

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur unsur manusia (cipta, rasa, dan karsa) sebagai aset suatu organisasi demi terwujudnya tujuan organisasi dengan cara memperoleh, mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja secara efektif dan efisien (Arep dan Tanjung, 2003).

Manajemen adalah satu aktivitas yang sudah dipraktekkan sejak manusia hidup (Baldry dan Amaratunga, 2002). Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat

kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (*output*). Karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengelolaan sumber daya manusia inilah yang disebut manajemen SDM.

Makin besar perusahaan, makin banyak karyawan yang bekerja di dalamnya, sehingga besar kemungkinan timbulnya permasalahan di dalamnya, dan permasalahan manusianya. Banyak permasalahan manusiawi ini tergantung pada kemajemukan masyarakat di mana karyawan itu berasal. Makin maju suatu masyarakat, makin banyak permasalahan. Makin tinggi kesadaran karyawan akan hak-haknya, makin banyak permasalahan yang muncul. Makin beragam nilai yang dianut para karyawannya, makin banyak konflik yang berkembang.

Penanganan semua persoalan tersebut sangat tergantung pada tingkat kesadaran manajemen terhadap pentingnya sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kita dapat melihat adanya perbedaan antarperusahaan dalam penyediaan waktu, biaya, dan usaha dalam pengelolaan SDM.

Perkembangannya kita melihat bahwa sampai dengan akhir abad ke-20 hampir semua negara di dunia terlibat dengan isu ekonomi, teknologi dan keamanan, dan sekaligus merupakan masalah yang dikembangkan di seluruh dunia. Memasuki abad ke-21 atau yang dikenal juga dengan era globalisasi, sebagai era tanpa batas yang tercermin dengan adanya kebebasan dalam berusaha, kebebasan dalam berpendapat, dan dalam bersaing, praktis tidak ada lagi batas antarsatu negara dengan negara lain. Kebebasan berusaha sudah menjadi tuntutan semua masyarakat di seluruh dunia. Keberadaan manajemen SDM sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan SDM sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai tujuan tertentu. Selain itu manajemen juga untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain, artinya tujuan dapat dicapai bila dilakukan oleh satu orang atau lebih. Dalam manajemen sumber daya manusia, karyawan adalah kekayaan (asset) utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. Manajemen SDM menggunakan pendekatan modern dan kajiannya secara makro. Faktor yang menjadi perhatian dalam manajemen SDM adalah manusianya itu sendiri. Saat ini sangat disadari bahwa SDM merupakan masalah perusahaan yang paling penting, karena dengan SDM menyebabkan sumber daya yang lain dalam perusahaan

dapat berfungsi/dijalankan. Di samping itu SDM dapat menciptakan efisiensi, efektivitas dan produktivitas perusahaan. Melalui SDM yang efektif mengharuskan manajer atau pimpinan dapat menemukan cara terbaik, dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam lingkungan perusahaannya agar tujuan-tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Merupakan tugas manajemen Sumber Daya Manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan Sumber Daya Manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada Sumber Daya Manusia. Adapun fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia, seperti halnya fungsi manajemen umum menurut Rivai, (2004) yaitu :

a. Fungsi Manajerial

1) Perencanaan (*Planning*)

Para manajer yang efektif menyadari bahwa sebagian besar dari waktu mereka harus disediakan untuk perencanaan. Bagi manajer sumber daya manusia, perencanaan berarti penentuan program perusahaan yang akan membantu tercapainya sasaran. Dengan perkataan lain proses penentuan sasaran akan melibatkan partisipasi aktif dan penuh dari manajer sumber daya manusia dengan keahliannya dalam bidang sumber daya manusia (*human resources*)

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah apa yang akan dilakukan diputuskan maka perlu dibuat organisasi untuk melaksanakannya, organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan. Jika telah ditentukan bahwa fungsi-fungsi sumber daya manusia tertentu akan membantu ke arah tercapainya sasaran perusahaan, maka manajer sumber daya manusia harus menyusun suatu organisasi dengan merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personalia dan faktor-faktor fisik. Karena rumitnya hubungan antara jabatan-jabatan yang ada, banyak pimpinan perusahaan yang mengharapkan agar manajer sumber daya manusia bisa memberikan saran untuk organisasi secara keseluruhan.

3) Pengarahan (*Directing*)

Jika kita sudah memiliki rencana dan organisasi untuk melaksanakannya, maka fungsi selanjutnya adalah melaksanakan pekerjaan tersebut. Tetapi telah terbukti bahwa fungsi yang menghidupkannya menjadi semakin penting. Maka definisi dari fungsi di atas diberi nama pengarahan, tetapi fungsi tersebut mungkin dapat diberi nama lain seperti motivasi, pelaksanaan, atau memberikan perintah. Banyak sekali kesulitan yang dihadapi dalam menyuruh orang lain untuk bekerja dengan efektif, meskipun tingkat kesulitan itu tentu bermacam-macam.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi yang keempat dari manajemen adalah fungsi pengawasan, yaitu mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau, kalau perlu, menyesuaikan kembali rencana yang dibuat. Dengan demikian pengawasan adalah fungsi manajemen yang menyangkut masalah pengaturan berbagai kegiatan sesuai dengan rencana sumber daya manusia, yang dirumuskan sebagai dasar analisa dari tujuan organisasi yang fundamental.

b. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

1) Pengadaan tenaga kerja

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang pertama adalah berusaha memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari sumber daya manusia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Hal-hal yang perlu dilakukan dalam kaitan ini adalah penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan perekrutannya, seleksi, dan penempatan. Menentukan kebutuhan tenaga kerja menyangkut, baik mutu maupun jumlah tenaga. Sedangkan seleksi dan penempatan menyangkut masalah memilih dan menarik tenaga kerja, pembahasan formulir lamaran, tes psikologis, dan wawancara.

2) Pengembangan

Setelah karyawan diperoleh maka langkah berikutnya adalah mengembangkan tenaga kerja (karyawan) sampai pada tingkat ketrampilan dengan pelatihan yang perlu untuk prestasi kerja yang tepat. Kegiatan ini semakin menjadi penting karena pesatnya perkembangan teknologi, dan makin kompleksnya tugas-tugas manajer.

3) Kompensasi

Fungsi ini dapat didefinisikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada para karyawan sesuai dengan sumbangan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Walaupun beberapa penelitian tentang moral yang dilakukan akhir-akhir ini cenderung mengurangi pentingnya arti penghasilan dalam bentuk uang bagi para karyawan, tetapi kompensasi tetap merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang sangat penting. Dalam membahas masalah ini kita hanya mempertimbangkan kompensasi ekonomis.

4) Integrasi

Meskipun kita sudah memperoleh karyawan, mengembangkan mereka, dan memberikan kompensasi yang layak, kita tetap menghadapi masalah yang cukup sulit yakni integrasi. Integrasi adalah usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) perorangan, masyarakat dan organisasi. Dengan

demikian kita perlu memahami perasaan dan sikap para karyawan untuk dipertimbangkan dalam penentuan berbagai kebijakan organisasi.

5) Pemeliharaan

Fungsi sumber daya manusia berikutnya adalah mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Pemeliharaan adalah usaha untuk mengabdikan keadaan yang telah sesuai dengan perencanaan. Fungsi ini tentu saja mengharuskan dilaksanakannya keempat fungsi lainnya secara terus-menerus. Tetapi pada fungsi ini perhatian dititikberatkan pada pemeliharaan kondisi fisik dari para karyawan (kesehatan dan keamanan), dan pemeliharaan sikap yang menyenangkan (program-program pelayanan karyawan).

6) Pemutusan hubungan kerja

Fungsi sumber daya manusia ini adalah mengembalikan karyawan yang telah purna-tugas kepada masyarakat, karena sebagian besar karyawan tidak meninggal dunia pada masa kerjanya. Organisasi bertanggungjawab untuk melaksanakan proses pemisahan sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan dan, menjamin bahwa karyawan yang telah purna-tugas itu dikembalikan kepada masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin.

Definisi dari manajemen sumber daya manusia sendiri ada berbagai pendapat yang berbeda dari beberapa ahli. Antara lain menurut Flippo (1999), manajemen sumber daya manusia ialah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Selain pendapat di atas ada juga definisi lain yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah beberapa kegiatan untuk mengusahakan agar karyawan dan perusahaan memiliki kesesuaian mengenai tujuan perusahaan dan lingkungan kerjanya dan memastikan bahwa kesesuaian tersebut tercapai.

Sedangkan menurut Nitisemito (2000), pengertian manajemen sumber daya manusia dirumuskan sebagai berikut suatu ilmu atau seni untuk melaksanakan antara lain *planning*, *organizing*, *controlling* sehingga efektivitas dan efisiensi dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan.

Dari beberapa pendapat para ahli tentang definisi manajemen sumber daya manusia maka dapat penulis simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pelaksanaan

dari perencanaan sehingga tercapai kesesuaian terhadap tujuan perusahaan dan lingkungan kerja.

c. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai, (2004) konsep manajemen sumber daya manusia dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut :

1) Penerapan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Secara Makro dan Mikro

Penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam manajemen sumber daya manusia dalam arti makro adalah fungsi-fungsi pokok manajemen umum, seperti fungsi manajerial, sedangkan dalam arti mikro adalah fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara fungsi operasional. Perbedaannya adalah bahwa fungsi tersebut dilakukan bukan oleh manajer perusahaan swasta biasa, tetapi oleh badan pemerintah yang disertai tugas dalam pengelolaan sumber daya manusia. Di Indonesia badan pengelola sumber daya manusia terdiri dari Departemen Tenaga Kerja beserta seluruh instansi vertikal, badan perencanaan Departemen dan Lembaga Non Departemen lain yang terkait.

2) Prinsip-Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia selain fungsi manajerial dan fungsi operasional di dalam penerapannya harus diperhatikan pula prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia. Adapun

prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia yang perlu diperhatikan antara lain, adalah :

- a) Prinsip kemanusiaan;
- b) Prinsip demokrasi;
- c) Prinsip *The Right man Is The Right Place*;
- d) Prinsip *Equal Pay for Equal Work*;
- e) Prinsip kesatuan arah;
- f) Prinsip kesatuan komando;
- g) Prinsip efisiensi;
- h) Prinsip efektivitas;
- i) Prinsip produktivitas kerja;
- j) Prinsip disiplin; dan
- k) Prinsip wewenang dan tanggung jawab

B. Kinerja Karyawan

Kinerja yang dimiliki oleh seseorang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Teori mengenai kinerja dikemukakan oleh Mangkunegara (2009) yang mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja menurut Donnely, Gibson, dan Ivancevich yang dikutip oleh Rivai (2005:15) dinilai sebagai tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta

kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari definisi diatas yang dimaksud dengan kinerja dalam penelitian ini adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu yang dimiliki oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan / tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Mathis dan Jackson, 2002).

Pengertian kinerja / prestasi kerja menurut Mangkunegara (2001) adalah : “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”. Sedang Supriharto (2003) mengatakan bahwa “hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran/kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Menurut Vroom (dalam As'ad 2000) tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “*level of performance*”. Biasanya orang yang *level of performancenya* tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau performance rendah.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer/pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kerja yang

obyektif bukanlah tugas yang sederhana, penilaian harus di hindarkan adanya “*like dan dislike*” dari penilai, agar obyektivitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia kemudian memberikan umpan balik kepada para karyawan tergantung kinerja mereka.

C. Kepemimpinan

Beberapa gaya atau *style* kepemimpinan dalam mempengaruhi perilaku bawahan. Jika seseorang dalam posisi sebagai pimpinan di dalam sebuah organisasi/perusahaan dan menginginkan pengembangan staf dan membangun iklim motivasi untuk menghasilkan tingkat produktifitas yang tinggi, maka yang bersangkutan harus memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Beberapa ahli mengemukakan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

Gaya kepemimpinan menurut Mifta Thoha (2000) “Mengidentifikasi dua kategori gaya ekstrem, yakni gaya kepemimpinan otokratis dipandang sebagai gaya yang berdasar atas kekuatan posisi. Sementara itu gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan”.

Dari pengertian yang dikemukakan di atas, maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis, keduanya merupakan gaya kepemimpinan, dan oleh karenanya dapat didudukkan dalam suatu kontinum dan perilaku pemimpin yang sangat demokratik pada ujung yang lain.

a. Gaya kepemimpinan menurut Malayu S.P. Hasibuan (2000) ;

1) Kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan oleh kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak diikut sertakan untuk memberi saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Falsafah pemimpin ialah “bawahan adalah untuk pimpinan/atasan”. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pimpinan. Pimpinan menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar dan paling cakap. Pengarahan kepada bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi/perintah, ancaman hukuman serta pengawasan dilakukannya secara ketat.

Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan

menganut sistem manajemen tertutup (*closed manajement*) kurang menginformasikan keadaan perusahaan pada bawahannya. Pengkaderan kurang mendapat perhatiannya.

2) Kepemimpinan partisipatif

Adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan suasana kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

Falsafah pemimpin ialah “Pimpinan adalah untuk bawahan”. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran atau ide dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya. Pimpinan menganut sistem manajemen terbuka (*open manajement*) dan desentralisasi wewenang.

Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

3) Kepemimpinan delegatif

Adalah apabila seorang pemimpin mendelgasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau

leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan bawahan, “inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya, asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik”. Disini pemimpin menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan dalam arti pimpinan menginginkan agar para bawahan bisa mengendalikan sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak dengan bawahannya. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan sedangkan kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

D. Pengalaman

1. Pengertian Pengalaman

Pengalaman kerja adalah suatu dasar/acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta

mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya (Sutrisno, 2009). Sedangkan menurut Hariandja (2002:120) menyatakan pengalaman kerja adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki sebelumnya selama kurun waktu tertentu.

Menurut Ranupandojo (1984) Nuruni (2014) pengalaman kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik (Ranupandojo, 1984).

Pengalaman dalam semua kegiatan sangat diperlukan, karena *experience is the best teacher*, pengalaman guru yang terbaik. Menurut Kamus Bahasa Indonesia (Depdiknas, 2005), “pengalaman dapat diartikan sebagai yang pernah dialami (dijalani, dirasa, ditanggung, dsb)”. Elaine B Johnson (2007) menyatakan bahwa “pengalaman memunculkan potensi seseorang. Menurut Hitzman (Muhibbin Syah, 1995) mengatakan “pengalaman yang dapat mempengaruhi tingkah laku organisme dapat dianggap sebagai kesempatan belajar”. Hasil belajar dari pengalaman kerja akan membuat orang tersebut kerja lebih efektif dan efisien.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Menurut Handoko (2000) faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

- a. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang diwaktu yang lalu.
- b. Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan jawab dan seseorang.
- c. Sikap dan kebutuhan (attitudes and needs) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
- d. Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan.
- e. Keterampilan dan kemampuan tehnik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek tehnik pekerjaan.

Ada beberapa hal juga untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja yaitu:

- a. Lama waktu/masa kerja
- b. Tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki
- c. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

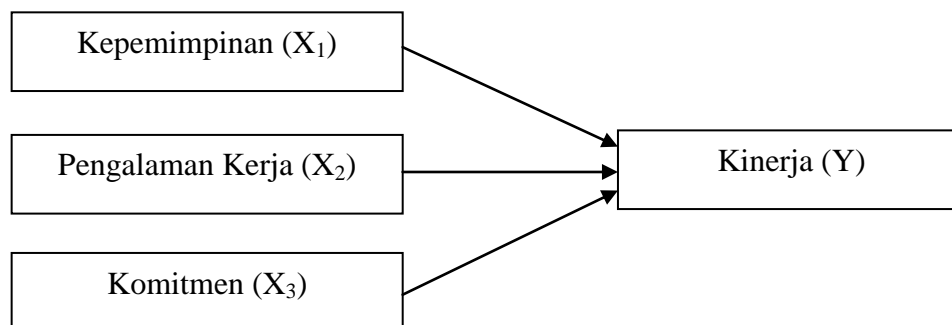
E. Komitmen

Komitmen organisasi menurut Aranya et al. (1981) didefinisikan sebagai berikut (1) Sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi dan atau profesi, (2) Sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan

organisasi atau profesi, (3) Sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi atau profesi.

Menurut Robbin (2008) komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

F. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1.

Kerangka Pemikiran

G. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN Persero di Surakarta

2. Pengalaman mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN Persero di Surakarta
3. Komitmen mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN Persero di Surakarta