

## HUBUNGAN KEMAMPUAN INDIVIDUAL, TINGKAT USAHA DAN DUKUNGAN ORGANISASI DENGAN KINERJA KARYAWAN

Oleh :

**Sahnun Rangkuti, SE**

Dosen Universitas Daharmawangsa, Medan

### Abstrak

Penulisan makalah ini bertujuan untuk mengetahui hubungan kemampuan individual, tingkat usaha dan dukungan organisasi dengan kinerja karyawan. Metode penulisan menggunakan metode tinjauan literatur (*library research*). Hal ini berarti bahwa pembahasan mengenai permasalahan yang dibahas didasarkan pada teori-teori dan hasil-hasil penelitian terdahulu. Dari pembahasan dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kemampuan individu, tingkat usaha dan dukungan organisasi tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti motivasi kerja, kepemimpinan dan iklim organisasi, serta faktor-faktor lainnya.

Kata kunci : *kemampuan individual, tingkat usaha, dukungan organisasi dan kinerja karyawan*

### 1. Pendahuluan

#### 1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia sebagai asset paling penting yang dapat menjamin perkembangan dan kelangsungan hidup perusahaan, karena tanpa tenaga kerja yang professional sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Tujuan perusahaan dapat tercapai apabila karyawan yang terlibat dalam aktivitasnya memiliki kinerja yang baik. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawabnya. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan individual, tingkat usaha dan dukungan organisasi.

Kemampuan individual sebagai karakteristik dasar seseorang yang memungkinkan karyawan mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Kemampuan individual mencakup kemampuan teknis, kemampuan konseptual dan kemampuan untuk hidup. Kemampuan teknis berkaitan dengan pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil-hasil yang telah disepakati, kemampuan memikirkan masalah dan mencari alternatif penyelesaian masalah. Kemampuan konseptual berkaitan dengan kemampuan melihat garis besar masalah, menguji berbagai pengandaian dan mengubah persepsi. Kemampuan untuk hidup berhubungan dengan kemampuan yang efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan mendengar, berkomunikasi, menciptakan kesepakatan, mencari solusi alternatif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Perusahaan terus mengembangkan kemampuan karyawan guna mencapai visi dan misi organisasi kemampuan berkaitan dengan motivasi, dimana jika karyawan memiliki kemampuan, tidak mendapat dukungan dari berbagai pihak maka kemampuan tersebut tidak dapat berjalan optimal, sehingga mengakibatkan penurunan kinerja. Jika kemampuan individual semakin baik, maka tugas-tugas karyawan dapat diselesaikan, sehingga kinerja karyawan meningkat. Mathis dan Jackson (2006 : 45) menjelaskan kemampuan individual adalah kemampuan alami yang melibatkan bakat dan minat yang tepat untuk pekerjaan yang diberikan. Kemampuan individual adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, kemampuan juga

merupakan potensi yang ada dalam diri seseorang untuk berbuat sehingga memungkinkan seseorang untuk dapat melakukan pekerjaan ataupun tidak dapat melakukan pekerjaan tersebut.

Tingkat usaha merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kinerja yang didasarkan suatu kemampuan yang dimiliki karyawan dalam pencapaian suatu target yang dimiliki setiap perusahaan. Tingkat usaha sama dengan upaya (*effort*) dalam kinerja adalah probabilitas yang di persepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja, dan juga dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan pekerja untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Meskipun karyawan memiliki kemampuan atau tingkat keterampilan yang tinggi dan faktor-faktor eksternal yang mendukung untuk melakukan pekerjaan mereka, hal tersebut tidak akan menghasilkan prestasi yang baik apa bila hanya sedikit upaya atau tidak ada upaya sama sekali. Tingkat usaha adalah suatu praktik yang diberikan untuk kegiatan organisasi yang aman dan efisien.

Dalam organisasi, interaksi sosial bisa terjadi dalam konteks individu dengan organisasinya. Terkait dengan itu, konsep dukungan organisasi mencoba menjelaskan interaksi individu dengan organisasi yang secara khusus mempelajari bagaimana organisasi memperlakukan karyawannya. Tingkat kepercayaan karyawan terhadap dukungan organisasi ini akan dipengaruhi oleh evaluasi mereka atas pengalaman dan pengamatan tentang cara organisasi memperlakukan karyawan-karyawannya secara umum.

Dukungan organisasi adalah dukungan yang diterima dari organisasinya berupa pelatihan, peralatan, harapan-harapan dan tim kerja yang produktif. Kinerja karyawan adalah suatu kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu dalam pengerjaannya.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:26), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan, tingkat usaha dan dukungan organisasi. Semakin baik ketiga faktor tersebut, maka semakin baik kinerja karyawan. Walaupun faktor tersebut secara sendiri-sendiri mempunyai kesamaan tetapi kombinasinya sangat menentukan kinerja karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi. Dilihat dari perilaku seseorang dalam organisasi merupakan hasil dari interaksi berbagai variabel yaitu individual dan situasional. Oleh karena itu perilaku individu dapat diukur berdasarkan variabel-variabel yang berhubungan dengan perilaku individu tersebut.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh pengetahuan pekerjaan yang berkaitan dengan tugas yang berpengaruh terhadap kuantitas dan kualitas hasil kerja seseorang. Selain itu, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran seseorang ke tempat kerja. Kinerja karyawan merupakan jawaban dari berhasil tidaknya organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk mengetahui kinerja karyawan, setiap organisasi melakukan pengukuran, dari hasil pengukuran tersebut, diketahui karyawan yang memiliki kinerja terbaik, dan karyawan yang kinerjanya menurun.

## 1.2. Tujuan Penulisan

Penulisan makalah ini bertujuan untuk mengetahui hubungan kemampuan individual, tingkat usaha dan dukungan organisasi dengan kinerja karyawan.

### 1.3. Metode Penulisan

Metode penulisan menggunakan metode tinjauan literatur (*library research*). Hal ini berarti bahwa pembahasan mengenai permasalahan yang dibahas didasarkan pada teori-teori dan hasil-hasil penelitian terdahulu.

## 2. Uraian Teoritis

### 2.1. Kemampuan Individual

Kemampuan individual adalah suatu kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Menurut Spencer dalam Moeheriono (2010 : 2), kemampuan atau kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kasual atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja pada situasi tertentu.

Mathis dan Jackson (2006 : 83), menjelaskan bahwa kemampuan individual adalah kemampuan alami yang melibatkan bakat dan minat yang tepat untuk pekerjaan yang diberikan.

Menurut Ivancevich M. Jhon dkk (2007 : 85) kemampuan individual adalah bakat seseorang untuk melakukan tugas mental atau fisik.

Dari pengertian di atas disimpulkan bahwa kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan yang memiliki pengetahuan, kemampuan dan kecakapan interpersonal serta kecakapan teknis dan tenaga untuk menghasilkan kinerja. Dimana kemampuan individual pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik

#### a. Kemampuan Intelektual

Kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Salah satu cara mengetahui kemampuan intelektual adalah dengan menggunakan tes IQ. Ada tujuh dimensi yang sering dikutip yang membentuk kemampuan intelektual yaitu:

1. Kecerdasan numerik yaitu, kemampuan untuk menghitung cepat dan tepat.
2. Pemahaman verbal yaitu, kemampuan memahami apa yang dibaca, didengar serta hubungan antar kata.
3. Kecepatan perceptual yaitu, kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat.
4. Penalaran induktif yaitu, kemampuan menganalisis suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah.
5. Penalaran deduktif yaitu, kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen.
6. Visualisasi ruang yaitu, kemampuan membayangkan bagaimana suatu obyek akan tampak seandainya posisi dalam ruangan diubah.
7. Ingatan yaitu, kemampuan menahan dan mengenang kembali masa lalu.

#### b. Kemampuan Fisik

Kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan. Ada sembilan kemampuan dasar fisik yaitu:

1. Kekuatan dinamis yaitu kekuatan untuk menggunakan kekuatan otot secara berulang atau sinambung sepanjang kurun waktu tertentu.
2. Kekuatan tubuh, yaitu kemampuan untuk menegakkan kekuatan otot dengan menggunakan otot-otot tertentu.
3. Kekuatan statis yaitu, kemampuan mengenakan kekuatan terhadap obyek luar.

4. Kekuatan yaitu kekuatan menghabiskan suatu maksimum energi eksplosif dalam suatu atau sederetan tindakan eksplosif.
5. Keluwesan extent yaitu, kemampuan menggerakkan otot tubuh dan merenggang punggung sejauh mungkin.
6. Keluwesan dinamis yaitu kemampuan melakukan gerakan cepat.
7. Kordinasi tubuh yaitu, kemampuan mengkoordinasikan tindakan- tindakan serentak dari bagian-bagian tubuh yang berlainan.
8. Keseimbangan yaitu kemampuan mempertahankan keseimbangan meskipun ada kekuatan yang mengganggu keseimbangan tubuh.
9. Stamina yaitu kemampuan melanjutkan upaya maksimum yang menuntut upaya yang diperpanjang sepanjang suatu kurun waktu.

Dalam fungsi operasional manajemen kemampuan kerja individual tersebut merupakan fungsi pemahaman dan pengembangan, karena dalam fungsi ini kerja karyawan sangat penting untuk diperhatikan. Arfida BR (2003 : 37) menyatakan kemampuan individual setiap karyawan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan yang bersangkutan.

## 2.2. Tingkat Usaha

Menurut Mathis dan Jackson (2006 : 180) bahwa tingkat usaha adalah suatu praktik yang diperlukan untuk kegiatan organisasi yang aman dan efisien. Menurut Hasibuan (2008 : 76) bahwa tingkat usaha adalah kemauan, kesungguhan dan semangat kerja dalam mencapai kebutuhan, sasaran, harapan dan imbalan. Menurut Robbins (2006 : 229) bahwa tingkat usaha dan upaya (*effort*) dalam kinerja adalah probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja. Dalam teori pengharapan mengatakan seseorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantarkan kesuatu penilaian kinerja yang baik.

Hubungan antara tingkat usaha dan kemampuan (Klingner dan Nalbandion, 2002 : 191) dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Upaya/Usaha (*effort*) dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan pekerja untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, meskipun karyawan memiliki kemampuan atau tingkat keterampilan yang tinggi dan faktor- faktor eksternal yang mendukung untuk melakukan pekerjaan mereka, hal tersebut tidak akan menghasilkan prestasi yang baik apa bila hanya sedikit upaya atau tidak ada upaya sama sekali.
- b. Kemampuan adalah sejauh mana pekerja memiliki pengetahuan, kemampuan dan kecakapan interpersonal serta kecakapan teknis dan tenaga untuk menghasilkan kinerja.
- c. Elemen penentu kinerja yang lain adalah sejauh mana kondisi eksternal tersebut dapat mendukung kinerja karyawan, walaupun karyawan memiliki tingkat keterampilan dan upaya yang tinggi untuk melakukan pekerjaannya tapi bisa saja karyawan tersebut gagal yang disebabkan oleh kondisi eksternal yang mendukung.

Selain dari tingkat pendidikan dan pengalaman untuk meningkatkan usaha seseorang dapat ditempuh melalui pendidikan dan pelatihan, karena dengan adanya pendidikan dan pelatihan akan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu bisa menjadi lebih baik. Dengan adanya latihan -latihan yang memungkinkan karyawan mendapatkan keterampilan lain yang lebih banyak, dengan demikian dapat

meningkatkan pengetahuan mereka untuk mentransfer dan meningkatkan kecakapan kerja. Menurut Soeroto (2002 : 23) untuk meningkatkan kemampuan tingkat usaha dalam bekerja karyawan ada tiga komponen yang meliputi:

1. Upaya mengembangkan dan memelihara pertumbuhan rohani dan jasmani serta usaha menjaga kesehatan. Jika seseorang memiliki pertumbuhan fisik dan psikis yang kuat maka ia akan memiliki potensi dan peluang yang besar untuk ditumbuhkan dan dikembangkan kemampuan tingkat usaha kerjanya.
2. Usaha bukan hanya terbatas pada kemampuan ratio dan fisik untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam jangka pendek, akan tetap mencakup ketahanan, keuletan fisik dan mental dalam mengatasi berbagai kesulitan dan tekanan dalam pekerjaan sehingga selesai dan mencapai hasil.
3. Usaha agar seseorang setelah memiliki tingkat usaha dan kemampuan kerja adalah mempekerjakannya untuk membuat agar setiap organisasi yang memiliki kemampuan dimanfaatkan untuk memberikan kesejahteraan kepada masyarakat.

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

### 2.3. Dukungan Organisasi

Organisasi yang mendukung adalah organisasi yang merasa bangga terhadap pekerjaan mereka, yang memberi kompensasi dengan adil dan mengikuti kebutuhan pekerjaannya. Dukungan organisasi merupakan dasar hubungan antara karyawan dan organisasi, hubungan antara atasan dan bawahan. Rhoades dan Eisenberger (2002 : 64) mengemukakan bahwa secara psikologis dukungan organisasi yang di persepsikan dalam level tinggi memunculkan tiga hal pada karyawan yaitu:

- a). Berdasarkan pada hukum timbal balik, menciptakan perasaan berkewajiban untuk peduli pada keselamatan organisasi dan membantu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya.
- b). Kepedulian, pengakuan, dan rasa hormat organisasi terhadap mereka akan memenuhi kebutuhan sosial dan emosional karyawan, sehingga mereka bangga menjadi anggota organisasi dan memasukkan status peran mereka diorganisasi sebagai identitas sosial mereka
- c). Memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi mengakui dan menghargai kinerja yang meningkat, dengan kata lain, semakin baik kinerja karyawan semakin besar penghargaan yang diberikan organisasi .

Ketiga hal tersebut di atas membawa keuntungan yang menyatakan bahwa dukungan organisasional yang dipersepsikan level tinggi akan menciptakan kewajiban bagi individu untuk memberikan timbal baliknya (Blau, 2002; Gouldner, 2000). Setton *et al*, (2002 :40) bagi karyawan (misalnya: meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja yang positif) dan bagi organisasi (misalnya: meningkatkan komitmen efektif dan kinerja karyawan serta menurunkan *turnover*).

Menurut Robbins (2001 : 278) bahwa dukungan organisasi adalah dimana organisasi menghadapi suatu lingkungan yang dinamis dan berubah agar organisasi menyesuaikan diri. Menurut Flipppo (2002 : 97) bahwa dukungan organisasi adalah bantuan dari penerapan teknologi, manusia melaksanakan fungsi atau tugas yang menuntun kepada tercapainya sasaran yang ditentukan secara rasional. Menjelaskan organisasi

merupakan perangkat sosial dan teknologi yang terdiri dari faktor-faktor manusia dan fisik. Menurut Mathis dan Jackson (2006 : 84) bahwa dukungan organisasi adalah dukungan yang diterima dari organisasinya berupa pelatihan, peralatan, harapan-harapan dan tim kerja yang produktif. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi adalah bagaimana perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan (*valuation of employees' contribution*) atau pun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka (*care about employees' well-being*). Beberapa dukungan organisasi yang mempengaruhi kinerja, antara lain:

- a. Pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.
- b. Standar kerja mendefinisikan tingkat yang diharapkan dari kinerja dan merupakan pembandingan kinerja atau tujuan. Standar kinerja yang realistis, dapat diukur, dipahami dengan jelas akan bermanfaat baik bagi organisasi maupun karyawannya.
- c. Peralatan dan teknologi merupakan perkakas/perlengkapan yang disediakan oleh perusahaan untuk menunjang proses kerja. Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari karyawannya, maka sebuah perusahaan harus mempunyai peralatan dan teknologi yang mendukung karyawan tersebut telah bekerja keras.

#### 2.4. Kinerja

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* (prestasi kerja yang dicapai karyawan). Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dipengaruhi oleh kinerja individu yang terlibat dalam organisasi tersebut. Apabila kinerja karyawan mengalami penurunan, maka tujuan organisasi tidak tercapai.

Menurut Mathis dan Jackson (2006 : 81), bahwa "kinerja karyawan merupakan seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut". Menurut Sutrisno (2009 : 164) bahwa, "kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu". Sedangkan Harianja (2002 : 195), menyatakan "kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi".

Bertitik tolak dari pengertian diatas, dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Informasi tentang tinggi rendahnya kinerja seseorang tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses yang panjang, yaitu proses penilaian kinerja karyawan. Evaluasi kinerja dilakukan untuk mengetahui pencapaian rencana yang ditetapkan organisasi. Evaluasi kinerja karyawan bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi.

Pengelolaan kinerja merupakan aktivitas penting yang perlu dilakukan oleh setiap organisasi yang ingin dicapai sasaran bisnisnya dengan efektif. Program ini memiliki konsekuensi bagi individu dan organisasi. Penilaian kinerja yang keliru akan berakibat pada kekeliruan dalam menilai dengan menghargai kinerja yang buruk dan tidak menghargai kinerja yang baik. Bagi individu, penilaian kinerja memiliki konsekuensi

terhadap hubungannya dengan organisasi, seperti kesepakatan pengembangan karir dan perilaku ditempat kerja.

Menurut Achmad Moehyi, dkk, (2005 : 100), sistem pengelolaan kinerja memiliki tiga tujuan sebagai berikut:

(a). Tujuan strategis

Dalam sistem pengelolaan kinerja adalah perlunya keterkaitan antara aktivitas karyawan dan tujuan organisasi. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah mendefinisikan kriteria hasil, perilaku dan faktor pendukung lain, sifat pekerja yang diperlukan dan melaksanakan strategis itu, kemudian mengembangkan sistem pengukuran dan sistem umpan balik yang akan memaksimalkan keterlibatan karyawan yang ditunjukkan dengan perilaku dan hasil. Untuk mencapai hal ini, diperlukan sistem yang fleksibel, karena pada saat diperlukan perubahan dan strategis, maka perilaku dan karakteristik karyawan yang diperlukan juga berubah secara berkeseimbangan.

(b). Tujuan Administratif

Perusahaan menggunakan informasi pengelolaan kinerja untuk berbagai kebijakan administratif, seperti administrasi penggajian (kenaikan gaji), promosi, mempertahankan dan memberhentikan karyawan, pemberhentian karyawan sementara, dan penghargaan kinerja individu. Pengelolaan kinerja yang efektif akan tercapai apabila hasil memiliki konsekuensi pada umpan balik, sistem *reward* (peningkatan gaji), dan keputusan lain. Sering kali persepsi manajer manajemen sumber daya manusia bahwa program ini tidak penting, hanya sekedar memenuhi persyaratan administratif dan sia-sia. Bahkan mereka merasa tidak nyaman mengevaluasi dan menyampaikan hasil evaluasi kepada karyawannya. Oleh karena itu, mereka cenderung memberikan penilaian kinerja kepada karyawan tinggi atau paling tidak rata-rata dengan cara *justifikasi* dan tidak menggunakan indikator secara jelas. Padahal, hasil penilaian kinerja sangat penting bagi perencanaan dan pengembangan. Sumber daya manusia diwaktu yang akan datang, sehingga program ini tidak sekedar memenuhi persyaratan administratif, tetapi memiliki arti yang lebih strategis.

(c) Tujuan pengembangan

Tujuan ketiga dari penilaian kinerja adalah mengembangkan karyawan secara efektif pada pekerjaan mereka. Ketika karyawan tidak mampu menunjukkan hasil kerja sesuai harapan yang seharusnya dilakukan, maka organisasi perlu menyelenggarakan program pengembangan karyawan. Umpan balik yang diberikan setelah proses evaluasi kinerja seringkali menyalahkan sepenuhnya pada kelemahan yang dimiliki karyawan. Idealnya, sistem pengelolaan kinerja yang baik tidak hanya mengidentifikasi aspek-aspek kelemahan karyawan saja, tetapi juga faktor yang menyebabkan kelemahan tersebut, seperti kurangnya keahlian, masalah motivasional dan halangan yang dirasakan karyawan. Manajer seringkali enggan jika harus menyampaikan hasil kinerja karyawan yang belum baik. Akibatnya, mereka cenderung memberikan penilaian secara tidak objektif dengan membuat skor pada semua karyawan. Jika hal ini terjadi, maka esensi penilaian kinerja belum tercapai.

### 3. Pembahasan

Manusia sebagai salah satu dimensi dalam organisasi memegang peran sangat penting, yang merupakan salah satu faktor dan pendukung organisasi. Perilaku organisasi pada hakikatnya adalah hasil-hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasinya. Untuk memahami perilaku organisasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu

individu-individu sebagai pendukung organisasi. Setiap individu memiliki keunikan antara individu yang satu dengan yang lain berbeda-beda. Ketika individu yang berbeda-beda tersebut berada dalam suatu lingkungan organisasi, maka terciptalah perilaku individu dalam organisasi. Perilaku organisasi antara yang satu dengan yang lain akan berbeda walaupun bergerak dalam bidang yang sama. Hal ini disebabkan karena perbedaan individu dan kondisi lingkungannya.

Kemampuan individu termasuk kemampuan karyawan, tingkat usaha dan dukungan organisasi. Apabila salah satu kemampuan individu ini mengalami perubahan, maka kinerja karyawan akan berubah.

Tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja individual menurut Mathis dan Jackson (2006 : 83) adalah kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi. Menurut Ardana, dkk., (2008 : 12), "Kemampuan individual diukur dari kemampuan intelektual berperan besar dalam pekerjaan yang rumit, kemampuan fisik hanya menguras kepabilitas fisik". Kinerja karyawan dapat ditingkatkan apabila terdapat kesesuaian yang cukup signifikan antara kemampuan dengan jabatan. Berdasarkan uraian tersebut, terlihat bahwa kemampuan individu yang terlibat dalam operasional organisasi memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, manajemen harus menyesuaikan kemampuan individu dengan pemberian tugas, tanggung jawab dan wewenang kepada bawahan, agar karyawan berkinerja dengan baik.

### **3.1. Hubungan Kemampuan Individual terhadap Tingkat Usaha**

Kemampuan individual memiliki hubungan dengan tingkat usaha. Kemampuan individual berhubungan dengan keterampilan dalam menyelesaikan tugas, sehingga karyawan yang memiliki kemampuan individual yang lebih tinggi akan memiliki tingkat usaha yang lebih baik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

### **3.2. Hubungan Kemampuan Individual terhadap Dukungan Organisasi**

Kemampuan individual karyawan juga berhubungan dengan dukungan organisasi. Setiap perusahaan berkomitmen untuk memajukan perusahaan, sehingga jika seorang karyawan memiliki kemampuan individual yang baik, maka perusahaan akan selalu berusaha mendukung segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, sehingga dapat membantu proses pekerjaan menjadi lebih baik.

### **3.3. Hubungan Tingkat Usaha terhadap Dukungan Organisasi**

Tingkat usaha berhubungan dengan dukungan organisasi. Tingkat usaha karyawan akan semakin baik jika ada dukungan organisasi dalam bentuk melakukan pelatihan kerja. Disamping itu organisasi akan memberikan dukungan melalui tingkat usaha karyawan, dimana karyawan yang memiliki tingkat usaha yang tinggi memungkinkan mendapatkan kenaikan jabatan dan mendapatkan insentif yang lebih tinggi dari organisasi.

Adanya pengaruh kemampuan individual, tingkat usaha dan dukungan organisasi yang baik akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

### **3.4. Pengaruh Kemampuan Individual Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Mathis dan Jackson (2006 : 83) kemampuan adalah kemampuan alami yang melibatkan bakat dan minat yang tepat untuk pekerjaan yang diberikan. Dalam perekrutan dan seleksi karyawan melalui beberapa tes, hal ini dilakukan agar

mendapatkan karyawan yang berkemampuan sesuai dengan formasi karyawan yang dibutuhkan sehingga akan mempunyai kinerja yang baik. Kemampuan Individual dalam penelitian ini menggunakan indikator bakat, pengetahuan dan pengalaman. Bakat, pengetahuan dan pengalaman yang mampu dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sangat diperlukan oleh karyawan, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja.

### **3.5. Pengaruh Tingkat Usaha terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Mathis dan Jackson (2006 : 83-84) usaha (*effort*) adalah usaha yang dikeluarkan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, karyawan yang mempunyai kemauan, kesungguhan dan semangat kerja yang tinggi akan melakukan usaha atau upaya untuk mencapai kebutuhan, tujuan dan harapan. Upaya/ usaha (*effort*) dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan pekerja untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, meskipun karyawan memiliki kemampuan atau tingkat keterampilan yang tinggi dan faktor-faktor eksternal yang mendukung untuk melakukan pekerjaan mereka, hal tersebut tidak akan menghasilkan prestasi yang baik apabila hanya sedikit usaha atau tidak ada usaha sama sekali. Usaha yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin loyal kepada organisasi sehingga usaha yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya kinerja yang tinggi pula.

Tingkat usaha dalam penelitian ini menggunakan indikator motivasi, etika kerja, kehadiran pada waktu kerja, rancangan pekerjaan, insentif. Usaha yang positif misalnya pekerjaan yang menantang, imbalan yang layak dan pembagian tugas yang sesuai sangat diperlukan bagi karyawan supaya kinerja bisa meningkat.

### **3.6. Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Mathis dan Jackson (2006 : 84), dukungan organisasi adalah dukungan individu yang diterima dari organisasinya yang sangat dibutuhkan oleh karyawan yaitu pelatihan, peralatan, standar kerja, rekan kerja. Dukungan organisasi karyawan dibangun oleh perlakuan-perlakuan organisasi yang diterima misalnya dalam pembayaran honorarium, kenaikan jabatan, pemerikayaan pekerjaan dan partisipasi dalam pembuatan kebijakan organisasi. Penilaian karyawan terhadap organisasi juga dilakukan dengan memperhatikan frekuensi, kesungguhan dan ketulusan organisasi dalam memberikan pernyataan penghargaan dan pengakuan terhadap hasil usaha mereka.

Dalam penelitian ini dukungan organisasi diukur dengan memberikan pelatihan-pelatihan pada karyawan, peralatan yang mendukung pekerjaan, jenjang karier yang baik dan kerjasama antar individual yang baik. Dukungan organisasi sangat memperhatikan kinerja karyawan karena sistem kerja yang sudah banyak menggunakan sistem informasi yang terintegrasi maka pelatihan dan peralatan harus mengikuti perkembangan teknologi. Dukungan organisasi yang positif akan meningkatkan kinerja karyawan dengan baik pula.

## **4. Penutup**

Kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kemampuan individu, tingkat usaha dan dukungan organisasi tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti motivasi kerja, kepemimpinan dan iklim organisasi, serta faktor-faktor lainnya.

## **Daftar Pustaka**

- Flippo, 2002. *Faktor-faktor Manusia dan Fisik Organisasi Sumberdaya Manusia* Edisi Cetakan Kelima. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, H. Malayu, S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keenam, Jakarta : Haji Mas Agung.
- Ivancevich M, John dkk., 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jilid 1, Edisi Ketujuh, Jakarta: Erlangga.
- Mathis, Robert L dan John H Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku 2, Alih Bahasa: Sadeli dan Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, Robert L dan John H Jackson, 2006, *Human Resource Management*, terjemahan, Edisi Kesepuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- Moehyi, Achmad dkk., 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Yogyakarta: UPFE- UMY.
- Nalbandion dan Klingner, 2002. *Hubungan Antara Tingkat Usaha dan Kemampuan*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Caps Graha Ilmu.
- Robbin, P, Stephen, 2006. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid I dan II, Edisi Kedelapan. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbin, P, Stephen dan Timothy A Judge , 2009, *Perilaku Organisasi*, Jilid I dan II Terjemahan, Edisi 12. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Soeroto, 2002, meningkatkan kemampuan tingkat usaha ada tiga hal
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Predana Media Group.