# II. LANDASAN TEORI

## A. Penelitian Terdahulu

Pada penelitian terdahulu sudah ada yang mengambil variabel ISO 9001:2008 tetapi masih sangat sedikit yang pernah meneliti tentang pengaruh karakter individu dan karakter organisasi terhadap pengaruh kinerja setelah menerapkan ISO 9001:2008. Kismiati (2012) dalam tulisannya pernah meneliti "Implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 di Perpustakaan Universitas Negeri Yogyakarta" dan dari penelitiannya didapatkan kesimpulan bahwa:

1. Tahapan implementasi yang diterapkan oleh Perpustakaan Negeri Yogyakarta ada 35, yaitu: Mengidentifikasi proses; mendokumentasikan sistem manajemen mutu; mengendalikan dokumen sistem mutu; menyimpan catatan hasil proses; menetapkan kebijakan mutu organisasi; menetapkan sasaran mutu organisasi dan target mutu departemen; memelihara sistem mutu; menetapkan tanggungjawab dan kewenangan; menunjuk wakil manajemen; memastikan komunikasi internal; melaksanakan rapat atau tinjauan mutu; mengidentifikasi kebutuhan SDM atau alat-alat; memiliki SDM yang kompeten; memiliki infrastruktur yang mendukung; menyediakan lingkungan kerja yang sehat dan aman;

mengidentifikasi dan meninjau persyaratan pengguna; memastikan komunikasi dengan pengguna; merancang dan mengembangkan produk atau layanan baru; memastikan mutu layanan; mengendalikan proses; melakukan pengukuran proses; memvalidasi proses; melakukan pengukuran atau pengujian produk; memelihara dan kalibrasi atau memvalidasi produk; memberi identifikasi produk; menjaga milik pengguna yang digunakan; perlindungan, penanganan dan lingkungan; memberikan layanan format jual (tidak digunakan dalam perpustakaan); mengukur kepuasan pelanggan; melaksanakan audit internal; mengambil tindakan produk tidak sesuai; melaksanakan tindakan perbaikan; melaksanakan tindakan pencegahan atau yang tidak sesuai; melaksanakan analisis data; dan melakukan program peningkatan berkelanjutan.

2. Manfaat Perpustakaan UNY mengimplementasi SMM ISO 9001:2008 adalah sebagai berikut:

    a. Bagi Lembaga

        1. Setelah perpustakaan mengimplementasi SMM ISO 9001:2008, Perpustakaan lebih percaya diri dan lebih mudah untuk menjalin kerjasama dengan lembaga lain, karena sistem manajemen yang ada sudah mendapat pengakuan dari SMM ISO 9001:2008.

        2. Setelah perpustakaan mengimplementasikan SMM ISO 9001:2008, citra Perpustakaan UNY sudah tidak diragukan lagi di mata pengguna. Sebelum perpustakaan mengimplementasikan

SMM ISO 9001:2008, masih ada pengguna yang meragukan citra perpustakaan UNY.

b. Bagi Staf

1. Sebelum Perpustakaan UNY mengimplementasikan SMM ISO 9001:2008, staf perpustakaan sudah ada semangat kerja dalam melakukan pekerjaan. Namun, setelah perpustakaan mengimplementasikan SMM ISO 9001:2008, kinerja staf setiap lingkungan kerja mengalami peningkatan. Hal ini terjadi karena sistem manajemen sudah lebih terarah tujuannya.

2. Sebelum Perpustakaan UNY mengimplementasi SMM ISO 9001:2008, staf perpustakaan kurang termotivasi untuk disiplin. Setelah Perpustakaan UNY mengimplementasi SMM ISO 9001:2008, staf perpustakaan lebih termotivasi untuk disiplin dalam bekerja.

3. Emosional staf perpustakaan dapat terkendali dalam melayani berbagai macam karakter pengguna, dalam menghadapi sesama staf di lingkungan perpustakaan, dan dalam menghadapi pekerjaan. Sebelum Perpustakaan UNY mengimplementasi SMM ISO 9001:2008, emosional staf perpustakaan terkadang masih belum terkendali sehingga berakibat pada pelayanan yang diberikan.

4. Hubungan kekeluargaan antar staf perpustakaan lebih erat karena ikatan pekerjaan dan keinginan untuk menjaga kerukunan. Hubungan kekeluargaan sebelum SMM ISO sudah tercipta, tetapi belum sebaik sekarang.

5. Karena sudah adanya arah yang jelas dari uraian tugas setiap unit kerja, menjadikan staf lebih cepat dalam mengerjakan pekerjaan dan pekerjaan cepat selesai. Sebelum Perpustakaan UNY mengimplementasi SMM ISO 9001:2008, arah kerja belum jelas, sehingga staf cenderung kurang cepat dalam mengerjakan pekerjaan.

c. Bagi Layanan

1. Sebelum Perpustakaan UNY mengimplementasi SMM ISO 9001:2008, pelayanan yang diberikan cukup memuaskan pengguna. Setelah Perpustakaan UNY mengimplementasi SMM ISO 9001:2008, pelayanan sirkulasi yang diberikan lebih baik sehingga pengguna merasa lebih puas karena waktu yang dibutuhkan lebih cepat.

2. Adanya pekerjaan Sabtu dan Minggu yang diberikan untuk pengguna. Hal ini dilakukan berdasarkan permintaan dari pengguna perpustakaan, agar kebutuhan pengguna terpenuhi. Sebelum Perpustakaan UNY mengimplementasi SMM ISO 9001:2008, pelayanan Sabtu dan Minggu sudah ada tapi belum

maksimal seperti setelah Perpustakaan UNY mengimplementasi SMM ISO 9001:2008.

d. Bagi Pemustaka

1. Sebelum Perpustakaan UNY mengimplementasi SMM ISO 9001:2008, pelayanan yang diberikan cukup memuaskan pengguna. Setelah Perpustakaan UNY mengimplementasi SMM ISO 9001:2008, pelayanan sirkulasi yang diberikan lebih baik sehingga pengguna merasa lebih puas karena waktu yang dibutuhkan lebih cepat.

2. Setelah Perpustakaan UNY mengimplementasi SMM ISO 9001:2008, kebutuhan pengguna terpenuhi lebih terlihat, seperti dengan adanya pelayanan pada hari Sabtu dan Minggu yang diberikan, form usulan buku agar pengguna dapat mengusulkan buku yang diinginkan.

3. Setelah mengimplementasi SMM ISO 9001:2008, kepercayaan pengguna kepada Perpustakaan Universitas Negeri Yogyakarta mengalami peningkatan dibandingkan Perpustakaan UNY sebelum mengimplementasi SMM ISO 9001:2008.

## B. Pengertian Manajemen

Organisasi dapat maju dan berkembang apabila mampu menjalankan kegiatan dengan manajemen yang baik. Peranan manajemen sangat menentukan karena tidak hanya memperhatikan satu faktor saja tetapi seluruh faktor yang terdapat di organisasi.

Menurut M. Manullang (2006) manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengontrolan dari *human resources* untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Sedangkan menurut Alex S. Nitisemito (2000) menyatakan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu untuk mencapai tujuan melalui kegiatan yang lain.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat dikatakan bahwa manajemen adalah seni, ilmu, proses untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain yang memerlukan tindakan, perencanaan, pengorganisasian, penggiatan dan pengawasan agar mencapai sasaran yang ditentukan.

## C. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Handoko (2001), manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Ranupandojo (2000) menggunakan istilah manajemen tenaga kerja sebagai pengganti manajemen sumber daya manusia. Menurutnya, manajemen tenaga kerja merupakan pendayagunaan, pembinaan, pengaturan, pengurusan, pengembangan unsur tenaga kerja, baik yang berstatus sebagai buruh, karyawan maupun pegawai dengan segala bidangnya dalam usaha mencapai hasil guna dan daya guna yang sebesar-besarnya, sesuai dengan harapan usaha perorangan, badan usaha, perusahaan, lembaga maupun instansi.

Menurut M. Manullang (2006) manajemen sumber daya manusia adalah suatu seni, ilmu memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan secara dayaguna sekalipun adanya kegiatan kerja dari para pekerja.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, manusia merupakan salah satu faktor produksi yang cukup penting dengan menjalankan kegiatan perusahaan sehingga diperlukan pengaturan di bidang sumberdaya manusia tersebut atau suatu manajemen personalia, menjadi tugas manajemen personalia untuk mempelajari dan mengembangkan berbagai hal agar manusia bisa diintegrasikan secara efektif kedalam berbagai organisasi yang diperlukan oleh masyarakat.

## D. ISO 9001:2008

ISO 9001:2008 adalah standar internasional untuk sistem manajemen mutu / kualitas. ISO 9001:2008 menetapkan prasyarat-prasyarat dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen mutu.

ISO 9001:2008 bukan merupakan standar produk, karena tidak menyatakan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh sebuah produk (barang atau jasa). ISO 9001:2008 hanya merupakan standar sistem manajemen kualitas. Namun, bagaimanapun juga diharapkan bahwa produk yang dihasilkan dari suatu sistem manajemen kualitas internasional, akan berkualitas baik (standar). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Quality Management Systems* ISO 9001:2008 adalah merupakan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem, yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu, dimana kebutuhan atau persyaratan tertentu tersebut ditentukan atau dispesifikasikan oleh pelanggan dan organisasi.

Manfaat penerapan ISO 9001:2008 adalah:

1 Meningkatkan kepercayaan pelanggan

2 Jaminan kualitas produk dan proses

3 Meningkatkan produktivitas perusahaan dan "*market gain*"

4 Meningkatkan motivasi, moral dan kinerja karyawan

5 Sebagai alat analisa competitor perusahaan

6 Meningkatkan hubungan saling menguntungkan dengan pemasok

7 Meningkatkan *cost efficiency* dan keamanan produk

8 Meningkatkan komunikasi internal

9 Meningkatkan *image* positif perusahaan

10 Sistem terdokumentasi

11 Media untuk pelatihan dan pendidikan

## E. Karakteristik Individu

Karakter individu adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Individu membawa tatanan dalam organisasi berupa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan dan pengalaman masa lainnya. Sementara itu, karakteristik individu akan dibawa memasuki suatu lingkungan baru, yaitu organisasi atau lainnya menurut Handoko (2001).

Saling terkaitnya individu dengan organisasi maka ia membawa karakteristik individu ke dalam organisasi, sehingga terjadilah interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Interaksi keduanya mewujudkan perilaku individu dalam organisasi.

Menurut Handoko (2001), ada lima (5) karakteristik individu yang mempengaruhi bagaimana orang-orang membuat karir, yaitu:

1. Kemampuan, kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

2. Kebutuhan, aspek psikologis yang menggerakkan segala aktivitas sebagai dasar alasan individu berusaha.

3. Kepercayaan, suatu keadaan psikologis pada saat individu menganggap suatu premis benar.

4. Pengalaman, hasil persentuhan lingkungan dengan pancaindra setiap individu.

5. Pengharapan, bentuk dasar dari kepercayaan akan sesuatu yang diinginkan akan didapatkan atau suatu kejadian akan berubah kebaikan di waktu yang akan datang.

## F. Karakteristik Organisasi

Wahab (2008) menjelaskan beberapa karakteristik dari organisasi diantaranya adalah 1) sebuah entitas sosial; 2) bertujuan atau diarahkan oleh tujuan (*goal directed*); 3) memiliki sistem kegiatan terstruktur yang disengaja dan;
4) dengan batas-batas yang jelas. Maka dari itu karakteristik organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini maka komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai-nilai juga tujuan organisasi.

Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab. Jadi ukuran komitmen seorang pemimpin yang dalam hal ini adalah Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung terkait dengan pembagian tugas. Pada konsep ini pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk mempercayakan tugas dan tanggung jawab ke bawahan. Sebaliknya, bawahan perlu memiliki komitmen untuk meningkatkan kompetensi diri.

Menurut Wahab (2008), ada enam (6) karakteristik organisasi dalam pengembangan karir melalui kesepakatan yang telah menjadi ketetapan bersama, yaitu:

1. Hierarki, struktur organisasi yang mendefinisikan jenjang tingkatan pada organisasi.

2. Tugas-tugas, pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang yang telah dibebankan sesuai fungsinya.

3. Wewenang, hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu sesuai tujuannya.

4. Tanggung jawab, keadaan wajib menanggung segala sesuatunya.

5. Sistem penghargaan, suatu cara yang diberikan atau diterima oleh seseorang setelah dirinya melaksanakan suatu pekerjaan.

6. Sistem kontrol, suatu alat untuk mengendalikan, memerintah dan mengatur keadaan dari suatu organisasi.

## G. Kinerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang. Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja, walaupun berbeda dalam tekanan rumusannya. Namun, secara prinsip kinerja adalah mengenai proses pencapaian hasil. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sedarmayanti, 2001).

Menurut Rivai (2008) menyatakan bahwa kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target tertentu. Siagian (2003) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi tersebut untuk meningkatkannya.

Sehingga menurut Gomes (1995) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan

mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Gomes lebih lanjut memberikan standar kinerja seseorang yang dilihat kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Standar kinerja tersebut ditetapkan berdasarkan kriteria pekerjaan yaitu menjelaskan apa-apa saja yang sudah diberikan organisasi untuk dikerjakan oleh karyawannya. Karena itu kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. Gomes (1995) juga menjelaskan standar kinerja dapat berupa output produksi atau lebih dikenal dengan standar kinerja numerik dan standar kinerja non numerik.

Kinerja karyawan setiap periode perlu dilakukan penilaian. Hal ini karena penilaian kinerja karyawan tersebut nantinya dapat digunakan sebagai analisis untuk kebutuhan dilaksanakannya pelatihan menurut Ratminto dan Winarsih (2005). Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan menurut Gomes (1995). Penilaian kinerja mempunyai dua kegunaan utama. Penilaian pertama adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan seperti misalnya untuk promosi. Kegunaan yang lain adalah untuk pengembangan potensi individu menurut Gomes (1995).

Adapun tujuan penilaian kinerja menurut Winardi (2004) adalah sebagai berikut:

1. Pertanggungjawaban, apabila standar dan sasaran digunakan sebagai alat pengukur pertanggungjawaban maka dasar untuk pengambilan keputusan kenaikan gaji atau upah, promosi, penugasan khusus dan sebagainya adalah kualitas hasil pekerjaan karyawan yang bersangkutan.

2. Pengembangan, jika standar dan sasaran digunakan sebagai alat untuk keperluan pengembangan, hal itu mengacu pada dukungan yang diperlukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Dukungan itu dapat berupa pelatihan, bimbingan atau bantuan lainnya.

Setiap karyawan dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung. Penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja karyawan. Menurut Rivai (2008) manfaat penilaian kinerja adalah:

1. Manfaat bagi karyawan

    a. Meningkatkan motivasi

    b. Meningkatkan kepuasan kerja

    c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan

    d. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas

    e. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi

2. Manfaat bagi penilai

    a. Meningkatan kepuasan kerja

    b. Mengukur dan mengidentifikasikan kecenderungan kinerja karyawan

    c. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer atau karyawan

    d. Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan

    e. Mampu mengidentifikasikan kesempatan untuk rotasi karyawan

3. Manfaat bagi perusahaan

    a. Memperbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan

    b. Meningkatkan kualitas komunikasi

    c. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan

    d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas karyawan

Unsur-unsur yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan menurut Wahjosumidjo (2008) adalah sebagai berikut:

1. Prestasi, penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan.

2. Kedisiplinan, penilaian disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.

3. Kreatifitas, penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

4. Bekerja sama, penilaian kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.

5. Kecakapan, penilaian dalam menyatukan dan melaraskan bermacam-macam elemen yang terlibat dalam menyusun kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen.

6. Tanggung jawab, penilaian kesediaan karyawan dalam mempertanggung-jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku pekerjaannya.

Menurut Robbins (2007) dalam penilaian kinerja terdapat beberapa pilihan dalam penentuan mengenai yang sebaiknya melakukan penilaian tersebut antara lain:

1. Atasan langsung, semua hasil evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah pada umumnya dilakukan oleh atasan langsung karyawan tersebut.

2. Rekan sekerja, evaluasi ini merupakan salah satu sumber paling handal dari penilaian. Alasan rekan sekerja yang tindakan dimana interaksi sehari-hari memberi pandangan menyeluruh terhadap kinerja dalam pekerjaannya.

3. Pengevaluasi diri sendiri, mengevaluasi kinerja mereka sendiri apakah sudah konsisten dengan nilai-nilai, dengan sukarela dan pemberian kuasa.

4. Bawahan langsung, evaluasi bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang manajer, karena lazimnya penilaian yang mempunyai kontak yang sering dinilai.

5. Pendekatan menyeluruh, pendekatan ini memberikan umpan balik kinerja dari lingkungan penuh kontak sehari-hari yang mungkin dimiliki karyawan, yang disekitar personal, ruang surat sampai kepelanggan atasan rekan sekerja.

Sugiono (2001) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni:

1. Kualitas, hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

2. Kuantitas, jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.

3. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4. Efektifitas, pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.

5. Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.

6. Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Sasaran kinerja yang menetapkan adalah individual secara spesifik, dalam bidang proyek, proses, kegiatan rutin dan inti yang akan menjadi tanggung jawab karyawan. Menurut Susilo (1998), sasaran kinerja dapat ditetapkan sebagai berikut; pimpinan unit yang bersangkutan dengan kesempatan bawahannya yaitu para pimpinan sub-unit, menyatakan bahwa sasaran yang harus mereka capai dalam kurun waktu tahun ini misalnya adalah sasaran bersama dan menjadi sasaran-sasaran kecil bagi tiap bagian dari unit tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis dalam Mangkunegara (2005) yang merumuskan bahwa:

a) *Human Performance = Ability + Motivation*

b) *Motivation = Attitude + Situation*

c) *Ability = Knowledge + Skill*

Menurut Mangkunegara (2001) faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang ialah:

1. Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*).

2. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja.

## H. Kerangka Pikir

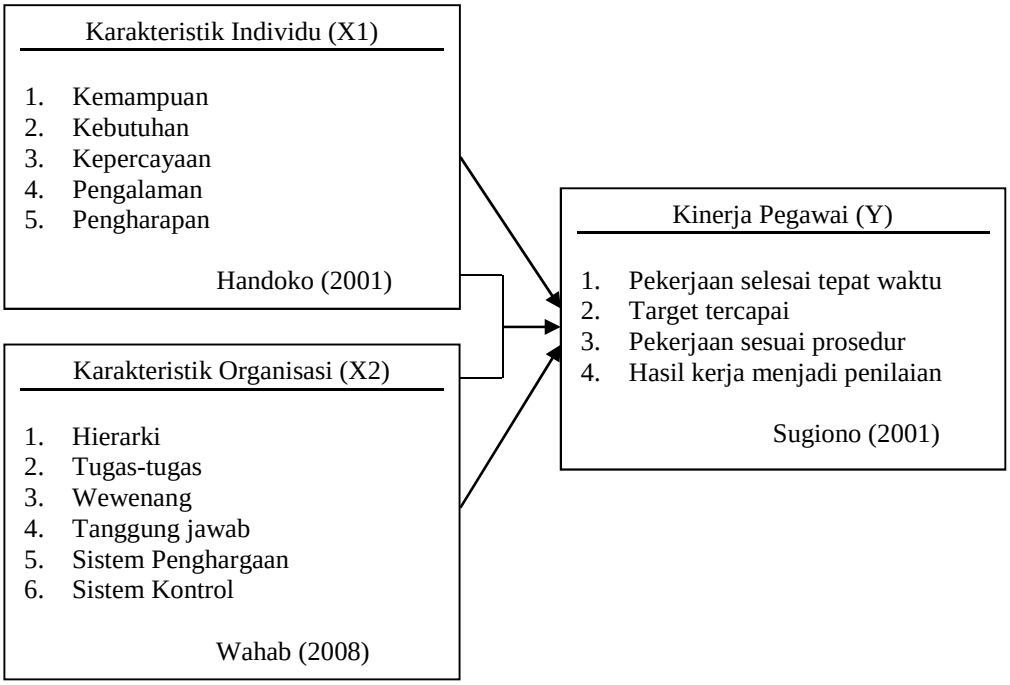
Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia didalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja juga hubungan industrial. Sumber daya manusia merupakan faktor penting bagi organisasi didalam mencapai atau mewujudkan tujuannya.

Organisasi perlu menyatakan komitmennya kepada sumber daya manusia agar pegawai atau karyawannya dapat bekerja sesuai dengan rincian tugas yang telah ditetapkan oleh organisasi. Komitmen organisasi diartikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut Robbins (2007) mendefinisikan bahwa keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Organisasi dalam perguruan tinggi, dosen merupakan tenaga profesional yang berhadapan langsung dengan mahasiswa. Maka dosen dalam menjalankan tugasnya sebagai pengajar mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-

tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap perguruan tinggi tempat dia bekerja.

Hasil dari berjalannya semua elemen dalam organisasi akan menghasilkan kinerja. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasikan kepada pihak tertentu 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.

Setelah menjabarkan variabel penelitian maka kerangka pikir dalam penelitian ini terdapat pada Gambar 1 berikut ini:




**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

## I. Hipotesis

Hipotesis menurut Vardiansyah (2008) adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis mencoba mengutarakan jawaban sementara terhadap masalah yang akan diteliti. Hipotesis menjadi teruji apabila semua gejala yang timbul tidak bertentangan dengan hipotesis tersebut.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang dikemukakan sebelumnya maka hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Karakteristik Individu Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Pegawai.
2. Karakteristik Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Pegawai.
3. Ada Pengaruh Positif Karakteristik Individu dan Karakteristik Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.