanan Pondok Gede belum mendukung kinerja sehingga kinerja yang ada belum optimal.

Variabel “SDM Didukung Peralatan Non Teknis”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : SDM didukung peralatan non teknis yang mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 :SDM didukung peralatan non teknis tapi belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Namun apa yang dihasilkan analisis statistik berupa angka koefisien 0,245 tidak memenuhi persyaratan signifikan sehingga variabel ini belum mempengaruhi faktor kinerja. Dengan demikian, tolak H_0 dan terima H_1 .

Indikator lain yaitu berupa koefisien Beta 0,122 menunjukkan bahwa variabel ini memiliki potensi mempengaruhi kinerja, hanya saja pemanfaatan peralatan non teknis belum optimal dalam mendukung kinerja.

Dukungan peralatan non teknis juga memegang peranan penting, terutama di bagian administrasi atau pelayanan umum. Peralatan non teknis disini diartikan seperti Alat Tulis Kantor (ATK), komputer, dan sejenisnya. Secara kegunaan, peralatan non teknis cukup membantu dalam kinerja karyawan.

Variabel “SDM Mengikuti Pelatihan”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : SDM mengikuti pelatihan yang mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 :SDM mengikuti pelatihan tapi belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Pelatihan merupakan bagian dari pembinaan dengan tujuan utama untuk meningkatkan kinerja. Pelatihan harus dirancang sesuai dengan kebutuhan di lapangan. Dari hasil perhitungan analisis statistik, diperoleh koefisien 0,129 tidak memenuhi persyaratan signifikan sehingga variabel pelatihan belum mempengaruhi kinerja. Dengan demikian, tolak H_0 dan terima H_1 .

Angka koefisien Beta 0,164 menggambarkan bahwa program pelatihan belum dimanfaatkan secara optimal untuk meningkatkan kinerja. Selain itu program pelatihan tidak berdasarkan kebutuhan yang timbul dari pekerjaan tetapi lebih kepada faktor kira-kira.

Variabel “SDM Diberi Umpan Balik”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : SDM diberi umpan balik yang mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : SDM diberi umpan balik tapi belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Hasil perhitungan analisis statistik menampilkan angka koefisien 0,663 yang tidak memenuhi persyaratan signifikan sehingga variabel ini belum mempengaruhi kinerja. Dengan demikian, tolak H_0 dan terima H_1 .

Umpan balik mempunyai sisi yang positif karena pada sesi umpan balik merupakan kesempatan untuk memberitahu kesalahan-kesalahan yang terjadi dan kemudian dilakukan perbaikan. Dengan proses ini kinerja dapat terjaga.

Indikasi lain adalah koefisien Beta -0,057 yang memberikan gambaran bahwa umpan balik yang diberikan cenderung menurunkan kinerja. Hal ini disebabkan karena kesalahan teknik pemberian umpan balik dan tidak semua individu dapat menerima umpan balik dengan baik. Jika teknik ini dapat diperbaiki maka variabel ini memiliki potensi mempengaruhi kinerja karena umpan balik merupakan bagian dari perbaikan kinerja.

Variabel “Harga Diri SDM Dihormati”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : Harga diri SDM dihormati sehingga mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : Harga diri SDM dihormati tapi belum tentu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Namun hasil analisis statistik menunjukkan angka koefisien 0,791 tidak memenuhi persyaratan kinerja sehingga variabel ini belum mempengaruhi kinerja. Dengan demikian, tolak H_0 dan terima H_1 .

Setiap individu memiliki harga diri yang ingin selalu dihormati. Jika harga diri seseorang disinggung maka terciptalah suatu suasana yang tidak kondusif. Suasana yang demikian berdampak terhadap kinerja.

Indikator lain berupa koefisien Beta -0,030 menggambarkan bahwa kinerja menurun karena ada harga diri yang harus dihormati, contohnya tidak melakukan peneguran kepada karyawan yang bertindak salah karena tidak ingin menyinggung harga diri karyawan tersebut. Hal ini menghambat kinerja yang pada akhirnya merugikan perusahaan atau organisasi.

Variabel “SDM Menunjukkan Potensi”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : SDM menunjukkan potensi yang mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : SDM menunjukkan potensi tapi belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Berdasarkan hasil perhitungan analisis statistik menunjukkan angka koefisien 0,277 yang kurang memenuhi persyaratan signifikan sehingga variabel ini dikatakan belum mempengaruhi kinerja. Dengan demikian, tolak H_0 dan terima H_1 .

Indikasi lain berupa koefisien Beta $-0,117$ menggambarkan bahwa semakin menunjukkan potensi yang ada semakin menurunkan kinerja. Potensi yang ditunjukkan bukan berupa kekuatan tetapi sebaliknya itu potensi atas kelemahan organisasi tersebut. Mengetahui potensi baik individu atau organisasi merupakan hal yang penting karena menjadi sumber dalam merancang strategi. Jika potensi yang dimiliki teridentifikasi maka dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja atau bahkan mengembangkannya.

Variabel “SDM Memiliki Kepercayaan Diri”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : SDM memiliki percaya diri sehingga mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : SDM memiliki percaya diri tapi belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Namun bagi Area Pelayanan Pondok Gede, hasil perhitungan analisis statistik menunjukkan angka koefisien $0,717$ yang tidak memenuhi persyaratan signifikan sehingga variabel ini belum mempengaruhi kinerja. Dengan demikian, tolak H_0 dan terima H_1 . Kepercayaan diri (self confidence) merupakan salah satu kunci untuk mengerjakan berbagai macam pekerjaan. Dengan percaya diri yang tinggi maka dapat menunjukkan kinerja yang baik.

Indikasi lain adalah koefisien Beta $-0,041$ yang menggambarkan bahwa kepercayaan diri cenderung menurunkan kinerja. Disini diartikan bahwa SDM terlalu percaya diri terhadap suatu keputusan atau tindakan yang salah dalam pekerjaan sehingga hasil akhir dari tindakan tersebut menurunkan kinerja.

Variabel “SDM Menyusun Strategi”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : SDM menyusun strategi sehingga mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : SDM menyusun strategi tapi belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Namun hasil perhitungan analisis statistik berkata lain, yaitu angka koefisien 0,098 tidak memenuhi persyaratan signifikan. Artinya variabel ini belum mempengaruhi kinerja. Dengan demikian, tolak H_0 dan terima H_1 .

Indikasi lain berupa koefisien Beta -0,192 menggambarkan strategi yang ditetapkan cenderung menurunkan kinerja. Hal ini disebabkan strategi yang dirancang tidak memenuhi tuntutan situasi dan kondisi. Strategi dirancang tidak berdasarkan data-data yang diterima dari lapangan. Tetapi strategi merupakan kunci utama untuk melangkah diberbagai bidang. Strategi disusun bertujuan agar organisasi memiliki perencanaan yang baik dalam mencapai sasarnya.

Variabel ini memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerja jika strategi dirancang berdasarkan data-data yang akurat dan oleh individu yang memiliki kemampuan merancang strategi.

Variabel “Memiliki Struktur Organisasi”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : Memiliki struktur organisasi yang mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : Memiliki struktur organisasi tapi belum tentu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Untuk Area Pelayanan Pondok Gede hasil perhitungan analisis statistik menunjukkan angka koefisien 0,292 yang tidak memenuhi persyaratan

signifikan maka variabel ini belum mempengaruhi kinerja. Dengan demikian, tolak H_0 dan terima H_1 .

Setiap organisasi memiliki struktur di dalam kepengurusannya. Dengan struktur organisasi maka tugas dan fungsi masing-masing bagian menjadi jelas. Jika tugas dan fungsi yang jelas tersebut maka kinerja organisasi dapat terbentuk.

Indikator lain ialah berupa koefisien Beta $-0,139$ yang menggambarkan bahwa struktur organisasi yang ada cenderung menurunkan kinerja karena terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan pekerjaan. Kemudian juga koordinasi antar seksi masih dikatakan kurang.

Variabel “Unit Kerja Memiliki Sistem Imbal Jasa”

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

- H_0 : Unit kerja memiliki sistem imbal jasa yang mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede
- H_1 : Unit kerja memiliki sistem imbal jasa tapi belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Namun bagi Area Pelayanan Pondok Gede, hasil perhitungan analisis statistik menunjukkan angka koefisien $0,118$ yang tidak memenuhi persyaratan signifikan sehingga variabel ini belum mempengaruhi kinerja. Dengan demikian, tolak H_0 dan terima H_1 .

Sistem imbal jasa atau yang sering disebut dengan sistem kompensasi merupakan faktor yang membentuk motivasi kerja individu. Dengan motivasi yang tinggi maka memiliki peluang untuk kinerja yang lebih tinggi.

Indikator lain menunjukkan koefisien Beta $0,163$ yang menggambarkan bahwa sistem imbal jasa yang berlaku belum memenuhi kebutuhan karyawan sehingga motivasi untuk kinerja berkurang. Jika

sistem imbal jasa dirancang sedemikian rupa maka variabel ini memiliki potensi dalam meningkatkan kinerja.

Variabel “SDM Saling Menghargai

Hipotesa untuk variabel ini adalah sebagai berikut:

H_0 : SDM saling menghargai sehingga mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

H_1 : SDM saling menghargai tapi belum mampu mempengaruhi kinerja dilingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Namun bagi Area Pelayanan Pondok Gede, hasil perhitungan analisis statistik menunjukkan angka koefisien 0,296 yang tidak memenuhi persyaratan signifikan sehingga variabel ini belum mempengaruhi kinerja. Dengan demikian, tolak H_0 dan terima H_1 .

Kondisi saling menghargai sesama karyawan adalah sebagai perwujudan dari lingkungan kerja yang harmonis. Dengan saling menghargai satu sama lain maka diharapkan tercipta kreatifitas dalam menghadapi permasalahan. Jika permasalahan dapat diatasi tanpa adanya hambatan secara internal maka kinerja tidak mendapat hambatan.

Indikasi lain adalah koefisien Beta -0,131 yang menggambarkan bahwa kondisi saling menghargai saat ini melebihi batas sehingga berkecenderungan menurunkan kinerja. Hambatan dari kondisi ini adalah kesulitan organisasi untuk maju karena dipengaruhi oleh pendapat orang lain sebagai bagian dari saling menghargai.

C.3. Perbandingan Antar Seksi

Seksi Administrasi dan Keuangan (ADKEU)

Seksi ini memiliki fungsi untuk melaksanakan audit, membuat anggaran dan pembelanjaan, mengelola keuangan dan piutang. Dalam intensitas aktifitas sehari-hari seksi ini lebih berhubungan secara internal daripada eksternal. Dalam tugasnya seksi ini menuntut koordinasi dari seksi lainnya.

Bagian ini merangkap fungsi pengelolaan sumber daya manusia dimana tugas utama menjaga hubungan industrial, melaksanakan administrasi personel, dan administrasi perkantoran. Seksi ini yang melayani kebutuhan karyawan di Area Pelayanan Pondok Gede, termasuk keluhan-keluhan yang timbul dari karyawan.

Seksi Pemasaran dan Pelayanan (SARPP)

Seksi ini yang berhubungan langsung dengan pelanggan eksternal baik pelanggan yang ada maupun calon pelanggan. Pelanggan yang ditangani mencakup pelanggan rumah tangga. Seksi ini menjalankan fungsi pemasaran di ruang lingkup Pondok Gede dan juga melaksanakan manajemen tarif. Perihal pelaksanaan kontrak juga dilakukan oleh seksi ini.

Intensitas hubungan dengan pelanggan yang tinggi berada pada seksi ini karena pelanggan menaruh kepercayaan kepada personel di seksi ini atas instalasi listrik baik yang pasang baru maupun peningkatan beban. Seksi ini bergantung penuh atas kerjasama dari seluruh seksi.

Seksi Pengendalian Lost dan Penerangan Jalan Umum (PJU)

Seksi ini berfungsi dalam pengendalian kerugian (lost) secara teknis, dimana pemeriksaan atas instalasi-instalasi baik yang resmi maupun tidak resmi. Seksi ini juga melakukan penertiban atas penerangan jalan umum yang tanpa ijin atau sepengetahuan pihak PLN setempat.

Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, seksi ini mendapat resistensi yang kuat dari pelanggan dan masyarakat karena harus menindak pelanggan atau masyarakat yang melakukan instalasi tidak resmi. Tidak jarang personel pada seksi ini mendapat ancaman dalam pekerjaannya.

Seksi Komersial

Seksi ini berfungsi untuk melayani pelanggan berskala menengah hingga industri. Pelanggan yang dilayani lebih banyak dibidang industri, retail, pusat perdagangan. Seksi ini berfungsi melaksanakan pemasaran di bidang-bidang tersebut.

Interaksi yang terjadi menuntut keterampilan komunikasi dari personel di seksi ini. Seksi ini juga harus melakukan koordinasi dengan logistik yang dikelola secara eksternal.

Seksi Pencatatan Meter (Cater)

Seksi ini berfungsi sebagai pencatat meteran listrik di tiap titik instalasi. Akurasi dalam pencatatan diperlukan dalam pekerjaan di seksi ini. Alat catat menjadi fungsi yang penting karena data untuk penagihan berasal dari seksi ini.

Kendala yang dihadapi ketika penghuni rumah sedang tidak ada di rumah atau tidak mau keluar rumah sehingga angka pencatatan mengambil dari data yang lalu.

Seksi Pemutusan dan Penyambungan (Tusbung)

Seksi ini berfungsi melaksanakan pekerjaan penyambungan instalasi baik yang baru maupun instalasi yang telah dilakukan pemutusan. Pemutusan instalasi juga bagian dari pekerjaan seksi ini terhadap pelanggan yang melewati batas pembayaran yang ditetapkan. Kendala yang timbul adalah perlawanan dari pelanggan ketika dilakukan pemutusan sementara.

Seksi Frontliner

Seksi ini berfungsi sebagai customer service officer di kantor Area Pelayanan Pondok Gede. Seksi ini melayani pelanggan yang datang ke kantor ini untuk berbagai keperluan tentang kelistrikan. Kendala yang dihadapi adalah mendapat pelanggan yang dalam keadaan emosi. Kemampuan komunikasi pada seksi ini menjadi kunci utama.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Pengolahan terhadap 42 responden telah selesai dilakukan dengan menggunakan metod regresi linier berganda serta bantuan perangkat lunak SPSS. Berdasarkan pengolahan data tersebut diperoleh suatu hasil dengan indikator-indikator yang menunjukkan bahwa hipotesa tentang adanya pengaruh faktor terhadap kinerja di unit kerja Area Pelayanan Pondok Gede adalah benar.

Hasil perhitungan analisa statistik dengan regresi linier berganda terhadap 34 variabel memberikan hasil signifikansi yang membuktikan hipotesa.

Hipotesa yang mencari pembuktian :

- Ho : Seluruh faktor yang diidentifikasi dari literatur mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede
- H₁ : Terdapat minimal 1 faktor yang diidentifikasi dari literatur mempengaruhi kinerja di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede

Hasil perhitungan menunjukkan untuk menolak H₁ dan menerima Ho karena ternyata terdapat 5 variabel yang benar-benar mempengaruhi kinerja secara signifikan. Variabel-variabel tersebut adalah:

1. Tiap seksi memiliki proses kerja
2. SDM memiliki sistem dan prosedur
3. Pengembangan karir berdasarkan senioritas
4. SDM memiliki kompetensi yang berbeda-beda
5. SDM memberi bimbingan

Proses kerja ditiap seksi yang sistematis membuat bisnis proses berjalan secara teratur karena proses tersebut tersusun sesuai dengan urutan proses kerja yang harus dilaluinya. Tanpa proses kerja yang sistematis maka tugas pokok dan fungsi di tiap seksi tidak dapat memberikan output (hasil) yang optimal.

Sistem dan prosedur dibuat dengan tujuan agar setiap proses di dokumentasi secara baik sehingga proses kerja tersebut dapat dipelajari dan mungkin dilakukan perbaikan. Selain dari itu, jika terdapat sistem dan prosedur yang baku maka mempermudah bagi karyawan baik junior maupun yang masih berstatus "Calon Pegawai" mempelajari sistem dan prosedur atas pekerjaan yang akan dia kerjakan.

Karyawan yang bekerja di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede pada umumnya memiliki masa kerja diatas 10 tahun. Dimana dengan masa kerja yang demikian pengalaman yang diperolehnya sudah menjadi pelajaran yang berharga yang seharusnya diajarkan kepada yang lebih muda. Jumlah pengalaman yang kaya tersebut menempatkan status karyawan tersebut sebagai senior. Senioritas berdasarkan pengalaman tersebut menjadi bagian dari perkembangan karirnya.

Latar belakang karyawan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede, bermacam-macam. Keragaman tersebut menjadi sumber kompetensi yang bermacam-macam pula. Kompetensi yang aneka ragam tersebut memberi peluang untuk menciptakan kinerja yang tinggi. Setiap permasalahan dapat diatasi karena organisasi mempunyai individu yang memiliki kompetensi sesuai bidang permasalahannya. Kompetensi yang berbeda-beda merupakan faktor yang dapat menciptakan kinerja tinggi.

Bimbingan di kalangan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede berjalan dengan baik. Bimbingan ini didasari oleh ikatan kekeluargaan yang berlangsung di lingkungan unit kerja tersebut. Bimbingan tidak hanya ditujukan kepada yang senior kepada yang junior tetapi juga kepada sesama rekan kerja. Proses ini berlangsung secara terus menerus. Faktor ini yang menjadi pemacu kinerja di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede.

Dengan ini Responden melalui media penelitian ini menggambarkan pendapatnya bahwa pegawai PLN Area Pelayanan Pondok Gede memiliki kapasitas untuk melakukan unjuk kinerja yang tinggi dimana pada saat ini efisiensi tentang hemat energi yang sedang disosialisasikan ke masyarakat luas

menuntut kinerja yang efisien terhadap operasional PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede.

Pemahaman tentang Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot. Setiap karyawan pada tiap perusahaan atau organisasi harus memiliki tanggung jawab atas kinerjanya karena perusahaan memiliki tujuan dan telah menanamkan dana pada sumber tenaga kerja dengan harapan dapat memberikan kreativitasnya dalam bekerja.

Kesimpulan akhir yang diperoleh atas analisis statistik adalah ternyata organisasi memegang faktor terbanyak di dalam mempengaruhi kinerja karyawannya. Hanya satu faktor yang mempengaruhi kinerja dari segi individu yang berupa kompetensi. Organisasi yang dimaksud disini adalah PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede. Organisasi yang memiliki kepentingan atas kinerja karyawannya sehingga memiliki keterlibatan pada proses kinerja karyawannya. Tetapi masih ada variabel-variabel yang belum mempengaruhi kinerja yaitu ke-29 variabel tersebut.

Masih banyak faktor-faktor lain yang memerlukan pengkajian yang lebih dalam. Berdasarkan perhitungan statistik terdapat indikasi faktor tersebut memiliki potensi mempengaruhi kinerja. Jika pada saat ini faktor tersebut tidak termasuk pada faktor yang signifikan itu hanya karena belum terpicu dan belum waktunya untuk mempengaruhi kinerja.

B. SARAN

Jika melihat hasil penelitian yang diungkapkan di bab-bab sebelumnya serta kesimpulan yang diperoleh dari pengolahan maka beberapa saran atau rekomendasi sebagai masukan adalah sebagai berikut:

1. Proses kerja disarankan untuk dirancang lebih memberi dampak kepada kinerja.
2. Sistem dan prosedur disarankan untuk dievaluasi dan ditingkatkan agar memberi dampak kepada kinerja.
3. Senioritas disarankan untuk dilakukan peremajaan agar lebih memberi dampak kepada kinerja.
4. Kompetensi sumber daya manusia disarankan untuk lebih ditingkatkan agar memberi dampak yang lebih baik terhadap kinerja.
5. Bimbingan yang berjalan sekarang disarankan agar ditingkatkan kualitasnya sehingga memberi pengaruh dan dampak kepada kinerja.
6. Sasaran Kinerja harus dirancang lebih real dan sesuai dengan kemampuan pelaksana sehingga sasaran bukanlah tidak mungkin untuk dicapai. Oleh karena itu harus dilakukan pengukuran-pengukuran kinerja.
7. Harus dilakukan evaluasi atau pengukuran beban kerja di tiap seksi dengan tujuan agar beban kerja sesuai dengan tugas dan kompensasinya.
8. Para pimpinan di Area Pelayanan Pondok Gede harus lebih melaksanakan perannya untuk menjaga dan meningkatkan kinerja bawahannya.
9. Supervisi merupakan tindakan penting dalam menjaga kinerja. Dalam hal ini frekuensi supervisi harus lebih ditingkatkan untuk meminimalisir penyimpangan yang terjadi, dan melakukan perbaikan secepatnya.
10. Fungsi dari memo harus dikaji ulang, karena pemanfaatan memo menjadi sesuatu yang disalah gunakan. Selain itu juga sosialisasi tentang arti penggunaan memo lebih ditekankan.
11. Pemanfaatan surat-menyurat dalam bisnis proses belum optimal. Penggunaan surat harus ditingkatkan karena memiliki banyak kegunaan dan arti legitimasi.
12. Penyajian laporan harus menggunakan data yang lebih akurat dan faktual. Jika laporan tidak didukung oleh fakta maka laporan tersebut dianggap pelanggaran.
13. Pemimpin harus memberi contoh komitmen dalam sehari-hari sehingga komitmen anggota terbina dengan baik terhadap organisasi bukan perorangan.

14. Tugas pimpinan untuk mengarahkan motivasi anggotanya sehingga motivasi tertuju kepada kinerja bukan kepada hal lain yang merugikan organisasi atau perusahaan.
15. Kepedulian terhadap organisasi harus ditingkatkan sehingga sumber daya manusia tidak dengan mudahnya mendukung atas keputusan pimpinan yang salah. Dimana akibat dari keputusan tersebut merugikan organisasi.
16. Inspirasi atau kreatifitas sebaiknya diarahkan kepada perbaikan kinerja yang sebenarnya. Bukan pada hal-hal yang merugikan organisasi atau perusahaan.
17. Sumber daya manusia pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede harus lebih dipacu dalam penyelesaian tugasnya sehingga tugas dapat selesai pada waktu yang ditentukan serta hasil yang diharapkan.
18. Sumber daya manusia harus dibina agar lebih menunjukkan keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaannya. Bukan menunjukkan keterampilan lain yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan.
19. Pengetahuan yang dimiliki sumber daya manusia PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede harus dibina dan diarahkan kepada pengetahuan yang mendukung kinerja di unit kerja tersebut.
20. Perilaku yang ditunjukkan masih belum mendukung kinerja. Dengan pembinaan yang tepat dan memberi contoh perilaku yang sebenarnya diharapkan ada perubahan.
21. Sikap yang ada sekarang harus diberi pengarahan atau juga melalui pelatihan yang dapat merubah sikap kerja lebih dukung kinerja.
22. Standar kerja harus diciptakan dengan akurat dan spesifik sehingga mempermudah untuk pengukuran-pengukuran dan karyawan tahu ukuran kinerja apa yang sesuai standar. Standar ini harus dilakukan evaluasi setiap 3 tahun.
23. Iklim dan budaya di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Pondok Gede harus lebih ditingkatkan. Mengadakan pertemuan informal untuk lebih membentuk iklim dan budaya yang kondusif.
24. Nilai dan norma dibentuk dan disepakati ulang karena yang berlaku sekarang tidak mencerminkan nilai-nilai yang mendukung kinerja.
25. Ciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja. Dimulai dari tata letak perkantoran, hingga pengaturan-pengaturan di dalam operasionalnya.

26. Pemilihan penggunaan teknologi harus lebih diperketat karena teknologi yang salah merugikan organisasi atau perusahaan. Pemilihan harus didukung oleh data kebutuhan yang relevan dan akurat.
27. Pemanfaatan peralatan teknis harus lebih dioptimalkan dari segi kuantitatif dan kualitatif. Hal ini untuk mendukung operasional sehari-hari.
28. Kegunaan peralatan non teknis juga lebih dioptimalkan untuk mendukung kinerja. Jenis peralatan non teknis harus dilakukan pemilihan agar memberi manfaat kepada kinerja.
29. Membentuk program pelatihan yang berintegrasi dengan pekerjaan masing-masing bidang. Mengumpulkan informasi kendala pekerjaan dan dikaji untuk menjadi data kebutuhan pelatihan kemudian merancang program pelatihan.
30. Teknik pemberian umpan balik harus dilakukan dengan benar jangan mengarah kepada kritik. Umpan balik yang benar dapat meningkatkan kinerja.
31. Harga diri individu harus dihormati tetapi jangan disalah gunakan untuk melindungi diri dari penyimpangan yang terjadi.
32. Harus dilakukan pengkajian potensi yang lebih relevan karena potensi yang ada sekarang tidak mendukung kinerja.
33. Percaya diri sumber daya manusia Area Pelayanan Pondok Gede harus diarahkan dan dibina karena mengarah kepada kesombongan sehingga menurunkan kinerja.
34. Penyusunan strategi sebaiknya melibatkan anggota Area Pelayanan Pondok Gede yang lebih memiliki kemampuan dan setiap seksi harus ada yang mewakili. Hal ini untuk menciptakan rasa kepemilikan dalam merancang strategi.
35. Rancangan struktur organisasi disarankan untuk dikaji ulang karena struktur yang ada tidak mendukung kinerja.
36. Sistem imbal jasa agar lebih memperhatikan kepada kinerja tiap karyawan sehingga memacu peningkatan kinerja.
37. Rasa saling menghargai harus ditempatkan pada waktu dan kondisi yang tepat sehingga kebiasaan saling menghargai tidak menjadi salah guna.

DAFTAR PUSTAKA

- Amrstrong, Michael, "A Handbook of Human Resource Management Practice," 8th Edition, Kogan Page, 2001.
- Amrstrong, Michael, "Performance Management," Tugu Publisher, 2004.
- Arikunto, Suharsimi, "Manajemen Penelitian," Rineka Cipta, Jakarta, 2005.
- Asnawi, Sahlan, "Aplikasi Psikologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia," Pusgrafin, 1999.
- Becker, Brian E.; Huselid, Mark A.; Ulrich, Dave; "The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance," Harvard Business School Press, Boston, 2001.
- Berkeley University of California; "Guide To Managing Human Resources Chapter 7: Performance Management," Berkeley University of California, 2007.
- Chruden, Herbert J.; Sherman, Arthur W.; "Personnel Management," 2nd Edition, South-Western, New York, 1966.
- Clark, Scott; "Employee Feedback Gives True Performance Picture," Orlando Business Journal, 1997.
- Cooke, William N.; Meyer, David G.; "The Effects of Workplace Climates on Employee Performance Capacities: A Knowledge Based Perspective," 2007.
- Cushway, Barry, "Organizational Behaviour and Design (The Fast Track MBA Series)," Kogan Page Ltd, 2002.
- Daft, Richard L., "Management," Fifth Edition, The Dryden Press, A Division of Harcourt College Publishers, 2002.
- Daft, Richard L., "Management," Sixth Edition, South-Western, A Division of Thomson Learning, 2003.
- Dessler, Gary; "Manajemen Sumber Daya Manusia," Edisi 10, Jilid 1, Indeks, Jakarta, 2004.
- Dharma, Agus; "Manajemen Prestasi Kerja," Rajawali Press, Jakarta, 1991.
- Dharma, Surya, "Manajemen Kinerja, Falsafah Teori dan Penerapannya," Pustaka Pelajar, 2005.
- Fisher, Cynthia D.; Schoenfeldt, Lyle F.; Shaw, James B.; "Human Resource Management," Houghton Mifflin, Boston, 1990.
- Fletcher, Collin; Jurnal: "What's New In Performance Appraisal ?", 1984.
- Gatewood, Robert D.; Feild, Hubert S.; "Human Resource Selection," Mike Roche, South-Western, Thomson Learning, Ohio, 2001.
- Gomes, Faustino Cardoso; "Manajemen Sumber Daya Manusia," ANDI, Yogyakarta, 1995.
- Harrison;an article "Harrison Assessment Theory," Harrison Assessment International Ltd, 2002.

Hasan, Iqbal; "Analisis Data Penelitian dengan Statistik," Bumi Aksara, Jakarta, 2006.

Hasibuan, Malayu S.P., "Manajemen Sumber Daya Manusia" Bumi Aksara, Jakarta, 2001.

Hayward, Brett Anthony; a Thesis: "Relationship Between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence in a South African Parastatal Organisation," Rhodes University, 2005.

Henem III, Herbert G.; Schwab, Donald; Fossum, John A.; Dyer, Lee D.; "Resource Management;" 4th Edition, Homewood, 1989.

Heslin, Peter A.; Walle, Don Vande; Latham, Gary P.; Journal of Applied Psychology "The Effect of Implicit Person Theory on Performance Appraisals," American Psychological Association, 2005.

Holliday, Micki; "Coaching, Mentoring, & Managing," 2nd Edition, The Career Press Inc., Franklin Lakes, NJ, 2001.

Hunsaker, Phillip L.; Alessandra, Anthony J.; "The Art of Managing People: Person to Person Skills, Guidelines, and Techniques Every Manager Needs to Guide, Direct and Motivate The Team," Touchstone Book, 1980.

Irawan, Prasetya, "Penelitian Kualitatif & Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial," Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, Juni 2006.

Journal, Jacksonville Business; "Employee Performance is Leaders' Responsibility," Jacksonville Business Journal, 2003.

Kleinbeck, Uwe; Quast, Hans-Henning; Thierry, Henk; Hacker, Hartmut; Journal of "Work Motivation," Questia Media America, Inc., 2008.

Krivanek, Susane; an Article of "Factors Affecting Job Performance: How to Know if Training is The Answer, Part I" 1999.

Levin, Robert A.; Rosse, Joseph G.; "Talent Flow : A Strategic Approach to Keeping Good Employees, Helping Them Grow, and Letting Them Go" Jossey-Bass, San Francisco, 2001.

Magazine, Editors of Inc.; "Guide to Managing People," Prentice Hall Press, 1989.

Mathius, Robert L. And John H. Jackson, "Human Resource Management", 11th Edition, West Group, 1996.

Mitrani, Alain; Dalziel, Murray; Fitt, David, "Competency Based Human Resource Management: Value-Driven Strategies for Recruitment, Development and Reward," Kogan Page, 1992.

Nankervis, Alan R.; Compton, Robert L.; McCarthy, Terence E.; "Strategic Human Resource Management," 2nd Edition, Thomas Nelson Australia, Melbourne, 1996.

Nelson, Bob; "1001 Cara Untuk Menjadikan Karyawan Bersemangat," Karisma, Jakarta 2007.

Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R.; Gerhart, Barry; Wright, Patrick M.; "Human Resource Management," 3rd Edition, McGraw Hill, Boston, 2003.

Office of Personnel Management, United State; "A Handbook for Measuring Employee Performance: Aligning Employee Performance Plans with Organizational Goals," Performance Management Practitioner Series, 2001.

Phalestie, Spsi, Aloysia Alfira; Artikel "Prestasi Kerja" Rumah Belajar Psikologi, 2007.

Pigors, Paul; Myers, Charles A.; "Personal Administration: A Point of View and a Method," 9th Edition, McGraw Hill, London, 1981.

Rahman, Nik Mutasim Ab.; Hanafiah, Mohd. Hizam; Jurnal: "Commitment to organization versus commitment to profession: conflict or compatibility?," Jurnal Pengurusan ke 21, Malaysia, 2002.

Ranupandojo, Heidjrachman; "Dasar-dasar Manajemen," UPP-AMP-YKPN, Yogyakarta, 1996.

Reksoatmodjo, Tedjo N.; "Statistika untuk Psikologi dan Pendidikan," PT. Refika Aditama, Jakarta, 2007.

Rivai, Veithzal; "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek" Raja Grafindo Persada, Jakarta. 2005.

Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary; "Management," 7th Edition, Prentice Hall International, New Jersey, 2002.

Rothwell, William J.; Hohn, Carolyn K.; King, Stephen B.; "Human Performance Improvement," AMACOM, New York, 2000.

Ruky, Achmad S., "Sistem Manajemen Kinerja," Performance Management System, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2004.

Rutte, C.G.; Jurnal "Human Performance Management (HPM)" 2007.

Ruyter, Ko De; Wetzels, Martin; Feinberg, Richard; Journal of Interactive Marketing, "Role Stress in Call Centers: Its Effect on Employee Performance and Satisfaction," John Wiley & Sons, Inc, 2001.

Schuller, Randall S.; Jackson, Susan E.; "Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21," Edisi 6, Jilid 1, Erlangga, Jakarta, 1996.

Siagian, Sondang P., MPA, "Manajemen Sumber Daya Manusia," Bumi Aksara Jakarta, 1994.

Simamora, Henry; "Manajemen Sumber Daya Manusia," STIE-YKPN, Yogyakarta, 1987.

Stone, Raymond J., "Human Resource Management," Third Edition, John Wiley & Sons Australia, Ltd, 1998.

Sonnentag, Sabine; Frese, Michael; "Performance concept and performance theory" John Wiley & Sons Ltd, Germany, 2001.

Strauss; Sayless; "Manajemen Personalia," Jilid II, LPPM, Jakarta, 1982.

Strauss, George; Sayles, Leonard R.; "Personnel: The Human Problem of Management," 4th Edition, 1985.

Sugiyono., "Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D," Alfabeta, Bandung, 2006.

Sulistiyani, Teguh, "Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik", Graha Ilmu, Jogjakarta, 2003.

Sutanto, Eddy Madiono; *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol. 1, No. 1. September 1999 : 47 – 55; "The Relationship Between Employee Commitment and Job Performance," Universitas Kristen Petra, 1999.

Timpe, A. Dale, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, "Kinerja," Managing People*, PT. Flex Media Komputindo, Mei 2002.

Torrington, Derek; Hall, Laura & Taylor, Stephen; "Human Resource Management," Fifth Edition, Prentice Hall, 2002.

Ugboro, Isaiah O.; "Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing," North Carolina A&T State University, 2006.

Ulrich, Dave, "Human Resource Champions, The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results," President and Fellows of Harvard College, Boston, 1997.

Wether Jr., William B.; Davis, Keith; "Human Resources and Personnel Management," 5th Edition, McGraw Hill, Boston, 1996.

Whitmore, John, "Coaching Performance: Seri Mengarahkan untuk Mendongkrak Kinerja," PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997.

DAFTAR LITERATUR PENELITIAN KINERJA

No	PENGARANG	JUDUL	TH	PENDAPAT	VARIABEL YG DITEMUKAN
1	Herbert J. Chruden Arthur W. Sherman	Personnel Management Second edition	1966	Hal 144 Manajer yang sukses adalah bagi mereka yang dapat mencapai kondisi yang akan memotivasi karyawan menuju tujuan individu dan organisasi dan siapa saja yang belajar komunikasi secara efektif dengan karyawan tentang kualitas kinerja mereka	a. Motivasi b. Komunikasi
2	Phillip L. Hunsaker Anthony J. Alessandra	The Art of Managing People (Person-to- person skills, guidelines, and techniques every manager needs to guide, direct, and motivate the team	1980	Hal 2 Manajer perlu kesadaran yang luar biasa dari nilai-nilai karyawan, kebutuhan, dan alasan untuk berperilaku, sama seperti keterampilan dalam berkomunikasi dan motivasi karyawan menuju pencapaian tujuan organisasi dengan cara bahwa lebih diterima dan tidak ditolak	a. Motivasi b. Keterampilan c. Komunikasi
3	Paul Pigors Charles A. Myers	Personal Administration : A Point of View and a Method Ninth Edition	1981	Hal 113 Dalam daftar istilah Herzberg, suatu pekerjaan yang "baik" memiliki delapan ramuan penting (1) "umpan balik langsung" (informasi saat itu dan objektif tentang kinerja individu harian	a. Umpan balik b. Akuntabilitas pribadi
4	C. Fletcher	What's New In Performance Appraisal? (Journal)	1984	Sistem Manajemen Kinerja menjelaskan dan mendukung strategi, nilai-nilai dan norma-norma perusahaan dan mengintegrasikan tujuan individu dengan perusahaan. Dengan demikian tergantung dari ekspektasi yang disepakati antara manajer dan staf untuk mencapai tujuan organisasi	a. Nilai dan norma

DAFTAR LITERATUR PENELITIAN KINERJA

5	Agus Dharma SH.M.Ed	Manajemen Prestasi kerja	1985	<p>Prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan, produk dan jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang, yang ditentukan oleh :</p> <ol style="list-style-type: none"> Kondisi semua faktor lingkungan dimana pekerjaan berlangsung; Proses kegiatan kegiatan yang dilaksanakan untuk menghasilkan keluaran; Keluaran (hasil) segala yang dihasilkan oleh proses; Umpan balik formatif informasi yang digunakan untuk mempengaruhi kualitas keluaran. 	<ol style="list-style-type: none"> Lingkungan; Proses Keluaran atau hasil Umpan balik
6	George Strauss Leonard R. Sayles	Personnel: the human problem of management Fourth edition	1985	Hal. 42 Meningkatkan upaya akan membawa pada peningkatan kinerja (produktifitas), dan meningkatkan kinerja akan membawa pada penghargaan yang menyediakan kepuasan tentang kebutuhan penting karyawan	Penghargaan
7	Uwe Kleinbeck Hans-Henning Quast Henk thierry Hartmut Hacker	Work Motivation	1987	<p>Penelitian tentang penyiapan sasaran telah menemukan bahwa hubungan dari tingkat kesulitan sasaran ke kinerja ketika membentuk kurva setelah sampai pada batas kemampuan</p> <p>Sasaran yang menantang akan menuntun kepada kinerja yang tinggi hanya jika individu berkomitmen terhadapnya</p>	<ol style="list-style-type: none"> Komitmen Kemampuan
8	Henry Simamora	Manajemen Sumber Daya Manusia	1987	Hal 327 Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi, dan meningkatkan kemampuan di masa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan.	<ol style="list-style-type: none"> Kemampuan Umpan balik

DAFTAR LITERATUR PENELITIAN KINERJA

9	Herbert G. Henem III Donald P. Schwab John A. Fossum Lee D. Dyer	Personnel/Human Resource Management Fourth Edition	1989	Hal 94 Kombinasi kemampuan dan motivasi dengan persyaratan pekerjaan dan penghargaan untuk mempengaruhi kinerja dari perilaku spesifik yang membawa pada apa yang dihasilkan anggota / sumber daya manusia	a. Kemampuan b. Motivasi c. Penghargaan
10	Editors of Inc. Magazine, Prentice Hall Press	Guide to Managing People	1989	Hal 16 Dimana anda memerlukan kinerja pada saat konsistensi tingkat tinggi contohnya pekerjaan rutin dimana kecepatan itu penting-anda harus mengikat penguatan langsung pada kinerja daripada waktu penjadwalan. Penguatan setelah sejumlah respons yang tetap dan adil oleh karyawan memberikan mereka insentif yang maksimum untuk menjaga kinerja tingkat tinggi.	insentif
11	Cynthia D. Fisher Lyle F. Schoenfeldt James B. Shaw	Human Resource Management	1990	Hal 379 Satu dari metode yang umum bahwa organisasi menggunakannya untuk meningkatkan produktivitas sistem upah berbasis kinerja. Agar sistem dapat berhasil, karyawan harus memiliki keinginan mendapat upah lebih, keyakinan bahwa mereka akan menerima upah lebih jika mereka memperbaiki kinerjanya, secara fisik memperbaiki kinerja mereka, dan percaya pada organisasi akan meng-administrasikan sistem upah secara kinerja secara adil	Sistem upah
12	Alain Mitrani Murray Dalziel David Fitt	Competency Based Human Resource Management	1992	Hal 14 Masa depan akan berkaitan dengan perbaikan secara terus menerus dimana keberhasilan tidak melalui tentang pencapaian sasaran yang digambarkan oleh sasaran yang tegas, tapi adalah tentang mempertunjukkan kualitas dan sikap yang berhubungan dengan kinerja tinggi	Sikap

DAFTAR LITERATUR PENELITIAN KINERJA

13	William B. Werther Jr. Keith Davis	Human Resources and Personnel Management Fifth edition	1996	Hal. 35 Perubahan teknologi mempengaruhi jenis pekerja, persiapan pendidikan mereka, dan kinerja mereka	a. Teknologi
14	Alan R. Nankervis Robert L. Compton Terence E. McCarthy	Strategic Human Resource Management (second edition)	1996	Hal 351 Terdapat banyak alasan mengapa kinerja karyawan mungkin tidak memenuhi standar. Pertama, tiap individu memiliki pola unik dari kekuatan dan kelemahan yang mengambil bagian. Sebagai tambahan, faktor lainnya seperti lingkungan pekerjaan, lingkungan luar termasuk rumah dan masyarakat dan masalah pribadi akan memberi dampak pada kinerja pekerjaan.	a. Lingkungan
15	Thomas F. Gilbert Dalam buku "Building a new performance vision", oleh Thomas J. LaBonte 2001	Human Competence: Engineering Worthy Performance	1996	Ketiadaan dukungan kinerja dalam lingkungan pekerjaan, dan tidak kekurangan pengetahuan dan keterampilan, adalah hambatan tunggal untuk mencapai kinerja yang dapat dijadikan contoh	Pengetahuan Keterampilan
16	Randall S Schuller, Susan E Jackson	Manajemen sumber daya manusia menghadapi abad ke 21 edisi ke 6 jilid 1	1996	Kinerja adalah kemampuan untuk menghasilkan banyak pekerjaan hebat, yang ditentukan oleh komitmen, dan latihan dan pengembangan	Komitmen
17	Orlando Business Journal - by Scott Clark	Employee feedback gives true performance picture	1997	Tidak mengherankan, eksekutif perusahaan yang berhasil mencari cara untuk memaksimalkan produktifitas jangka panjang dari bisnis mereka, juga mengumpulkan umpan balik kinerja mereka dari karyawan mereka	Umpan balik

DAFTAR LITERATUR PENELITIAN KINERJA

18	John Whitmore	Coaching Performance (Seni Mengarahkan untuk Mendongkrak Kinerja)	1997	Hal 104 Kinerja yg nyata jauh melampaui apa yang diharapkan; kinerja menetapkan standar-standar tertinggi orang itu sendiri, selalu standar-standar yang melampaui apa yang diminta atau diharapkan orang lain. Hal ini, tentu saja, merupakan ekspresi potensi seseorang. Ini mendekati arti kinerja yang kedua sebagaimana didefinisikan oleh kamus saya: 'suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan' Pengekspresian penuh potensi seseorang menuntut pengambilan tanggung jawab atau kepemilikan yang menyeluruh	Standard kinerja
19	Eddy Madiono Sutanto	The Relationship Between Employee Commitment and Job Performance	1999	Karyawan yang memiliki komitmen memberikan kontribusi besar pada organisasi karena mereka unjuk kerja dan bersikap pada pencapaian sasaran organisasi. Lebih lanjut, pekerja yang berkomitmen kepada organisasinya merasa senang menjadi anggotanya, berkeyakinan dan merasa baik tentang organisasi dan apa yang diupayakannya dan akan melakukan apa yang baik untuk organisasi.	a. Komitmen b. Sikap
20	Susane Krivanek	Factors Affecting Job Performance: How to Know if Training is The Answer, Part I	1999	Faktor yang berdampak pada kinerja karyawan: untuk mencapai "kepuasan" atau "melebihi" sasaran kinerja, seorang karyawan harus memiliki: kapasitas untuk belajar dan melaksanakan persyaratan tugas, harapan untuk mencapai dan pedoman untuk mencapainya, informasi dan keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaannya, umpan balik dari manajemen yang secara efektif berkomunikasi tentang status kinerja seseorang, berdasarkan pedoman pengukuran dan perangkat, kondisi kerja yang dapat	a. Keahlian b. Perangkat c. Umpan balik d. Komunikasi

DAFTAR LITERATUR PENELITIAN KINERJA

21	Dr. Sahlan Asnawi	Aplikasi Psikologi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan	1999	<p>diterima seperti kecukupan waktu dan peralatan untuk melaksanakan pekerjaannya secara efektif, insentif yang diberikan dimana secara positif mendorong kinerja yang baik.</p> <p>Kinerja dalam hubungannya dengan penyelesaian tugas adalah antara masukan dan keluaran terjadi proses pergerakan segala daya yang ada dalam diri SDM yang kemudian terekspresikan dalam bentuk hasil prestasi atau produk, baik berupa barang atau jasa. Sumber segala daya dalam diri SDM terdiri atas : tenaga fisik, cita-cita, keterampilan, dan keahlian</p>	<p>a. Proses</p> <p>b. Hasil</p> <p>c. Keterampilan/keahlian</p>
22	William J. Rothwell Carolyn K. Hohn Stephen B. King	Human Performance Improvement	2000	<p>Hal 2 Ultimatum fokus dari HPI adalah pada kinerja dan pencapaiannya, dengan penekanan sekunder pada sikap. Ini tidak untuk mengatakan bahwa sikap harus diabaikan. Sejak sikap adalah kontributor pada kinerja, mereka mewakili faktor yang dapat secara positif atau kebalikannya mempengaruhi kinerja.</p> <p>Hal 5 Beberapa variabel kinerja mempengaruhi pekerja secara langsung. Variabel lainnya, walaupun mempengaruhi pekerja hanya secara tidak langsung melalui lingkungan yang ada disekelilingnya pekerja ketika mereka bekerja.</p> <p>Hal 6 Dua variabel terakhir-pengetahuan/keterampilan dan kapasitas individu-merupakan dua variabel yang menetap di dalam pekerja. Mereka berhubungan pada tingkat pengetahuan dan keterampilan individu pada pekerjaan dan tugas, seperti kemampuan mereka untuk ber-kinerja.</p>	<p>- Sikap</p> <p>- Lingkungan</p> <p>- Pengetahuan</p> <p>- keterampilan</p>

DAFTAR LITERATUR PENELITIAN KINERJA

23	Brian E. Becker Mark A. Huselid Dave Ulrich	The HR Scorecard : Linking People, Strategy, and Performance	2001	Hal 31 Manajer sumber daya manusia bermaksud untuk fokus pada membimbing kinerja sumberdaya manusia dalam usaha mendemonstrasikan pengaruh strategis mereka. Tetapi semua terlalu sering mereka hanya menegaskan kepentingan dari penuntun tertentu, seperti kepuasan karyawan, tanpa mampu untuk membuat urusan usaha menjadi utama.	Membimbing
24	Robert D. Gatewood, Hubert S. Feild	Human Resource Selection	2001	Hal 24 Praktisi dan peneliti telah mengidentifikasi sejumlah faktor lainnya dalam suatu organisasi yang mempengaruhi kinerja individu. Diantara faktor organisasi adalah program pelatihan untuk karyawan, appraisal dan metode umpan balik, prosedur membuat sasaran, sistem kompensasi keuangan, strategi rancangan pekerjaan, metode supervisi, struktur organisasi, teknik membuat keputusan, jadwal pekerjaan, dan rancangan sistem kerja sosioteknis.	Pelatihan a. Umpan balik, b. Sistem kompensasi c. Strategi, d. Supervisi, e. Struktur organisasi, f. Sistem. g. Prosedur
25	Michael Amrstrong	Handbook of Human Resource Management Practice 8th edition	2001	Hal 469 Kinerja menuntun pada konklusi bahwa ketika mengelola kinerja tim dan individu, kedua masukan (sikap) dan keluaran (hasil) perlu dipertimbangkan. Hal 175 Proses yang mana sasaran dan tujuan bekerja telah dipilih, cukup jelas dari komitmen timbul dari individunya. Proses sosial dari memotivasi orang lain agar memiliki kinerja efektif. Dari sudut pandang ini, strategi ditujukan pada peningkatan motivasi yang juga mempengaruhi komitmen. Dapat dikatakan benar bahwa jika komitmen ada maka motivasi menjadi kuat khususnya jika kinerja	Perilaku a. Hasil b. Komitmen c. Strategi

DAFTAR LITERATUR PENELITIAN KINERJA

26	Micki Holliday	Coaching, Mentoring, & Managing Second edition	2001	efektif dilihat secara jangka panjang. Hal 38 Anda memiliki kinerja keseluruhan dari seseorang, dan anda juga harus menemukan keterampilan, bakat dan kompetensi berbeda tiap tanggung jawab yang berbeda	a. Keterampilan b. Kompetensi
27	United States Office of Personnel Management	A Handbook for Measuring Employee Performance: Aligning Employee Performance Plans with Organizational Goals	2001	Menyediakan karyawan dengan pelatihan dan pengembangan peluang mendorong kinerja yang baik, menguatkan keterampilan yg berkaitan dg pekerjaan & kompetensi, dan membantu karyawan bertahan dengan perubahan dalam tempat kerja seperti pengenalan pada teknologi baru.	a. Pelatihan b. Kompetensi
28	Sabine Sonnentag Michael Frese	Performance concept and performance theory	2001	Bagaimanapun seseorang dapat mengasumsikan bahwa situasi kerja dirancang berdasarkan dari pendekatan ini juga memiliki dampak positif pada kinerja individu. Dia mendalilkan bahwa kedua input individual (perbedaan variabel individual) dan hubungannya dengan isi pekerjaan (variabel situasi) memiliki dampak langsung pada perilaku yang termotivasi dengan menyediakan keterampilan seharusnya dalam hal input individual dan dengan menjadikannya terhadap membatasi perilaku dalam hal berhubungan dengan pekerjaan. Perilaku yang termotivasi dalam kinerja yang berdampak.	a. Keterampilan b. Motivasi c. Perilaku
29	Kode Ruyter Martin Wetzels Richard Feinberg	Role Stress in Call Centers: Its Effect on Employee Performance and Satisfaction	2001	Hal 33 Pada akhirnya, kepuasan kerja adalah penentu yang signifikan baik kinerja pekerjaan dan (secara langsung dan tidak langsung melalui komitmen organisasi) tujuan pergantian karyawan, manajemen call center harus	Komitmen

DAFTAR LITERATUR PENELITIAN KINERJA

30	Derek Torington, Laura Hall, Stephen Taylor	Human Resource Management	2002	<p>mengambil langkah untuk meningkatkan kepuasan kerja diantara karyawannya.</p> <p>Hal 264</p> <p>Pendekatan manajemen sumber daya manusia tradisional untuk meningkatkan kinerja individual telah menjadi pusat penilaian dari kinerja masa lalu dan alokasi penghargaan (walker 1922). Rahasiannya terlihat saling mempengaruhi antara keterampilan individu atau kapasitas dan motivasi. Telah terdapat juga suatu pola pikir dimana penghargaan sebagai bagian terpisah dari kinerja: penghargaan disediakan sebagai penggantian untuk kinerja.</p>	<p>a. Penghargaan b. Ketrampilan c. Motivasi</p>
31	Stephen P. Robbins Mary Coulter	Management Seventh Edition Prentice Hall	2002	<p>Hal 71</p> <p>Keberhasilan dalam pekerjaan adalah di fasilitas atau tidaknya oleh keberadaannya dukungan sumber daya. Tidak masalah seberapa motivasinya seorang karyawan, kinerja karyawan tersebut akan menderita jika tidak ada lingkungan kerja yang mendukung</p> <p>Hal 72</p> <p>Walaupun jika kemampuan atau motivasi tidak mencukupi, kinerja akan mendapat dampak negatif</p>	<p>a. Lingkungan b. Kemampuan c. Motivasi</p>
32	Harrison	Harrison Assessment Theory	2002	<p>Teori kenikmatan kinerja menyatakan bahwa seorang individu akan berkinerja lebih efektif dalam suatu pekerjaan jika individu tersebut menikmati jenis tugas yang diperlukan oleh pekerjaan, memiliki ketertarikan berhubungan pada posisi dan kondisi lingkungan kerja yang sesuai dengan preferensi lingkungan kerja orang tersebut.</p>	Lingkungan

DAFTAR LITERATUR PENELITIAN KINERJA

33	A. Dale Timpe	Seri Manajemen Sumber Daya Manusia : "Kinerja"	2002	Hal 3 Prestasi karyawan dibawah standar mungkin disebabkan sejumlah faktor, mulai dari keterampilan kerja yang buruk hingga motivasi yang tidak cukup atau lingkungan kerja yang buruk.	a. Lingkungan b. Keterampilan c. Motivasi
34	Gary Dessler Edisi 10 Jilid 1	Manajemen SDM	2003	Hal 89 Manajer biasanya mencoba untuk menciptakan sistem kerja kinerja tinggi (HPWS: High Performance Work System). HPWS adalah satu set kebijakan dan praktik SDM yang memaksimalkan kompetensi, komitmen, dan kemampuan karyawan perusahaan.	a. Sistem
35	Raymond A. Noe John R. Hollenbeck Barry Gerhart Patrick M Wright	Human Resource Management 3rd edition	2003	Hal 395 Persamaan, adalah kesalahan bagi manajer untuk mengasumsikan bahwa motivasi adalah kunci utama yang meningkatkan kinerja. Banyak faktor lainnya mempengaruhi kinerja individual dalam suatu organisasi. Sejumlah upaya karyawan dapat mengkompensasi faktor-faktor seperti kurang kemampuan atau keterampilan, peralatan yang kadaluarsa, sistem yang tidak efisien, struktur organisasi yang buruk atau keterbatasan keuangan	a. Motivasi b. Kemampuan atau keterampilan c. Peralatan d. Sistem e. Struktur organisasi
36	Jacksonville Business Journal	Employee performance is leaders' responsibility	2003	Pemimpin bertanggung jawab. Pemilik bisnis ini – pemimpin – tidak mengerti kinerja dari karyawannya adalah tanggung jawabnya yang dia tidak dapat delegasikan. Dia tidak dapat menyalahkan orang lain. Dia tidak dapat meratapi generasi muda atau lembaga pendidikan.	Pemimpin

DAFTAR LITERATUR PENELITIAN KINERJA

37	Michael Amrstrong	Performance Management (terjemahan)	2004	Hal 22 Setelah sejumlah besar insiden dikumpulkan, insiden-insiden itu kemudian dikelompokkan untuk membentuk gambaran menyeluruh dari tipe-tipe khas perilaku yang mengindikasikan kinerja yang efektif maupun yang tidak efektif.	Perilaku
38	DR. Achmad Ruky	Sistem Manajemen Kinerja – Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima	2004	Hal 7 Program ini akan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut, bukan hanya manusia. Elemen-elemen tersebut adalah teknologi (peralatan, metode kerja) yang digunakan, kualitas dari input (termasuk material), kualitas lingkungan fisik (keselamatan, kesehatan kerja, lay out tempat kerja dan kebersihan), iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan) dan sistem kompensasi dan imbalan.	a. Teknologi b. Lingkungan c. Iklim dan budaya d. Sistem kompensasi dan imbalan e. Kepemimpinan
39	DR. Surya Dhama, MPA	Manajemen Kinerja	2005	Hal 102-103 Kompetensi adalah apa yang dibawa oleh seseorang ke dalam pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda. Ini harus dibedakan dari atribut tertentu (pengetahuan, keahlian dan kepawaian) yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan suatu pekerjaan. Kompetensi menentukan aspek-aspek proses dari kinerja suatu pekerjaan.	Kompetensi Perilaku
40	Peter A. Heslin Don Vande Walle Gary P. Latham	The effect of Implicit Person Theory on Performance Appraisals	2005	Hal 842 Perluasan dimana manajer menguasai peningkatan IPT (Implicit Person Theory) secara positif berkaitan kepada penghargaan terhadap kinerja yang baik dan buruk, secara relatif terhadap perilaku karyawan yang mereka	a. Perilaku b. Pelatihan c. Penghargaan d. Pengetahuan

DAFTAR LITERATUR PENELITIAN KINERJA

41	Brett Anthony Hayward	Relationship Between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence in a South African Parastatal Organisation	2005	<p>amati.</p> <p>Teori entiti yang secara random ditugaskan pada kondisi pelatihan suatu persuaasi diri mengembangkan peningkatan IPT secara significant. Perubahan dalam IPT dijaga selama periode 6 minggu dan menuju pada pengetahuan yang lebih besar dari perbaikan dalam kinerja karyawan kemudian secara terbuka oleh teori entiti dalam kelompok pengendali Placebo.</p>	Kepemimpinan
42	Bob Nelson	1001 cara untuk menjadikan karyawan bersemangat	2007	<p>Hal 13</p> <p>Memaksimalkan potensi karyawan terutama tergantung pada sisi manajemen yang "lebih lunak"-bagaimana individu diperlakukan, diberi inspirasi, dan ditantang untuk menghasilkan prestasi kerja terbaik mereka-dan dukungan sumber daya, serta bimbingan yang diberikan oleh manajer untuk membantu menjadikan performa karyawan luar biasa</p>	<p>a. Inspirasi</p> <p>b. Dukungan</p> <p>c. Bimbingan</p>
43	Berkeley University of California	Guide To Managing Human Resources Chapter 7: Performance Management	2007	<p>Agar mereka melakukan yang terbaik, anggota staf perlu mengetahui bahwa kontribusinya akan diberi penghargaan.</p>	Penghargaan

DAFTAR LITERATUR PENELITIAN KINERJA

44	Prof. Dr. C.G. Rutte	Human Performance Management (HPM)	2007	<p>Diasumsikan bahwa kesesuaian' antara manusia dan pekerjaan tercapai ketika kedua pihak baik manusia dan pekerjaan dirancang secara integral dan dikembangkan untuk perbaikan kinerja. Pada pihak manusia, kompetensi dan motivasi dari sumberdaya manusia sangat berkaitan dalam rangka agar mereka dapat memberikan kualitas kontribusi tertinggi untuk realisasi sasaran organisasi.</p>	<p>a. Kompetensi b. Motivasi</p>
45	Aloysia Alfra Phalestie, SPsi.	Prestasi Kerja	2007	<p>Zeitz (dalam Baron & Byrne, 1994) mengatakan bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh dua hal utama, yaitu faktor organisasional (perusahaan) dan faktor personal. Faktor organisasional meliputi sistem imbal jasa, kualitas pengawasan, beban kerja, nilai dan minat, serta kondisi fisik dari lingkungan kerja</p> <p>Sementara faktor personal meliputi ciri sifat kepribadian (<i>personality trait</i>), senioritas, masa kerja, kemampuan ataupun keterampilan yang berkaitan dengan bidang pekerjaan dan kepuasan hidup</p>	<p>a. Sistem imbal jasa b. Beban kerja c. Lingkungan kerja d. Senioritas e. Kemampuan/keterampilan</p>
46	William N. Cooke David G. Meyer	The Effects of Workplace Climates on Employee Performance Capacities: A Knowledge Based Perspective	2007	<p>Apa yang karyawan lihat dan alami adalah manifesto dalam iklim dan kondisi tempat kerja yang lebih atau kurang mendukung, reward dan harapan dukungan yang dimaksud oleh kebijakan HRM dan praktisi; kondisi puncak yang beraneka yang menjembatani dampak dari praktek HRM pada hasil kinerja</p>	<p>Iklim kerja Dukungan</p>
47	Dr. Nicole Cutts	Staff Development: How to Coach Your Employees for Success	2008	<p>Sehubungan pada kesuksesan bimbingan eksekutif, banyak manajer sekarang melakukan bimbingan karyawan untuk perbaikan kinerja</p>	<p>Membimbing</p>

DAFTAR LITERATUR PENELITIAN KINERJA

48	Ad de Jong Ko de Ruyter Martin Wetzels	Linking Employee Confidence to Performance: A Study of Self-Managing Service Teams	2008	Percaya diri lebih pada keyakinan tentang kapasitas individu untuk melaksanakan tugas spesifik secara berhasil	Percaya diri
49	US Office of Personnel Management	Performance Management	2000	Hasil kerja dari seorang supervisor adalah termasuk produk atau pelayanan dari kerja unit dan juga termasuk kelancaran unit kerja. Kinerja unit kerja menjadi pengukuran pusat dari rencana kinerja supervisor. Mendapatkan hasil memerlukan pengelolaan yang baik, supervisi, dan keterampilan pengelolaan sumber daya manusia sebagai bagian dari supervisor.	Supervisi Keterampilan
50	Richard L. Daft	Management Fifth Edition	2003	Manager menggunakan strategi, taktikal, dan sasaran operasi untuk mengarahkan karyawan dan sumber daya menuju pencapaian hasil yang spesifik yang membuat organisasi berkinerja secara efisien dan efektif. Dampak yang paling tinggi dari sasaran tergantung sejauh mana kenaikan gaji, promosi, dan penghargaan berdasarkan pencapaian sasaran. Karyawan yang menjaga sasaran seharusnya diberi penghargaan. Penghargaan memberi arti dan signifikansi terhadap sasaran dan membantu karyawan berkomitmen untuk mencapai sasaran.	Strategi Penghargaan Komitmen Sasaran
51	David L. Bradford Allan R. Cohen	Managing for Excellence	2005	Komitmen kelompok bawahan yang kurang memadai ini terwujud dalam bentuk hasil pekerjaan yang tidak bermutu atau lambat dalam penyelesaiannya.	Komitmen

DAFTAR LITERATUR PENELITIAN KINERJA

52	BNET Journal oleh Dahui Li, Glenn J Browne, Patrick Y K Chau	An Empirical Investigation of Web Site Use Using a Commitment-Based Model	2006	Komitmen terhadap suatu tindakan adalah tingkatan seorang manusia terikat oleh tindakannya dan melalui tindakan ini memberi keyakinan agar menjaga aktifitas dan keterlibatan diri	Komitmen
53	Tb. Sjafri Mangkuprawira	Anda Peraih Kinerja Puncak ?	2008	Harga Diri. Atribut ini memegang peranan pokok seseorang dalam meraih kinerja puncaknya. Harga diri merupakan prasyarat berperilaku produktif. Seseorang berkinerja lebih baik lagi ketika dia memiliki kepercayaan diri dan kompetensi untuk menghadapi setiap tantangan hidup dan mengolahnya sebagai sesuatu yang bernilai. Harga diri tinggi membuatnya sebagai orang yang paling tinggi mutu kepribadian dan kemampuannya. Dengan kata lain harga diri juga memacu semangat, meningkatkan kreatifitas dan hubungan antarpersonal, dalam mencapai tujuan yang diinginkan.	Harga diri Percaya diri
54	Sundring Pantja Djati	Dampak Pergeseran Nilai-Nilai Organisasi Terhadap Kebijaksanaan Sumber Daya Manusia dan Implikasinya	2000	Pada perusahaan tradisional kesepakatan dan komitmen adalah masalah ikatan antara individu dan perusahaan. Dalam hal ini seseorang diharapkan setia kepada majikannya. Namun organisasi baru ditandai dengan oleh ikatan yang lebih renggang antara individu dengan perusahaan. Sebaliknya ikatan individu lebih erat dengan profesinya atau rekan sesama proyek. Para profesional bekerja keras proyek demi proyek dan mempertahankan mutu yang tinggi dan mereka akan memperoleh kepuasan kerja dan identitas diri dari bidang yang mereka geluti tidak dari ikatan dengan perusahaan.	Identitas Komitmen

LEMBAR KUESIONER

Jabatan : Tanggal pengisian :

Peringkat :

Lamanya bekerja :

Isilah tiap pertanyaan sesuai dengan kenyataannya, berilah tanda ✓ atas pilihan anda

Pernyataan-pernyataan	Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Kadang-kadang (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)
1. Menetapkan sasaran kinerja setiap tahunnya					
2. Setiap SDM di unit kerja memiliki beban kerja					
3. Pimpinan di tiap seksi melaksanakan peranannya					
4. Pengembangan karier berdasarkan senioritas di unit kerja ini					
5. Pimpinan dalam seksi melakukan supervisi terhadap SDM					
6. Memo menjadi salah satu alat komunikasi bagi SDM di unit kerja					
7. Surat-menyurat merupakan alat komunikasi formal bagi SDM					
8. Laporan merupakan bagian pekerjaan SDM di unit kerja ini					
9. SDM di unit kerja memiliki komitmen terhadap organisasi					
10. SDM di unit kerja memiliki motivasi					
11. SDM di unit kerja ini mendukung setiap keputusan pimpinan					
12. SDM di unit kerja ini memberi inspirasi dalam seksinya masing-masing					
13. SDM di unit kerja ini memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugasnya					
14. SDM menunjukkan keterampilannya dlm melaksanakan tugas					
15. SDM di unit kerja ini memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya					
16. SDM di unit kerja ini memiliki kompetensi yang berbeda-beda					

17. Perilaku SDM di unit kerja ini mendukung pencapaian kinerja					
18. Setiap seksi memiliki proses kerja					
19. Di setiap seksi memiliki hasil (output)					
20. SDM di unit kerja memiliki sikap kerja yang mendukung kinerja					
21. SDM di unit kerja ini memiliki standar kinerja					
22. Unit kerja ini memiliki sistem & prosedur kerja di tiap seksi					
23. Di unit kerja ini memiliki iklim & budaya					
24. SDM di unit kerja ini memiliki nilai dan norma					
25. SDM menjaga lingkungan kerja					
26. SDM di unit kerja mengikuti perkembangan teknologi					
27. SDM di unit kerja ini didukung oleh peralatan teknis					
28. oSDM di unit kerja ini didukung oleh peralatan non teknis					
29. SDM di unit kerja ini selalu mengikuti program pelatihan					
30. SDM di unit kerja ini memberi bimbingan kepada siapa saja					
31. SDM di unit kerja ini diberi umpan balik tentang kinerja karyawan					
32. Harga diri SDM dihormati pada unit kerja ini					
33. SDM di unit kerja ini menunjukkan potensi sebagai identitas diri					
34. SDM di unit kerja ini memiliki percaya diri dalam melaksanakan tugas					
35. SDM di unit kerja ini menyusun strategi dalam melaksanakan tugasnya					
36. Unit kerja ini memiliki struktur organisasi hingga tiap seksi					
37. Unit kerja ini memiliki sistem imbal jasa bagi SDM					
38. SDM di unit kerja ini saling menghargai satu sama lain					

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
P19: Tiap Seksi Memiliki Output	4,21	,565	42
P1: Sasaran Kinerja	4,31	,468	42
P2: Memiliki Beban Kerja	4,21	,606	42
P3: Pimpinan Melaksanakan Peran	4,05	,582	42
P4: Pengembangan Karir Berdasar Senioritas	2,45	,861	42
P5: Pimpinan Melakukan Supervisi	3,98	,604	42
P6: Memo Menjadi Alat Komunikasi	3,45	,772	42
P7: Surat Menjadi Alat Komunikasi	3,74	,798	42
P8: Laporan Bagian Pekerjaan	4,19	,505	42
P9: SDM Memiliki Komitmen	4,07	,677	42
P10: SDM Memiliki Motivasi	3,95	,825	42
P11: SDM Dukung Keputusan Pimpinan	3,76	,726	42
P12: SDM Memberi Inspirasi	3,76	,692	42
P13: SDM Mampu Menyelesaikan Tugas	3,71	,835	42
P14: SDM Menunjukkan Keterampilan	3,95	,731	42
P15: SDM Memiliki Pengetahuan	3,98	,780	42
P16: SDM Memiliki Kompetensi Berbeda-beda	3,86	,647	42
P17: Prilaku SDM Dukung Kinerja	3,88	,670	42
P18: Tiap Seksi Memiliki Proses Kerja	4,29	,508	42
P20: SDM Memiliki Sikap Kerja yg Dukung Kinerja	4,24	,576	42
P21: SDM Memiliki Standar Kerja	4,05	,825	42
P22: SDM Memiliki sistem & prosedur	4,14	,521	42
P23: SDM Memiliki Iklim & Budaya	3,81	,634	42
P24: SDM Memiliki Nilai & Norma	3,98	,643	42
P25: SDM Jaga Lingkungan Kerja	4,10	,576	42
P26: SDM Mengikuti Teknologi	3,79	,717	42
P27: SDM Didukung Peralatan Teknis	3,95	,661	42
P28: SDM Didukung Peralatan Non Teknis	3,74	,665	42
P29: SDM Mengikuti Pelatihan	4,00	,584	42
P30: SDM Memberi Bimbingan	3,86	,751	42
P31: SDM Diberi Umpan Balik	3,79	,682	42
P32: Harga Diri SDM Dihormati	4,00	,663	42
P33: SDM Menunjukkan Potensi	4,00	,584	42
P34: SDM Memiliki Percaya Diri	3,95	,582	42
P35: SDM Menyusun Strategi	3,90	,850	42
P36: Memiliki Struktur Organisasi	4,17	,490	42
P37: Unit Kerja Memiliki Sistem Imbal Jasa	3,64	,850	42
P38: SDM Saling Menghargai	4,05	,825	42

Variables Entered/Removed(a)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	P18: Triap Seksi Memiliki Proses Kerja		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter \leq ,050, Probability-of-F-to-remove \geq ,100).
2	P22: SDM Memiliki sistem & prosedur		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter \leq ,050, Probability-of-F-to-remove \geq ,100).
3	P37: Unit Kerja Memiliki Sistem Imbal Jasa		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter \leq ,050, Probability-of-F-to-remove \geq ,100).
4	P4: Pengembangan Karir Berdasar Senioritas		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter \leq ,050, Probability-of-F-to-remove \geq ,100).
5	P16: SDM Memiliki Kompetensi Berbeda-beda		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter \leq ,050, Probability-of-F-to-remove \geq ,100).
6	P30: SDM Memberi Bimbingan		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter \leq ,050, Probability-of-F-to-remove \geq ,100).
7		P37: Unit Kerja Memiliki Sistem Imbal Jasa	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter \leq ,050, Probability-of-F-to-remove \geq ,100).

a. Dependent Variable: P19: Triap Seksi Memiliki Output

ANOVA(h)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,220	1	5,220	26,595	,000(a)
	Residual	7,851	40	,198		
	Total	13,071	41			
2	Regression	6,279	2	3,139	18,025	,000(b)
	Residual	6,793	39	,174		
	Total	13,071	41			
3	Regression	7,249	3	2,416	15,770	,000(c)
	Residual	5,823	38	,153		
	Total	13,071	41			
4	Regression	7,841	4	1,960	13,867	,000(d)
	Residual	5,230	37	,141		
	Total	13,071	41			
5	Regression	8,507	5	1,701	13,420	,000(e)
	Residual	4,564	36	,127		
	Total	13,071	41			
6	Regression	9,022	6	1,504	12,996	,000(f)
	Residual	4,050	35	,116		
	Total	13,071	41			
7	Regression	8,725	5	1,745	14,451	,000(g)
	Residual	4,347	36	,121		
	Total	13,071	41			

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,203	,588		2,046	,047
	P18: Tiap Seksi Memiliki Proses Kerja	,703	,136	,632	5,157	,000
2	(Constant)	,497	,623		,797	,430
	P18: Tiap Seksi Memiliki Proses Kerja	,526	,147	,473	3,581	,001
	P22: SDM Memiliki sistem & prosedur	,353	,143	,326	2,466	,018
3	(Constant)	,142	,602		,235	,815
	P18: Tiap Seksi Memiliki Proses Kerja	,451	,141	,405	3,194	,003
	P22: SDM Memiliki sistem & prosedur	,353	,134	,326	2,629	,012
4	P37: Unit Kerja Memiliki Sistem Imbal Jasa	,186	,074	,281	2,516	,016
	(Constant)	,373	,589		,633	,531
	P18: Tiap Seksi Memiliki Proses Kerja	,434	,136	,390	3,194	,003
	P22: SDM Memiliki sistem & prosedur	,422	,133	,389	3,164	,003
5	P37: Unit Kerja Memiliki Sistem Imbal Jasa	,163	,072	,246	2,264	,030
	P4: Pengembangan Karir Berdasar Senioritas	-,146	,071	-,223	-2,047	,048
	(Constant)	,114	,569		,200	,843
	P18: Tiap Seksi Memiliki Proses Kerja	,366	,132	,329	2,774	,009
	P22: SDM Memiliki sistem & prosedur	,392	,127	,362	3,090	,004
6	P37: Unit Kerja Memiliki Sistem Imbal Jasa	,129	,070	,195	1,853	,072
	P4: Pengembangan Karir Berdasar Senioritas	-,165	,068	-,251	-2,420	,021
	P16: SDM Memiliki Kompetensi Berbeda-beda	,218	,095	,250	2,292	,028
	(Constant)	-,021	,547		-,038	,970
	P18: Tiap Seksi Memiliki Proses Kerja	,307	,129	,276	2,380	,023
	P22: SDM Memiliki sistem & prosedur	,301	,129	,278	2,345	,025
7	P37: Unit Kerja Memiliki Sistem Imbal Jasa	,108	,067	,163	1,603	,118
	P4: Pengembangan Karir Berdasar Senioritas	-,162	,065	-,246	-2,485	,018
	P16: SDM Memiliki Kompetensi Berbeda-beda	,260	,093	,298	2,794	,008
	P30: SDM Memberi Bimbingan	,174	,082	,231	2,109	,042
	(Constant)	,141	,549		,256	,799
	P18: Tiap Seksi Memiliki Proses Kerja	,329	,131	,296	2,511	,017
7	P22: SDM Memiliki sistem & prosedur	,294	,131	,272	2,243	,031
	P4: Pengembangan Karir Berdasar Senioritas	-,180	,065	-,274	-2,745	,009
	P16: SDM Memiliki Kompetensi Berbeda-beda	,295	,092	,338	3,196	,003
	P30: SDM Memberi Bimbingan	,193	,083	,257	2,324	,026

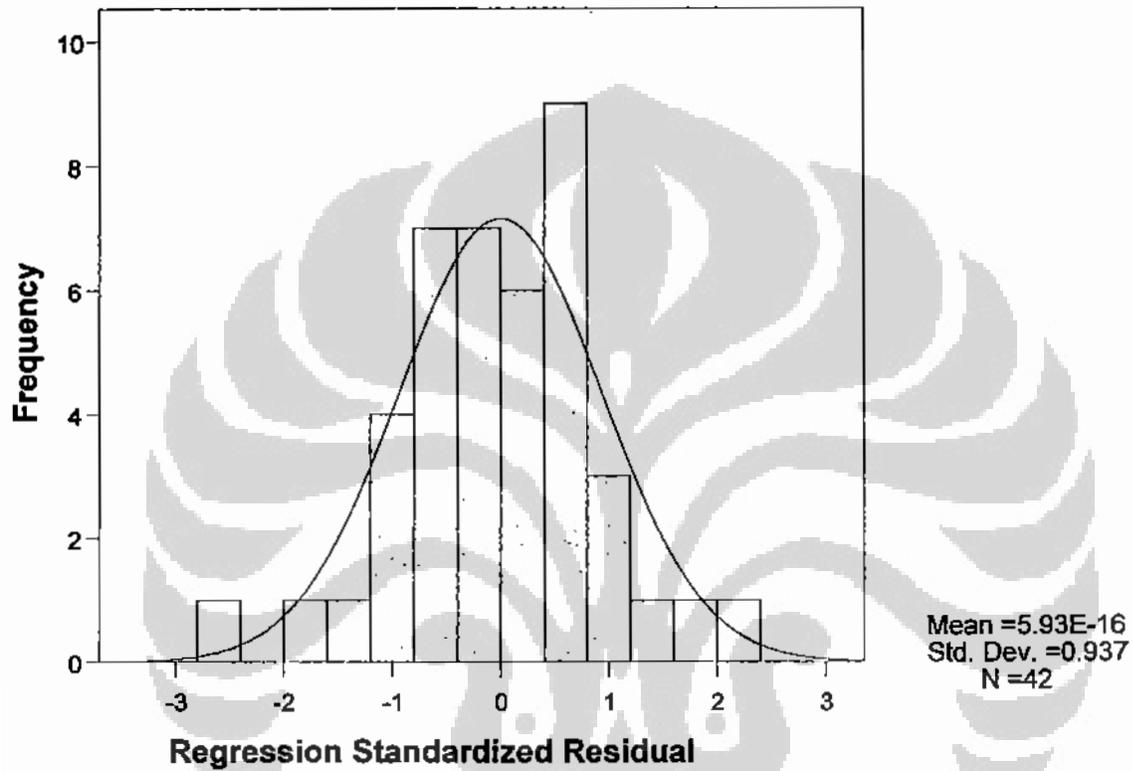
a Dependent Variable: P19: Tiap Seksi Memiliki Output

Excluded Variables(h)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
7	P1: Sasaran Kinerja	-,137(g)	-1,395	,172	-,230	,936
	P2: Memiliki Beban Kerja	,014(g)	,139	,890	,024	,897
	P3: Pimpinan Melaksanakan Peran	-,056(g)	-,561	,578	-,094	,942
	P5: Pimpinan Melakukan Supervisi	-,140(g)	-1,466	,152	-,241	,975
	P6: Memo Menjadi Alat Komunikasi	-,041(g)	-,377	,709	-,064	,785
	P7: Surat Menjadi Alat Komunika	,086(g)	,774	,444	,130	,751
	P8: Laporan Bagian Pekerjaan	-,147(g)	-1,425	,163	-,234	,846
	P9: SDM Memiliki Komitmen	-,169(g)	-1,453	,155	-,238	,661
	P10: SDM Memiliki Motivasi	-,155(g)	-1,229	,227	-,203	,573
	P11: SDM Dukung Keputusan Pimpinan	-,020(g)	-,178	,860	-,030	,777
	P12: SDM Memberi Inspirasi	-,114(g)	-,899	,375	-,150	,576
	P13: SDM Mampu Menyelesaikan Tugas	,062(g)	,527	,602	,089	,675
	P14: SDM Menunjukkan Keterampilan	-,082(g)	-,704	,486	-,118	,694
	P15: SDM Memiliki Pengetahuan	-,046(g)	-,412	,683	-,069	,744
	P17: Prilaku SDM Dukung Kinerja	-,064(g)	-,593	,557	-,100	,798
	P20: SDM Memiliki Sikap Kerja yg Dukung Kinerja	-,033(g)	-,259	,797	-,044	,591
	P21: SDM Memiliki Standar Kerja	,029(g)	,234	,816	,040	,629
	P23: SDM Memiliki Iklim & Budaya	,077(g)	,725	,473	,122	,834
	P24: SDM Memiliki Nilai & Norma	-,022(g)	-,195	,846	-,033	,764
	P25: SDM Jaga Lingkungan Kerja	-,104(g)	-,969	,339	-,162	,797
	P26: SDM Mengikuti Teknologi	-,066(g)	-,576	,568	-,097	,713
	P27: SDM Didukung Peralatan Teknis	,040(g)	,385	,703	,065	,855
	P28: SDM Didukung Peralatan Non Teknis	,122(g)	1,184	,245	,196	,858
	P29: SDM Mengikuti Pelatihan	,164(g)	1,553	,129	,254	,798
	P31: SDM Diberi Umpan Balik	-,057(g)	-,439	,663	-,074	,564
	P32: Harga Diri SDM Dihormati	-,030(g)	-,267	,791	-,045	,767
	P33: SDM Menunjukkan Potensi	-,117(g)	-1,104	,277	-,183	,820
	P34: SDM Memiliki Percaya Diri	-,041(g)	-,365	,717	-,062	,770
	P35: SDM Menyusun Strategi	-,192(g)	-1,698	,098	-,276	,687
	P36: Memiliki Struktur Organisasi	-,139(g)	-1,071	,292	-,178	,544
	P37: Unit Kerja Memiliki Sistem Imbal Jasa	,163(g)	1,603	,118	,262	,858
	P38: SDM Saling Menghargai	-,131(g)	-1,062	,296	-,177	,602

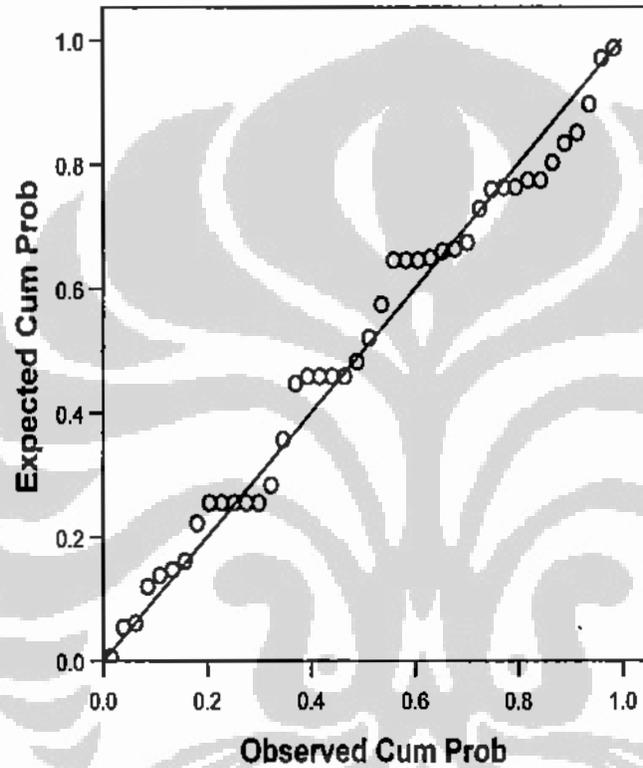
Histogram

Dependent Variable: P19: Tiap Seksi Memiliki Output



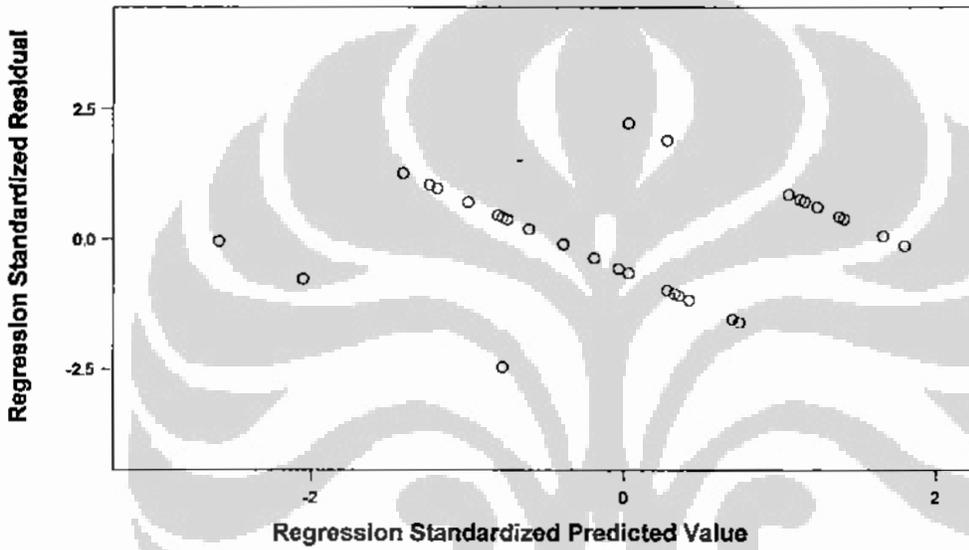
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

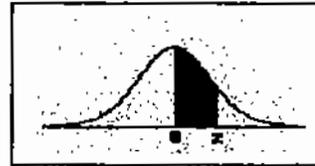
Dependent Variable: P19: Tiap Seksi Memiliki Output



Scatterplot

Dependent Variable: P19: Tiap Seks Memliki Output





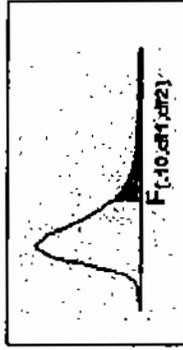
Tabel z

Area between 0 and z										
	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.0000	0.0040	0.0080	0.0120	0.0160	0.0199	0.0239	0.0279	0.0319	0.0359
0.1	0.0398	0.0438	0.0478	0.0517	0.0557	0.0596	0.0636	0.0675	0.0714	0.0753
0.2	0.0793	0.0832	0.0871	0.0910	0.0948	0.0987	0.1026	0.1064	0.1103	0.1141
0.3	0.1179	0.1217	0.1255	0.1293	0.1331	0.1368	0.1406	0.1443	0.1480	0.1517
0.4	0.1554	0.1591	0.1628	0.1664	0.1700	0.1736	0.1772	0.1808	0.1844	0.1879
0.5	0.1915	0.1950	0.1985	0.2019	0.2054	0.2088	0.2123	0.2157	0.2190	0.2224
0.6	0.2257	0.2291	0.2324	0.2357	0.2389	0.2422	0.2454	0.2486	0.2517	0.2549
0.7	0.2580	0.2611	0.2642	0.2673	0.2704	0.2734	0.2764	0.2794	0.2823	0.2852
0.8	0.2881	0.2910	0.2939	0.2967	0.2995	0.3023	0.3051	0.3078	0.3106	0.3133
0.9	0.3159	0.3186	0.3212	0.3238	0.3264	0.3289	0.3315	0.3340	0.3365	0.3389
1.0	0.3413	0.3438	0.3461	0.3485	0.3508	0.3531	0.3554	0.3577	0.3599	0.3621
1.1	0.3643	0.3665	0.3686	0.3708	0.3729	0.3749	0.3770	0.3790	0.3810	0.3830
1.2	0.3849	0.3869	0.3888	0.3907	0.3925	0.3944	0.3962	0.3980	0.3997	0.4015
1.3	0.4032	0.4049	0.4066	0.4082	0.4099	0.4115	0.4131	0.4147	0.4162	0.4177
1.4	0.4192	0.4207	0.4222	0.4236	0.4251	0.4265	0.4279	0.4292	0.4306	0.4319
1.5	0.4332	0.4345	0.4357	0.4370	0.4382	0.4394	0.4406	0.4418	0.4429	0.4441
1.6	0.4452	0.4463	0.4474	0.4484	0.4495	0.4505	0.4515	0.4525	0.4535	0.4545
1.7	0.4554	0.4564	0.4573	0.4582	0.4591	0.4599	0.4608	0.4616	0.4625	0.4633
1.8	0.4641	0.4649	0.4656	0.4664	0.4671	0.4678	0.4686	0.4693	0.4699	0.4706
1.9	0.4713	0.4719	0.4726	0.4732	0.4738	0.4744	0.4750	0.4756	0.4761	0.4767
2.0	0.4772	0.4778	0.4783	0.4788	0.4793	0.4798	0.4803	0.4808	0.4812	0.4817
2.1	0.4821	0.4826	0.4830	0.4834	0.4838	0.4842	0.4846	0.4850	0.4854	0.4857
2.2	0.4861	0.4864	0.4868	0.4871	0.4875	0.4878	0.4881	0.4884	0.4887	0.4890
2.3	0.4893	0.4896	0.4898	0.4901	0.4904	0.4906	0.4909	0.4911	0.4913	0.4916
2.4	0.4918	0.4920	0.4922	0.4925	0.4927	0.4929	0.4931	0.4932	0.4934	0.4936
2.5	0.4938	0.4940	0.4941	0.4943	0.4945	0.4946	0.4948	0.4949	0.4951	0.4952
2.6	0.4953	0.4955	0.4956	0.4957	0.4959	0.4960	0.4961	0.4962	0.4963	0.4964
2.7	0.4965	0.4966	0.4967	0.4968	0.4969	0.4970	0.4971	0.4972	0.4973	0.4974
2.8	0.4974	0.4975	0.4976	0.4977	0.4977	0.4978	0.4979	0.4979	0.4980	0.4981
2.9	0.4981	0.4982	0.4982	0.4983	0.4984	0.4984	0.4985	0.4985	0.4986	0.4986
3.0	0.4987	0.4987	0.4987	0.4988	0.4988	0.4989	0.4989	0.4989	0.4990	0.4990



Right tail areas for the Chi-square Distribution (χ^2)

df/area	.995	.990	.975	.950	.900	.750	.500	.250	.100	.050	.025	.010	.005
1	0.0004	0.0016	0.0098	0.0393	0.01579	0.10153	0.45494	1.32330	2.70554	3.84146	5.02389	6.63490	7.87944
2	0.01003	0.02010	0.05064	0.10259	0.21072	0.57536	1.38629	2.77259	4.60517	5.99146	7.37776	9.21034	10.59663
3	0.07172	0.1483	0.21580	0.35185	0.58437	1.21253	2.36597	4.10834	6.25138	7.81473	9.34840	11.34487	12.83816
4	0.20698	0.29711	0.48442	0.71072	1.06362	1.92256	3.35689	5.38527	7.77944	9.48773	11.14329	13.27670	14.86026
5	0.41174	0.55430	0.83121	1.14548	1.61031	2.67460	4.35146	6.62568	9.23636	11.07050	12.83250	15.08627	16.74960
6	0.67573	0.87209	1.23734	1.63538	2.20413	3.45460	5.34812	7.84080	10.64464	12.59159	14.44938	16.81189	18.54758
7	0.98926	1.23904	1.68987	2.16735	2.83311	4.25485	6.34581	9.03715	12.01704	14.06714	16.01276	18.47531	20.27774
8	1.34441	1.64650	2.17973	2.73264	3.48854	5.07064	7.34412	10.21885	13.36157	15.50731	17.53455	20.09024	21.95495
9	1.73493	2.08790	2.70039	3.32511	4.16816	5.89883	8.34283	11.38875	14.68366	16.91898	19.02277	21.66599	23.58935
10	2.15586	2.55921	3.24697	3.94030	4.86518	6.73720	9.34182	12.54886	15.98718	18.30704	20.48318	23.20925	25.18818
11	2.60322	3.03348	3.81575	4.57481	5.57778	7.58414	10.34100	13.70089	17.27501	19.67514	21.92005	24.72497	26.75685
12	3.07382	3.57057	4.40379	5.22803	6.30380	8.43842	11.34032	14.84540	18.54935	21.02607	23.33686	26.21697	28.29952
13	3.56503	4.10592	5.00875	5.89186	7.04150	9.29907	12.33978	15.98391	19.81193	22.36203	24.73580	27.68825	29.81947
14	4.07467	4.66043	5.62873	6.57063	7.78853	10.16531	13.33927	17.11693	21.06414	23.68479	26.11895	29.14124	31.31935
15	4.60082	5.22935	6.26214	7.26094	8.54676	11.03654	14.33985	18.24509	22.30713	24.99579	27.48839	30.57791	32.80132
16	5.14221	5.81221	6.90786	7.96165	9.31224	11.91222	15.33850	19.36886	23.54183	26.29623	28.84535	31.99993	34.26719
17	5.69722	6.40776	7.56419	8.67176	10.08519	12.79193	16.33818	20.48868	24.76904	27.58711	30.19101	33.40866	35.71847
18	6.26480	7.01491	8.23075	9.38046	10.86494	13.67529	17.33790	21.60489	25.98942	28.86930	31.52638	34.80531	37.15845
19	6.84397	7.63273	8.90652	10.11701	11.65091	14.56200	18.33765	22.71781	27.20357	30.14353	32.85233	36.19087	38.58228
20	7.43384	8.26040	9.59078	10.85081	12.44261	15.45177	19.33743	23.82769	28.41188	31.41043	34.16961	37.56623	39.98685
21	8.03365	8.89720	10.28290	11.59131	13.23960	16.34438	20.33723	24.93478	29.61508	32.67057	35.47888	38.93217	41.40106
22	8.64272	9.54249	10.98232	12.33601	14.04149	17.23962	21.33704	26.03927	30.81328	33.92444	36.78071	40.28836	42.79565
23	9.26042	10.19572	11.68855	13.09051	14.84796	18.13730	22.33688	27.14134	32.00690	35.17246	38.07563	41.63840	44.16128
24	9.88623	10.85636	12.40115	13.84843	15.65868	19.03725	23.33673	28.24115	33.19824	36.41503	39.36408	42.97982	45.55951
25	10.51965	11.52398	13.11972	14.61141	16.47341	19.93934	24.33659	29.33885	34.38159	37.65248	40.64647	44.31410	46.92789
26	11.16024	12.19815	13.84390	15.37916	17.29188	20.84343	25.33646	30.43457	35.56317	38.88514	41.92317	45.84168	48.28988
27	11.80759	12.87850	14.57338	16.15140	18.11390	21.74940	26.33634	31.52841	36.74122	40.11327	43.19451	46.96294	49.64482
28	12.46134	13.56471	15.30786	16.92788	18.93924	22.65716	27.33623	32.62049	37.91592	41.33714	44.46079	48.27824	50.99338
29	13.12115	14.25645	16.04707	17.70937	19.76774	23.56659	28.33613	33.71091	39.08747	42.55687	45.72229	49.58788	52.33562
30	13.78672	14.95346	16.79077	18.49266	20.59923	24.47701	29.33603	34.79974	40.25602	43.77297	46.97924	50.89218	53.67196



F Table for $\alpha = 0.10$.

$\nu_1 \backslash \nu_2$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40	60	120	INF
1	39.8346	49.50000	53.99324	55.83296	57.24008	58.20442	58.90595	59.43898	59.85759	60.19498	60.70521	61.22034	61.74029	62.00205	62.26497	62.52905	62.79428	63.06064	63.328
2	8.52632	9.00000	9.16179	9.24342	9.29263	9.32553	9.34908	9.36677	9.38034	9.39157	9.40813	9.42471	9.44131	9.44962	9.45793	9.46624	9.47456	9.48289	9.491
3	5.53832	5.46238	5.39077	5.34264	5.30916	5.28473	5.26619	5.25167	5.24000	5.23041	5.21562	5.20031	5.18448	5.17811	5.17192	5.16592	5.15972	5.15451	5.14933
4	4.4477	4.32456	4.19086	4.10725	4.05058	4.00975	3.97897	3.95494	3.93567	3.91988	3.89553	3.87036	3.84434	3.83099	3.81742	3.80361	3.78957	3.77527	3.760
5	4.06042	3.79772	3.61948	3.52020	3.45298	3.40451	3.36790	3.33928	3.31628	3.29740	3.26824	3.23801	3.20665	3.19052	3.17408	3.15732	3.14023	3.12279	3.105
6	3.77595	3.46330	3.28876	3.18076	3.10751	3.05455	3.01446	2.98304	2.95774	2.93693	2.90472	2.87122	2.83634	2.81834	2.79996	2.78117	2.76195	2.74229	2.722
7	3.58943	3.25744	3.07407	2.96053	2.88334	2.82739	2.78493	2.75158	2.72468	2.70251	2.66811	2.63223	2.59473	2.57533	2.55546	2.53510	2.51422	2.49279	2.470
8	3.45792	3.11312	2.92380	2.80643	2.72645	2.66833	2.62413	2.58935	2.56124	2.53804	2.50196	2.46422	2.42464	2.40410	2.38302	2.36136	2.33910	2.31618	2.292
9	3.36030	3.00645	2.81286	2.69268	2.61061	2.55086	2.50531	2.46941	2.44034	2.41632	2.37888	2.33962	2.29832	2.27683	2.25472	2.23196	2.20849	2.18427	2.159
10	3.28502	2.92447	2.72767	2.60534	2.52164	2.46058	2.41397	2.37715	2.34731	2.32260	2.28405	2.24351	2.20074	2.17843	2.15543	2.13169	2.10716	2.08176	2.055
11	3.22520	2.85951	2.66023	2.53619	2.45118	2.38907	2.34157	2.30400	2.27350	2.24823	2.20873	2.16709	2.12305	2.10001	2.07621	2.05161	2.02612	1.99965	1.972
12	3.17655	2.80680	2.60552	2.48010	2.39402	2.33102	2.28278	2.24457	2.21352	2.18776	2.14744	2.10485	2.05968	2.03599	2.01149	1.98610	1.95973	1.93228	1.903
13	3.13621	2.76317	2.56027	2.43371	2.34672	2.28298	2.23410	2.19535	2.16382	2.13763	2.09659	2.05316	2.00698	1.98272	1.95757	1.93147	1.90429	1.87591	1.846
14	3.10221	2.72647	2.52222	2.39469	2.30694	2.24256	2.19313	2.15390	2.12195	2.09540	2.05371	2.00953	1.96245	1.93766	1.91193	1.88516	1.85723	1.82800	1.797
15	3.07319	2.69517	2.48979	2.36143	2.27302	2.20808	2.15818	2.11853	2.08621	2.05932	2.01707	1.97222	1.92431	1.89904	1.87277	1.84539	1.81676	1.78672	1.755
16	3.04811	2.66817	2.46181	2.33274	2.24376	2.17833	2.12800	2.08798	2.05533	2.02815	1.98539	1.93992	1.89127	1.86556	1.83879	1.81084	1.78156	1.75075	1.718
17	3.02623	2.64464	2.43743	2.30775	2.21825	2.15239	2.10169	2.06134	2.02839	2.00094	1.95772	1.91169	1.86236	1.83624	1.80901	1.78053	1.75063	1.71909	1.685
18	3.00698	2.62395	2.41601	2.28577	2.19583	2.12958	2.07854	2.03789	2.00467	1.97698	1.93334	1.88681	1.83685	1.81035	1.78269	1.75371	1.72322	1.69099	1.656
19	2.98990	2.60561	2.39702	2.26630	2.17596	2.10936	2.05802	2.01710	1.98364	1.95573	1.91170	1.86471	1.81416	1.78731	1.75924	1.72979	1.69876	1.66587	1.630
20	2.97465	2.58925	2.38009	2.24893	2.15823	2.09132	2.03970	1.99853	1.96485	1.93674	1.89236	1.84494	1.79384	1.76667	1.73822	1.70833	1.67678	1.64326	1.607
21	2.96096	2.57457	2.36489	2.23334	2.14231	2.07512	2.02325	1.98186	1.94797	1.91967	1.87497	1.82715	1.77555	1.74807	1.71927	1.68896	1.65691	1.62278	1.586
22	2.94858	2.56131	2.35117	2.21927	2.12794	2.06050	2.00840	1.96680	1.93273	1.90425	1.85925	1.81106	1.75899	1.73122	1.70208	1.67138	1.63885	1.60415	1.566
23	2.93736	2.54929	2.33873	2.20651	2.11491	2.04723	1.99492	1.95312	1.91888	1.89025	1.84497	1.79643	1.74392	1.71588	1.68643	1.65535	1.62237	1.58711	1.549
24	2.92712	2.53833	2.32739	2.19488	2.10303	2.03513	1.98263	1.94066	1.90625	1.87748	1.83194	1.78308	1.73015	1.70185	1.67210	1.64067	1.60726	1.57146	1.532
25	2.91774	2.52831	2.31702	2.18424	2.09216	2.02406	1.97138	1.92925	1.89469	1.86578	1.82000	1.77083	1.71752	1.68898	1.65895	1.62718	1.59335	1.55703	1.517
26	2.90913	2.51910	2.30749	2.17447	2.08218	2.01389	1.96104	1.91876	1.88407	1.85503	1.80902	1.75957	1.70589	1.67712	1.64682	1.61472	1.58050	1.54368	1.503
27	2.90119	2.51061	2.29871	2.16546	2.07298	2.00452	1.95151	1.90909	1.87427	1.84511	1.79889	1.74917	1.69514	1.66616	1.63560	1.60320	1.56859	1.53129	1.490
28	2.89385	2.50276	2.29060	2.15714	2.06447	1.99585	1.94270	1.90014	1.86520	1.83593	1.78951	1.73954	1.68519	1.65600	1.62519	1.59250	1.55753	1.51976	1.478
29	2.88703	2.49548	2.28307	2.14941	2.05658	1.98781	1.93452	1.89184	1.85679	1.82741	1.78081	1.73060	1.67593	1.64655	1.61551	1.58253	1.54721	1.50899	1.467
30	2.88069	2.48872	2.27607	2.14223	2.04925	1.98033	1.92692	1.88412	1.84896	1.81949	1.77270	1.72227	1.66731	1.63774	1.60648	1.57323	1.53757	1.49891	1.456
40	2.83535	2.44037	2.22609	2.09095	1.99682	1.92688	1.87352	1.82886	1.79290	1.76269	1.71456	1.66241	1.60515	1.57411	1.54108	1.50562	1.46716	1.42476	1.376
50	2.79107	2.39325	2.17741	2.04099	1.94571	1.87472	1.81939	1.77483	1.73802	1.70701	1.65743	1.60337	1.54349	1.51072	1.47554	1.43794	1.39520	1.34757	1.291
60	2.74781	2.34734	2.12999	1.99230	1.89587	1.82381	1.76748	1.72196	1.68425	1.65238	1.60120	1.54500	1.48207	1.44723	1.40938	1.36760	1.32034	1.26457	1.192
inf	2.70554	2.30259	2.08380	1.94486	1.84727	1.77411	1.71672	1.67020	1.63152	1.59872	1.54578	1.48714	1.42060	1.38318	1.34187	1.29513	1.25395	1.1686	1.000

F Table for $\alpha = .05$

df1\df2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40	60	90	120	INF
1	161.4476	199.5000	215.7073	224.5832	230.1619	233.9860	236.7684	238.8827	240.5433	241.8817	243.9060	245.9499	248.0131	249.0518	250.0891	251.1432	252.1957	253.2529	254.3144	
2	18.5128	19.0000	19.1643	19.2468	19.2964	19.3295	19.3532	19.3710	19.3848	19.3959	19.4125	19.4291	19.4458	19.4541	19.4624	19.4707	19.4791	19.4874	19.4957	
3	10.1280	9.5521	9.2766	9.1172	9.0135	8.9406	8.8667	8.8452	8.8123	8.7855	8.7446	8.7029	8.6602	8.6385	8.6166	8.5944	8.5720	8.5494	8.5264	
4	7.7086	6.9443	6.5914	6.3882	6.2561	6.1631	6.0942	6.0410	5.9988	5.9644	5.9177	5.8578	5.8025	5.7744	5.7459	5.7170	5.6877	5.6581	5.6281	
5	6.6079	5.7861	5.4095	5.1922	5.0503	4.9503	4.8759	4.8183	4.7725	4.7351	4.6777	4.6188	4.5712	4.5427	4.5139	4.4844	4.4544	4.4244	4.3944	
6	5.9974	5.1433	4.7571	4.5337	4.3874	4.2839	4.2067	4.1468	4.0880	4.0500	3.9999	3.9381	3.8742	3.8415	3.8128	3.7833	3.7533	3.7233	3.6933	
7	5.5914	4.7374	4.3468	4.1203	3.9715	3.8680	3.7870	3.7257	3.6767	3.6365	3.5747	3.5107	3.4445	3.4105	3.3758	3.3404	3.3043	3.2682	3.2321	
8	5.3177	4.4590	4.0622	3.8379	3.6875	3.5806	3.5005	3.4381	3.3881	3.3472	3.2839	3.2184	3.1503	3.1152	3.0794	3.0428	3.0053	2.9669	2.9276	
9	5.1174	4.2565	3.8625	3.6331	3.4817	3.3738	3.2927	3.2296	3.1789	3.1373	3.0729	3.0061	2.9365	2.9005	2.8637	2.8259	2.7872	2.7475	2.7067	
10	4.9546	4.1028	3.7093	3.4780	3.3258	3.2172	3.1355	3.0717	3.0204	2.9782	2.9130	2.8450	2.7740	2.7372	2.6996	2.6609	2.6211	2.5801	2.5379	
11	4.8443	3.9823	3.5874	3.3557	3.2039	3.0946	3.0123	2.9480	2.8962	2.8536	2.7876	2.7186	2.6464	2.6090	2.5705	2.5309	2.4901	2.4480	2.4045	
12	4.7472	3.8853	3.4903	3.2592	3.1059	2.9961	2.9134	2.8488	2.7964	2.7534	2.6866	2.6169	2.5436	2.5055	2.4663	2.4255	2.3842	2.3410	2.2962	
13	4.6672	3.8056	3.4105	3.1791	3.0254	2.9153	2.8321	2.7669	2.7144	2.6710	2.6037	2.5331	2.4589	2.4202	2.3803	2.3392	2.2966	2.2524	2.2064	
14	4.6001	3.7389	3.3439	3.1122	2.9582	2.8477	2.7642	2.6987	2.6458	2.6022	2.5342	2.4630	2.3879	2.3487	2.3082	2.2664	2.2229	2.1778	2.1307	
15	4.5431	3.6823	3.2874	3.0556	2.9013	2.7905	2.7066	2.6408	2.5876	2.5437	2.4753	2.4034	2.3275	2.2878	2.2468	2.2043	2.1601	2.1141	2.0659	
16	4.4940	3.6337	3.2389	3.0069	2.8524	2.7413	2.6572	2.5911	2.5377	2.4935	2.4247	2.3522	2.2756	2.2354	2.1938	2.1507	2.1058	2.0589	2.0096	
17	4.4513	3.5915	3.1968	2.9647	2.8100	2.6987	2.6143	2.5480	2.4943	2.4499	2.3807	2.3077	2.2304	2.1898	2.1477	2.1040	2.0584	2.0107	1.9604	
18	4.4139	3.5546	3.1599	2.9277	2.7729	2.6613	2.5767	2.5102	2.4563	2.4117	2.3421	2.2686	2.1908	2.1497	2.1071	2.0629	2.0166	1.9681	1.9168	
19	4.3807	3.5218	3.1274	2.8951	2.7401	2.6283	2.5435	2.4768	2.4227	2.3779	2.3080	2.2341	2.1555	2.1141	2.0712	2.0264	1.9795	1.9302	1.8780	
20	4.3512	3.4928	3.0984	2.8661	2.7109	2.5990	2.5140	2.4471	2.3928	2.3479	2.2776	2.2033	2.1242	2.0825	2.0391	1.9938	1.9454	1.8953	1.8432	
21	4.3248	3.4668	3.0725	2.8401	2.6848	2.5727	2.4876	2.4205	2.3660	2.3210	2.2504	2.1757	2.0960	2.0540	2.0102	1.9645	1.9155	1.8657	1.8117	
22	4.3008	3.4434	3.0491	2.8167	2.6613	2.5491	2.4638	2.3965	2.3419	2.2967	2.2258	2.1508	2.0707	2.0283	1.9842	1.9380	1.8894	1.8380	1.7831	
23	4.2793	3.4221	3.0280	2.7955	2.6400	2.5277	2.4422	2.3748	2.3201	2.2747	2.2036	2.1282	2.0476	2.0050	1.9605	1.9139	1.8648	1.8128	1.7570	
24	4.2597	3.4028	3.0088	2.7763	2.6207	2.5082	2.4226	2.3551	2.3002	2.2547	2.1834	2.1077	2.0267	1.9838	1.9390	1.8920	1.8424	1.7896	1.7330	
25	4.2417	3.3852	2.9912	2.7587	2.6030	2.4904	2.4047	2.3371	2.2821	2.2365	2.1649	2.0889	2.0075	1.9643	1.9192	1.8718	1.8217	1.7684	1.7110	
26	4.2252	3.3680	2.9752	2.7426	2.5868	2.4741	2.3883	2.3205	2.2655	2.2197	2.1479	2.0716	1.9899	1.9464	1.9010	1.8533	1.8027	1.7488	1.6906	
27	4.2100	3.3541	2.9604	2.7278	2.5719	2.4591	2.3732	2.3053	2.2501	2.2043	2.1323	2.0558	1.9736	1.9299	1.8842	1.8361	1.7851	1.7306	1.6717	
28	4.1960	3.3404	2.9467	2.7141	2.5581	2.4453	2.3593	2.2913	2.2360	2.1900	2.1179	2.0411	1.9586	1.9147	1.8687	1.8203	1.7689	1.7138	1.6541	
29	4.1830	3.3277	2.9340	2.7014	2.5454	2.4324	2.3463	2.2783	2.2229	2.1768	2.1045	2.0275	1.9446	1.9005	1.8543	1.8055	1.7537	1.6981	1.6376	
30	4.1709	3.3158	2.9223	2.6896	2.5336	2.4205	2.3343	2.2662	2.2107	2.1646	2.0921	2.0148	1.9317	1.8874	1.8409	1.7918	1.7396	1.6835	1.6223	
40	4.0847	3.2317	2.8387	2.6060	2.4485	2.3359	2.2490	2.1802	2.1240	2.0772	2.0035	1.9245	1.8389	1.7929	1.7444	1.6928	1.6373	1.5766	1.5089	
60	4.0012	3.1504	2.7561	2.5232	2.3653	2.2541	2.1665	2.0970	2.0401	1.9926	1.9174	1.8364	1.7480	1.7001	1.6491	1.5943	1.5343	1.4673	1.3893	
120	3.9201	3.0718	2.6802	2.4472	2.2899	2.1750	2.0868	2.0164	1.9588	1.9105	1.8337	1.7505	1.6587	1.6084	1.5543	1.4952	1.4290	1.3519	1.2539	
Inf	3.8415	2.9957	2.6049	2.3719	2.2141	2.0986	2.0096	1.9384	1.8799	1.8307	1.7522	1.6664	1.5705	1.5173	1.4591	1.3940	1.3180	1.2214	1.0000	

