

PENGARUH KARAKTERISTIK BIOGRAFIS DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP KINERJA

(Studi pada Pegawai Bagian *Back Office* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember)

Prisky Amalia Merike Cendera Kasih
Bambang Swasto Sunuharyo
Kusdi Rahardjo
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Priskyamalia9@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh karakteristik biografis dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pada pegawai bagian back office PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk kantor area Jember, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan (explanatory research) dengan pendekatan kuantitatif. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan untuk uji parsial, semua variabel bebas mempunyai nilai Sig. dibawah alpha 0,05 dimana hal tersebut membuktikan bahwa adanya pengaruh karakteristik biografis pegawai (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) dan karakteristik pekerjaan pegawai (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y). Untuk hasil secara simultan diperoleh nilai F_{Hitung} sebesar 29,633 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai F_{Tabel} 3,219 sehingga menghasilkan keputusan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara karakteristik biografis pegawai (X_1) dan karakteristik pekerjaan pegawai (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y).

Kata kunci: pengaruh karakteristik biografis dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja

1. PENDAHULUAN

Sumberdaya manusia (SDM) perlu mendapatkan perhatian dan pengkajian lebih tajam dan diberi bobot yang lebih besar oleh perusahaan karena manusia memegang kunci dalam kegiatan perusahaan, memprediksi, dan menentukan kesuksesan serta kemunduran perusahaan. Sebagai aset penting bagi perusahaan, SDM memegang peran utama dalam pencapaian hasil agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Tanpa adanya SDM, maka perusahaan tidak dapat melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuannya. Tujuan perusahaan dapat dicapai melalui berbagai kegiatan dengan mengerahkan semua sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuannya. Tujuan yang diharapkan itu merupakan titik awal perencanaan kinerja perusahaan.

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk merupakan salah satu bank nasional terbesar di Indonesia. Kantor Pusat Bank Mandiri terletak di Jalan Jenderal Gatot Subroto Kav. 36-38 Jakarta. Capaian hasil kinerja Bank Mandiri sangat baik. Hal ini dibuktikan oleh hasil survei *Marketing Research* Indonesia yang bertajuk *Bank Service Excellence Monitor* 2011/2012. Berdasarkan survei itu, Bank Mandiri diketahui berhasil mempertahankan posisinya sebagai bank dengan skor tertinggi selama lima tahun berturut-turut dan menjadi legenda pelayanan prima (*service excellence*). Penghargaan ini menjadikan Bank Mandiri sebagai bank yang berhasil menjadikan *service excellence* sebagai bagian dari budaya perusahaan yang diterapkan secara konsisten dan berkelanjutan.

Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh pihak pegawai maupun pihak perusahaan. Pegawai dan perusahaan tentu memiliki karakteristik sendiri. Pengertian karakteristik secara bahasa adalah sifat yang khas dimana karakteristik pada pegawai akan membedakannya dengan pegawai lain, demikian juga dengan perusahaan yang akan menjadikannya berbeda dengan perusahaan lain. Jadi, kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh karakteristik pada pegawai (karakteristik biografis) dan karakteristik pada perusahaan (karakteristik pekerjaan). Oleh karena itu, memahami karakteristik biografis dan karakteristik pekerjaan menjadi masalah yang sangat menarik untuk dikaji, baik untuk kepentingan individu, perusahaan, maupun masyarakat.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel karakteristik biografis pegawai (X_1) dan karakteristik pekerjaan pegawai (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y), baik secara simultan maupun parsial.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Karakteristik Biografis

Biografis berdasarkan kamus besar bahasa Indonesia berasal dari kata biografi yang artinya riwayat hidup (seseorang) yang ditulis oleh orang lain. Karakteristik biografis adalah karakteristik perseorangan seperti usia, *gender*, ras, dan masa jabatan, yang mudah diperoleh secara mudah dan obyektif dari arsip pribadi seseorang (Robbins dan Coulter, 2010:63).

2.2 Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah atribut dari tugas pegawai yang meliputi besarnya tanggungjawab, variasi tugas, dan sejauh mana pekerjaan itu sendiri memberikan kepuasan (Stoner, 1986:87). Model karakteristik pekerjaan mengidentifikasi lima dimensi pekerjaan inti, keterkaitannya, dan dampaknya

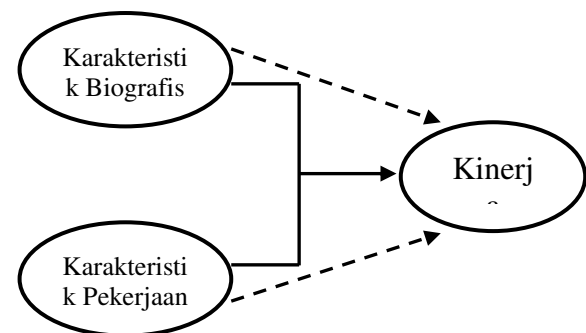
terhadap produktivitas, motivasi, dan kepuasan pegawai. Kelima dimensi tersebut adalah keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik (Robbins, 2010:119).

2.3 Kinerja

Kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas (Robbins, 2010:188). Sementara itu, Riniwati (2011:50) mendefinisikan kinerja yaitu sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Amstrong dan Baron, 1998:15 dalam Wibowo). Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2011:2).

2.4 Model Konsep dan Hipotesis

2.4.1 Model Konsep



2.4.2 Hipotesis

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : diduga terdapat pengaruh yang signifikan karakteristik biografis pegawai (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y).
- H2 : diduga terdapat pengaruh yang signifikan karakteristik pekerjaan pegawai (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y).
- H3 : diduga terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan karakteristik biografis pegawai (X_1) dan karakteristik pekerjaan pegawai (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan metode *explanatory research* (penelitian penjelasan). Alasan utama penggunaan penelitian *explanatory research* karena peneliti akan melakukan suatu pengujian terhadap hipotesis yang telah dirumuskan sehingga akan mendapatkan gambaran mengenai hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dan terikat. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif, analisis regresi linier berganda, uji F (uji simultan) dan uji t (uji parsial).

3.1 Uji Instrumen Penelitian

3.1.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen dikatakan valid jika alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Hasil penelitian dikatakan valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti (Sugiyono, 2010:121). Menurut Arikunto (2010), Reliabilitas adalah suatu instrumen yang cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrumen tersebut sudah cukup baik. Model konsistensi internal dengan teknik *Alpha Cronbach* digunakan untuk mengetahui tingkat reliabilitas variabel yang digunakan dalam penelitian. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas masing-masing variabel disajikan pada Tabel 1.

Data Tabel 1, 2, dan 3 menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dengan total jawaban untuk variabel X_1 , X_2 , dan Y mendapatkan hasil signifikan, yaitu *p-value* kurang dari α 0,05. Item dinyatakan valid sehingga dapat digunakan untuk mengukur variabel kinerja pegawai secara akurat. Hasil uji reliabilitas *Alpha Cronbach* ketiga variabel berada di atas angka 0,6 sehingga instrumen penelitian untuk mengukur karakteristik biografis pegawai, karakteristik pekerjaan pegawai, dan kinerja pegawai adalah reliabel.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Karakteristik Biografis Pegawai (X_1)

Item	Koefisien Regresi	p-value	Keterangan
X _{1.1}	0,930	0,000	Valid
X _{1.2}	0,847	0,000	Valid
Koefisien Reliabilitas (Alpha Cronbach) = 0,713			Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah (2013)

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Karakteristik Pekerjaan Pegawai (X_2)

Item	Koefisien Regresi	p-value	Keterangan
X _{2.1}	0,719	0,000	Valid
X _{2.2}	0,539	0,000	Valid
X _{2.3}	0,531	0,000	Valid
X _{2.4}	0,733	0,000	Valid
X _{2.5}	0,553	0,000	Valid
X _{2.6}	0,489	0,001	Valid
X _{2.7}	0,319	0,000	Valid
X _{2.8}	0,622	0,000	Valid
X _{2.9}	0,515	0,000	Valid
X _{2.10}	0,402	0,000	Valid
X _{2.11}	0,625	0,000	Valid
X _{2.12}	0,327	0,029	Valid
X _{2.13}	0,646	0,001	Valid
X _{2.14}	0,599	0,000	Valid
X _{2.15}	0,546	0,001	Valid
Koefisien Reliabilitas (Alpha Cronbach) = 0,829			Reliabel

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Pegawai (Y)

Item	Koefisien Korelasi	p-value	Keterangan
Y ₁	0,622	0,000	Valid
Y ₂	0,856	0,000	Valid
Y ₃	0,725	0,000	Valid
Y ₄	0,644	0,000	Valid
Y ₅	0,574	0,000	Valid
Y ₆	0,574	0,000	Valid
Koefisien Reliabilitas (Alpha Cronbach) = 0,717			Reliabel

Sumber : Data Primer diolah (2013)

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas sehingga digunakan analisis regresi linier berganda. Tujuannya untuk mengetahui besarnya pengaruh dua variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Analisis regresi linier berganda digunakan peneliti jika penelitian bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunan nilainya) (Sugiyono, 2002:210). Hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan SPSS 16 disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Rekapitulasi Analisis Regresi Linier Berganda Antara X_1 dan X_2 terhadap Y

Variabel	Koefisien b	Standardized Beta	T_{hitung}	P_{value}
Konstanta	10,768		4,000	0,000
Karakteristik Biografis Pegawai	0,274	0,420	3,929	0,000
Karakteristik Pekerjaan Pegawai	0,221	0,503	4,703	0,000
t tabel	2,018			
R	0,765			
R Square	0,585			
Adjusted R Square	0,565			
F_{hitung}	29,633			
Sig F	0,000			
F tabel	3,219			
n	45			
Alpha	0,05			

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Berdasarkan analisis regresi linier berganda maka dapat dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 10,768 + 0,274 X_1 + 0,221 X_2$$

Keterangan:

Y : Kinerja Pegawai

X_1 : Karakteristik Biografis Pegawai

X_2 : Karakteristik Pekerjaan Pegawai

Dari persamaan regresi linier berganda tersebut dapat diketahui bahwa :

- Nilai konstanta (α) adalah 10,768. Nilai tersebut menunjukkan besarnya

kinerja pegawai (Y) jika tidak ada karakteristik biografis pegawai (X_1) dan karakteristik pekerjaan pegawai (X_2), yaitu sebesar 10,768.

- Nilai koefisien regresi karakteristik biografis pegawai (X_1) sebesar 0,274 (b_1). Nilai tersebut menunjukkan besarnya pengaruh karakteristik biografis pegawai (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y). Koefisien regresi bertanda positif, artinya karakteristik biografis pegawai (X_1) berpengaruh searah terhadap kinerja pegawai (Y).
- Nilai koefisien regresi karakteristik pekerjaan pegawai (X_2) sebesar 0,221 (b_2). Nilai tersebut menunjukkan besarnya pengaruh karakteristik pekerjaan pegawai (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y). Koefisien regresi bertanda positif, artinya karakteristik pekerjaan pegawai (X_2) berpengaruh searah terhadap kinerja pegawai (Y).

Nilai koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,765 menunjukkan bahwa secara bersama-sama terdapat hubungan signifikan dan searah antara karakteristik biografis pegawai (X_1) dan karakteristik pekerjaan pegawai (X_2) dengan kinerja pegawai (Y), yaitu sebesar 76,5%. Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,585. Angka ini menunjukkan bahwa variabel karakteristik biografis pegawai (X_1) dan karakteristik pekerjaan pegawai (X_2) dapat menjelaskan variasi atau mampu memberikan kontribusi terhadap variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 58,5%, sedangkan sisanya sebesar 41,5% disebabkan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

4.2 Pengujian Hipotesis

4.2.1 Uji Parsial (Uji t)

Hipotesis dalam penelitian ini diuji kebenarannya dengan menggunakan uji parsial. Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi. Apabila taraf signifikansi dibawah 0,05, maka hipotesis diterima, apabila taraf signifikansi lebih

besar dari 0,05, maka hipotesis ditolak. Selain itu, dapat juga dilakukan dengan membandingkan antara t_{Hitung} dengan t_{Tabel} . Bila $t_{Hitung} > t_{Tabel}$ maka H_0 ditolak.

Tabel 5. Hasil Uji t

Variabel	t_{Hitung}	t_{Tabel}	$p-value$	Keterangan
Karakteristik Biografis Pegawai	3,929	2,018	0,000	signifikan
Karakteristik Pekerjaan Pegawai	4,703	2,018	0,000	signifikan

(Sumber : Data Primer diolah 2013)

Berdasarkan Tabel 5 di atas dapat diketahui bahwa :

- Variabel karakteristik biografis pegawai (X_1).
 Nilai t_{hitung} sebesar 3,929 dengan signifikansi 0,000. Nilai ini lebih besar dari t_{tabel} ($3,929 > 2,018$). Jadi, variabel karakteristik biografis pegawai (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y).
- Variabel Karakteristik Pekerjaan Pegawai (X_2).
 Nilai t_{hitung} sebesar 4,703 dengan signifikansi 0,000. Nilai ini lebih besar dari t_{tabel} ($4,703 > 2,018$). Jadi, variabel karakteristik pekerjaan pegawai (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

4.2.2 Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan.

Tabel 6. Hasil Uji F

Hipotesis	Nilai
Variabel Karakteristik Biografis Pegawai dan Karakteristik Pekerjaan Pegawai secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai	$F_{Hitung} = 29,633$ $Sig F = 0,000$ $F_{Tabel} = 3,219$

(Sumber : Data Primer diolah 2013)

Berdasarkan hasil perhitungan didapat F_{Hitung} sebesar 29,633 dengan

signifikansi 0,000. Nilai F_{Hitung} lebih besar dari F_{Tabel} , yaitu 3,219. Hal ini menunjukkan bahwa variabel karakteristik biografis pegawai dan karakteristik pekerjaan pegawai secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Variabel Karakteristik Biografis Pegawai terhadap Variabel Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel karakteristik biografis pegawai terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai bagian *back office* Bank Mandiri Kantor Area Jember didasarkan pada karakteristik biografis. Karakteristik yang mendasarinya berdasarkan penghitungan penelitian adalah usia dan masa kerja. Karakteristik biografis usia menunjukkan bahwa usia pegawai mempengaruhi kinerja pegawai, baik usia muda maupun usia tua sama-sama memiliki pengaruh.

Usia muda cenderung mudah menerima teknologi baru, lebih memiliki motivasi, dan semangat kerja yang tinggi, dan beban kerja yang rendah. Hal tersebut dikarenakan usia muda masih memiliki beban tanggung jawab pada keluarga yang rendah, utamanya bagi pegawai yang belum menikah. Selain itu, usia muda yang baru menyelesaikan masa studinya memiliki keterampilan dan kreativitas tinggi, utamanya dalam melakukan inovasi pekerjaan. Bagi pegawai yang sudah tua, meskipun terkadang sulit menerima teknologi baru, namun mereka memiliki pengalaman kerja tinggi sehingga pegawai akan lebih menguasai dan mampu mengerjakan pekerjaan secara cepat dengan adanya pengalaman kerja tinggi. Selain itu, tingginya usia pegawai menjadikan mereka memiliki banyak rekan kerja. Pegawai juga akan memiliki berbagai pengalaman masa kerja, etika, dan komitmen yang baik.

Karakteristik biografis masa kerja menunjukkan bahwa masa kerja pegawai

mempengaruhi kinerja pegawai. Semakin lama masa kerja, maka akan berdampak baik bagi pegawai karena masa kerja berhubungan dengan pengalaman kerja. Semakin tinggi pengalaman kerja, maka semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki pegawai., terutama pada pekerjaan yang menuntut adanya rutinitas rutin. Selain itu, masa kerja juga mempengaruhi kinerja karena pegawai yang memiliki masa kerja lama akan memiliki intensitas berada pada tempat kerjanya dalam waktu lama (bertahun-tahun). Hal ini akan membangkitkan motivasi kerja pegawai karena rasa loyalitas terhadap perusahaan. Jadi, pegawai akan meningkatkan kinerjanya karena apabila kinerjanya meningkat, bukan hanya perusahaan yang diuntungkan, melainkan juga dirinya.

4.3.2 Pengaruh Variabel Karakteristik Biografis Pegawai terhadap Variabel Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan karakteristik pekerjaan pegawai terhadap kinerja pegawai. Kinerja pegawai dapat meningkat dengan mengetahui karakteristik pekerjaan secara jelas, memberikan pengarahan, dan pegawai ditempatkan sesuai dengan tempat yang sama dengan bidangnya. Hal ini dimungkinkan karena pegawai akan mudah beradaptasi dalam mengerjakan pekerjaan yang ditanganinya dengan mengetahui dan memahami secara jelas mengenai karakteristik pekerjaannya.

Penempatan *the right man in the right job* juga akan memaksimalkan kinerja pegawai karena pegawai bermasa kerja sesuai dengan bidangnya sehingga kemampuan digunakan secara maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya. Misal, pegawai usia muda dengan masa kerja rendah lebih tepat jika ditempatkan pada bidang pekerjaan yang memiliki banyak tantangan dan inovasi, seperti bidang pemasaran. Pegawai dengan usia dan masa kerja tinggi akan lebih memaksimalkan hasil kinerjanya jika ditempatkan pada bidang pekerjaan pengawasan atau posisi strategis dalam pengambilan keputusan.

4.3.3 Pengaruh Karakteristik Biografis Pegawai dan Karakteristik Pekerjaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa karakteristik biografis pegawai dan karakteristik pekerjaan pegawai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan *R Square* sebesar 58,5%. Hal ini berarti jika karakteristik biografis pegawai dan karakteristik pekerjaan pegawai disatukan, maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Apabila karakteristik biografis pegawai tinggi, maka kinerja pegawai juga meningkat. Begitu juga dengan karakteristik pekerjaan pegawai, apabila karakteristik pekerjaan pegawai tinggi maka kinerja pegawai juga meningkat. Sisa pengaruh sebesar 41,5% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Karakteristik biografis yang terdiri dari usia dan masa jabatan dan karakteristik pekerjaan yang terdiri dari keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik, kesemuanya mempengaruhi kinerja. Artinya bahwa ciri khas dari masing-masing variabel tersebut berpengaruh secara simultan terhadap kinerja. Misal, pegawai yang memiliki karakteristik usia dan masa jabatan, serta pekerjaan-pekerjaan yang memiliki keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

- 1) Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda terbukti bahwa variabel karakteristik biografis pegawai (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).
- 2) Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda terbukti bahwa variabel karakteristik pekerjaan pegawai (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

- 3) Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda terbukti bahwa secara simultan karakteristik biografis pegawai (X_1) dan karakteristik pekerjaan pegawai (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

5.2 Saran

- 1) Pegawai sebagai aset penting bagi perusahaan harus selalu dijaga dengan memberikan masukan dan pengarahan yang bermanfaat guna menunjang kegiatan kerja pegawai. Pengarahan dapat dilaksanakan secara continue dengan memberikan informasi, bimbingan dan masukan bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Pegawai yang mendapatkan perhatian nyata dari perusahaan tentu akan memiliki semangat kerja tinggi serta rasa memiliki terhadap perusahaan, dengan demikian pegawai akan senantiasa termotivasi untuk bekerja secara maksimal.
- 2) Pegawai dan perusahaan harus lebih memahami adanya karakteristik pekerjaan karena setiap pekerjaan memiliki karakteristik tersendiri yang berbeda dengan pekerjaan lain, dengan memahami karakteristik pekerjaan pegawai akan lebih memaknai pekerjaannya sehingga dapat mengerjakan pekerjaan secara optimal, selain itu masalah yang timbul dalam pekerjaan dapat diminimalisir dan dikelola dengan baik.
- 3) Hasil penelitian memberikan bukti bahwa secara bersama-sama karakteristik biografis pegawai dan karakteristik pekerjaan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu perusahaan perlu meningkatkan perhatian terhadap karakteristik biografis dan karakteristik pekerjaan, sehingga karakteristik biografis yang dimiliki pegawai dapat ditempatkan sesuai

dengan karakteristik pekerjaan yang tepat sehingga dapat lebih mengoptimalkan kinerja pegawai. Bentuk perhatian terhadap pegawai diwujudkan dalam bentuk menempatkan pegawai pada bidang yang sesuai dengan tingkat usia dan masa kerja, sehingga pegawai dapat memaknai pekerjaan sesuai karakteristik pekerjaan, dan dapat beradaptasi dan mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik biografisnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Robbins, P. Stephen dan Coulter Mary. 2010. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Stoner, A.F. James. 1990. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Riniwati, Harsuko. 2011. *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja (Pendekatan Pemberdayaan SDM)*. Malang: UB Press
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Arikunto, Suharsini. 2010. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT Rineka Cipta