

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci dalam persaingan global, yaitu bagaimana menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini sering diabaikan. Globalisasi yang sudah pasti dihadapi oleh bangsa Indonesia menuntut adanya efisiensi dan daya saing seiring dengan kemajuan zaman. Persaingan yang ketat dan perubahan yang sangat cepat menyebabkan perusahaan harus bisa meningkatkan daya saing untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Didalam suatu perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang kuat karena sumber daya manusia adalah aset yang sangat penting didalam perusahaan, agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain dalam suatu bisnis. Dalam menghasilkan sumber daya manusia yang baik dan menciptakan sumber daya manusia yang kuat, diciptakan oleh kerjasama tim dan dijalankan bersama untuk mencapai target yang sudah ditentukan pada perusahaan. Salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuannya adalah sumber daya manusia. Oleh karena itu pentingnya peran manusia dalam kompetensi baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam agenda bisnis, suatu organisasi harus memiliki nilai lebih dibandingkan dengan organisasi lainnya.

Sumber daya manusia menjadi unsur penting bagi perusahaan untuk men-

capai tujuannya. Sumber daya manusia mampu untuk merencanakan, mengorganisir, mengarahkan dan menggerakkan faktor-faktor yang ada di dalam perusahaan agar perusahaan dapat terarah menuju visi yang telah ditetapkan. Bagaimanapun kemajuan teknologi dan mesin perangkat kerja saat ini, faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu perusahaan.

Manusia merupakan faktor utama tercapainya suatu tujuan perusahaan. Maka dari itu, perusahaan harus selalu memperhatikan perkembangan karakteristik para karyawan agar dapat memotivasi dan memberikan pelatihan sesuai kebutuhan karyawan dari setiap bagian bidangnya. Perusahaan dan karyawan adalah dua hal yang saling membutuhkan. Jika karyawan bisa membawa kemajuan pada suatu perusahaan, maka akan menguntungkan kedua belah pihak. Bagi karyawan, keberhasilan adalah aktualisasi bagi suatu perusahaan, keberhasilan adalah sarana menuju pertumbuhan dan perkembangan suatu perusahaan. Salah satu bentuk keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari tingkat kinerja disuatu perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuan perusahaan.

Didalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan, kinerja karyawan menjadi masalah yang selalu muncul dan dapat menghambat berjalannya kehidupan perusahaan, sehingga perusahaan diharuskan untuk memperhatikan tingkat kinerja kerja karyawan. Karena pada hakikatnya setiap perusahaan menginginkan adanya peningkatan kinerja karyawan.

Kinerja yang baik merupakan kinerja yang optimal yaitu kinerja yang sesuai dengan standar perusahaan dan mendukung terciptanya tujuan perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan merupakan suatu modal bagi perusahaan untuk

mencapai tujuan perusahaan dan dapat membawa kemajuan bagi perusahaan agar dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Maka dari itu, upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan sangatlah penting, karena keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan tergantung pada kualitas kerja pekerja yang terlibat.

Kinerja pegawai dapat ditentukan melalui penilaian kinerja. Kinerja karyawan yang baik dapat ditentukan dari hasil penilaian kinerja karyawan, yang dapat ditentukan dengan kategori penilaian yang dibandingkan antara tolok ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu kinerja karyawan yang meningkat menunjukkan bahwa organisasi juga berkinerja dengan baik.

Transportasi adalah parameter untuk mengukur lajunya pertumbuhan ekonomi, transportasi juga dapat mempermudah mobilitas penduduk dari suatu daerah ke daerah lainnya. Perkembangan transportasi saat ini semakin kompleks, dengan berbagai macam jenis transportasi yang ditawarkan kepada masyarakat, kereta api masih menjadi salah satu pilihan bagi masyarakat Indonesia. Banyak perusahaan transportasi bersaing menyediakan moda transportasi untuk masyarakat dengan biaya murah tanpa mengorbankan kualitasnya, seperti jasa angkutan kereta api yang saat ini menjadi solusi transportasi publik karena moda transportasi publik tersebut dapat berpartisipasi dalam meningkatkan perekonomian.

PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yang merupakan pusat pendidikan dan pelatihan perkeretaapian milik PT Kereta Api Indonesia. PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero) menempatkan SDM sebagai aset utama dalam merealisasikan visi, misi dan tujuan perusahaan dengan

memberikan perhatian optimal dalam perkembangan kebutuhan kompetensi SDM yang menentukan keberhasilan dan kesinambungan usaha PT Kereta Api Indonesia dalam jangka panjang, SDM yang handal menjadi kunci utama pencapaian PT Kereta Api Indonesia sebagai penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan stakeholders. Kemajuan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia khususnya kinerja. Dalam kinerja dikenal dengan adanya penilaian kinerja yang digunakan untuk pengukuran kinerja.

Dalam kinerja dikenal dengan adanya penilaian kinerja yang digunakan untuk pengukuran kinerja. Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) penilaian kinerja diatur dalam Keputusan Direksi Nomor: KEP.U/KP.403/II/2KA-2001 tentang penilaian kinerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) menggunakan Rapor Penilaian Kinerja (RAPI), hal ini dimaksudkan agar diperoleh hasil penilaian yang obyektif menggunakan RAPI tersebut maka dapat diukur kinerja seorang karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Kinerja seorang karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dinilai pada kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, disiplin pegawai, tanggung jawab, kerjasama, kepemimpinan, prakarsa, keterlambatan kerja pelaksanaan dan kejujuran.

Dalam penelitian ini peneliti memiliki data sekunder terhadap beberapa kategori kinerja karyawan yang berbeda. Kategori yang digunakan pihak PUSDKILAT Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (PERSERO) ada 5 kategori. Kategori tersebut menjadi tolak ukur penilaian PUSDKILAT Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (PERSERO). Berikut merupakan data yang diperoleh

penulis mengenai kategori kinerja karyawan pada PUSDKILAT Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (PERSERO). Pada tahun 2019 sampai tahun 2021 adalah sebagai berikut :

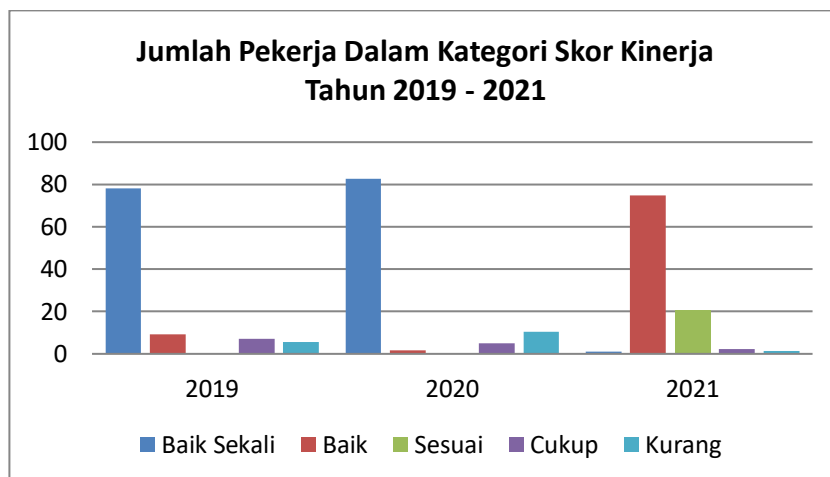
**Tabel 1.1**  
**Kategori Skor Kinerja PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT Kereta API**  
**Indonesia (PERSERO)**

Kategori	Rentan Skor
Baik Sekali	110 - 120
Baik	100 - 110
Sesuai	90 - 100
Cukup	75 - 90
Kurang	<75

Sumber : PUSDKILAT Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (PERSERO)

Tabel 1.1 diatas menjelaskan klasifikasi penilaian kinerja dengan skor tertinggi 110 - 120 dengan klasifikasi (Baik Sekali), yang kedua dengan skor 100 - 110 dengan klasifikasi (Baik), yang ketiga nilai 90 - 100 dengan klasifikasi (Sesuai), yang keempat dengan skor 75 - 90 dengan klasifikasi (Cukup), dan yang terakhir dengan skor <75 (kurang dari 75) dengan klasifikasi (Kurang).

Kinerja karyawan pada PUSDKILAT Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (PERSERO). dinilai baik, tetapi menurun dari tahun sebelumnya, hal ini dapat terlihat menurunnya inisiatif karyawan dalam melaksanakan tugasnya, yaitu mereka akan bekerja apabila ada pimpinannya, sehingga mereka tidak secara mandiri dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Dapat dilihat pada bagan berikut:



Sumber : PUSDKILAT Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (PERSERO)

**Gambar 1.1**  
**Bagan Jumlah Pekerja Puskilat dalam Kategori Skor Kinerja Tahun 2019 - 2021**

Gambar 1.1 diatas mengenai rata-rata jumlah pekerja PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (PERSERO) dari tahun 2019 sampai tahun 2021 mengalami penurunan dalam jumlah pekerja dalam kategori skor kinerja hal itu dapat dilihat pada tahun 2019 dengan rata rata karyawan 78,14 % dengan skor Baik Sekali, pada tahun 2020 dengan nilai rata-rata Baik Sekali dengan rata-rata karyawan 82,78 % dengan skor Baik Sekali, dan terakhir pada tahun 2021 dengan nilai rata rata karyawan 74,83% dengan skor Baik. Dari gambar bagan tersebut dapat diketahui bahwa kinerja PUSDKILAT Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (PERSERO) menurun.

Dikarenakan PUSDKILAT Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (PERSERO) tidak bisa memberikan data kinerja karyawan, karena sudah terdapat kebijakan dari perusahaan untuk tidak memberikan data tersebut maka dari itu penulis melakukan survey dengan menyebarkan kuesioner mengenai penilaian kinerja karyawan yang diberikan kepada manager yang menilai kinerja karyawan sebagai responden kuesioner untuk mengetahui kinerja karyawan PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (PERSERO).

**Tabel 1.2**  
**Penilaian Kinerja Karyawan Pada PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT. Kereta**  
**Api Indonesia (PERSERO)**

Kinerja Karyawan Pada PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) Dalam Lima Tahun Terakhir :			
1	Naik	Tetap	Turun
2	Tinggi	Sedang	Rendah
3	Melebihi Target	Sesuai Target	Di Bawah target

Sumber : Hasil Kuesioner sederhana peneliti (2022)

Berdasarkan tabel 1.2 dari hasil penilaian kinerja karyawan dalam lima tahun terakhir pada PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yaitu : turun, rendah dan sesuai target. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa hasil dari kinerja karyawan selama lima tahun terakhir belum sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Hal yang harus mendapatkan perhatian utama dari penilaian kinerja karyawan dalam lima tahun terakhir dengan menurunnya kinerja karyawan selama lima tahun terakhir.

Penilaian kinerja berguna sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, dan pemberhentian juga besarnya balas jasa, untuk mengatur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya, sebagai dasar evaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam perusahaan, juga sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifitasan jadwal kerja dan pengawasan, sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang telah peneliti uraikan, peneliti melakukan penelitian pendahuluan mengenai banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, Penulis melakukan pra survey mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui kuesioner yang disebarkan kepada

20 responden yaitu para manager dan junior manager PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT. Kereta Api Indonesia, Setelah melakukan pra survey kepada 20 responden.

Sebelum melakukan pra survey penulis mencari tahu terlebih dahulu variabel apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dari teori teori hasil analisis peneltian terdahulu. Penulis memilih variabel Kepemimpinan, Karakteristik Pekerjaan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Keterikatan Karyawan sebagai variabel yang dianggap bermasalah terhadap kinerja karyawan. Sesuai penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurcahyo Anton dengan judul Analisis Variabel - Variabel yang mepengaruhi Kinerja Karyawan Pada PT. Guadra Mitra Perkasa Balikpapan (2011) bahwa jika variabel kepemimpinan dan Disiplin kerja meningkat maka kinerja akan meningkat pula, yang dapat diartikan variabel tersebut mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya terdapat teori penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Widodo Tri dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja (2010) bahwa lingkungan kerja yang efektif dan efisien berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan budaya organisasi berfungsi mengubah sikap dan perilaku karyawan agar dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. Dari hasil akhir penelitian tersebut juga dijelaskan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Kaliannan dan Adjovu dengan judul *Effctive Employee Engagement and Organizational Succes* (2015) menunjukkan bahwa keterikatan karyawan merupakan salah satu



faktor kunci kesuksesan kinerja.

Dan yang terakhir terdapat penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani dan Sridadi dengan judul Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Unit Bisnis *Commercial Banking* Bank Y Surabaya (2019). mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin baik karakteristik pekerjaan maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan, Karakteristik Pekerjaan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Keterikatan Karyawan dianggap sebagai variabel bermasalah terhadap kinerja karyawan. Maka dapat dilihat bahwa yang memberikan kontribusi tersebut pada kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.3**  
**Variabel Yang Dianggap Bermasalah Terhadap Kinerja Karyawan di PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT. Kereta Api Indonesia**

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Rata - Rata
			SS (1)	S (2)	N (3)	TS (2)	STS (1)		
1.	Kepemimpinan	Kepemimpinan Sebagai inovator	5	9	6	0	0	79	3,95
		Pemimpin sebagai komunikator	4	10	6	0	0	78	3,9
		Kepemimpinan sebagai kontroler	8	4	7	1	0	79	3,95
<b>Skor rata-rata kepemimpinan</b>							3,93		
2.	Karakteristik Pekerjaan	Skill Variety	0	12	4	4	0	68	3,4
		Task Identity	0	1	8	10	0	48	2,4
		Task Significance	2	11	5	2	0	73	3,65
		Autonomy	2	13	5	1	0	71	3,55

Lanjutan Tabel 1.3

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Rata-Rata
			SS (1)	S (2)	N (3)	TS (2)	STS (1)		
		Feedback	3	11	12	2	0	73	3,65
<b>Skor Rata - Rata karakteristik pekerjaan</b>								<b>3,33</b>	
3.	Budaya Organisasi	Kesadaran diri	4	4	10	2	0	70	3,5
		Keagresifan	4	10	5	1	0	77	3,85
		Kepribadian	5	6	8	0	0	77	3,85
		Performa	4	10	6	0	0	78	3,9
		Orientasi Tim	5	10	5	0	0	80	4,17
<b>Skor Rata - rata Budaya Organisasi</b>								<b>3,85</b>	
4.	Lingkungan Kerja	Harmonis	3	11	6	0	0	77	3,85
		Kesempatan untuk maju	9	9	2	0	0	87	4,35
		Keamanan dalam kerja	5	13	2	0	0	83	4,15
<b>Skor Rata - rata Lingkungan Kerja</b>								<b>4,2</b>	
5.	Disiplin Kerja	Taat Aturan Waktu	4	8	5	3	0	76	3,8
		Absensi	9	10	1	0	0	88	4,4
		Tanggung Jawab	4	6	7	2	1	70	3,5
<b>Skor Rata- Rata Disiplin Kerja</b>								<b>3,9</b>	
6.	Keterikatan Karyawan	Vigor	1	5	12	1	1	64	3,2
		Dedication	5	6	4	3	2	69	3,45
		Absorption	0	5	10	4	1	58	2,9
<b>Skor Rata- Rata Keterikatan Karyawan</b>								<b>3,18</b>	

Sumber : Hasil Prasurvey peneliti (2022)

Berdasarkan tabel 1.3 dapat diketahui bahwa tanggapan karyawan mengenai kondisi 6 faktor yang kemungkinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT. Kereta Api Indonesia menghasilkan 2 variabel yang menunjukkan adanya permasalahan yang dominan pada Karakteristik Pekerjaan dan Keterikatan Karyawan, dimana masing-masing memiliki skor rata-rata 3,33 dan 3,18 yang menunjukkan bahwa Karakteristik

Pekerjaan dan *employee engagement* masih dibawah standar dan menjadi suatu permasalahan dalam kinerja karyawan.

Karakteristik pekerjaan berpengaruh relevan terhadap lingkungan kerja dan berpengaruh relevan terhadap stres kerja, lalu stres kerja berpengaruh penting terhadap kepuasan kerja, selain itu keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh penempatan karyawan. Memposisikan karyawan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya juga menjadi salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja. Karakteristik pekerjaan dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan, juga dapat mempengaruhi hasil kerja karyawan serta komitmen karyawan terhadap perusahaan. Pada karakteristik pekerjaan karyawan yang menghargai makna dan tanggung jawab serta mengetahui hasil pengayaan pekerjaan untuk menyediakan karakteristik pekerjaan yang diperlukan akan memberikan hasil kinerja yang positif.

Dapat dilihat berdasarkan tabel 1.3 bahwa keadaan karakteristik pekerjaan pada PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (Persero) masih kurang sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan. Hasil Variabel Yang Dianggap Bermasalah Terhadap Kinerja Karyawan di PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT. Kereta Api Indonesia menunjukkan bahwa variabel karakteristik pekerjaan diperusahaan tidak memuaskan dengan hasil 3,33 yang dapat dikatakan bahwa hasil tersebut masih dikatakan rendah.

Dalam hasil tersebut pada Karakteristik Pekerjaan PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (Persero) memperlihatkan adanya beberapa masalah yaitu seperti para karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan monoton sehingga menyebabkan kejenuhan, lalu dalam menyelesaikan seluruh

pekerjaanya setiap karyawan masih berkegantungan dengan rekan kerja lainnya. Kurangnya kebebasan bagi karyawan untuk berpikir sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan kurang mempunyai informasi yang penting tentang kondisi kerja yang dihadapi sekarang terutama dalam membantu kelancaran kerja, dan tugas yang diberikan perusahaan kepada karyawan kurang mempunyai arti penting bagi masa depan karyawan.

Selain karakteristik pekerjaan, faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja adalah keterikatan. Suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan usahanya haruslah membentuk suatu hubungan yang baik antara perusahaan dengan sumber daya manusia yang dimilikinya, contohnya membangun hubungan positif dengan para karyawannya, karena hal tersebut bisa mempengaruhi kinerja di perusahaan. Salah satu faktor dari *human capital* yaitu Keterikatan Karaywan dapat membantu perusahaan maju dan berjalan dengan baik.

Keterikatan Karaywan menjadi suatu pengutamakan karena dengan adanya keterikatan karyawan dengan dapat mendorong karyawan untuk berkinerja lebih baik dan lebih berinovasi. Seorang karyawan yang berkomitmen pada perusahaannya, maka karyawan tersebut akan mengingat dan menyadari tanggung jawab, beban kerja yang diberikan, serta mempengaruhi dan memotivasi karyawan lainnya yang selalu berusaha untuk mencapai kesuksesan di perusahaan. Dengan adanya beberapa pengaruh dalam keterikatan karyawan menunjukkan bahwa keterikatan karyawan terhadap perusahaan memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap perusahaan maka semakin tinggi kinerjanya.

Selanjutnya dapat dilihat bahwa secara umum keterikatan karyawan yang

dirasakan karyawan tidak memuaskan Keterikatan Karyawan yang ada di perusahaan memperlihatkan adanya masalah seperti kurangnya semangat, kegigihan dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan dalam bekerja, Masih melalaikan pekerjaan yang sudah mejadi tanggung jawab setiap karaywan dan kurangnya inisiatif untuk memberikan ide demi kemajuan perusahaan Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Keterikatan Karyawan diperusahaan tidak memuaskan dengan hasil 3,18 yang dapat dikatakan bahwa hasil tersebut masih dikatakan rendah.

Pentingnya perusahaan untuk memperhatikan keterikatan karyawan dan mempertahankan agar tetap stabil karena secara umum hal itu dapat menguntungkan agar tetap stabil karena secara umum hal itu dapat menguntungkan perusahaan, seperti dapat mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan karena merasa bahagia berada diperusahaan tempat bekerja, membantu mempertahankan karyawan terbaik, karyawan loyal terhadap perusahaan atau organisasi serta dapat membantu pencapaian target perusahaan. Sedangkan karakteristik pekerjaan dapat mendorong adanya keterikatan karyawan terhadap pekerjaan.

Berdasarkan pemaparan diatas sesuai dengan masalah yang terjadi di PUSDILAT Ir. H. Djuanda PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) yaitu menurunnya kinerja karyawan maka judul yang diambil untuk melakukan penelitian adalah **"Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PUSDIKLAT PT Kereta Api Indonesia (PERSERO)"**.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian**

Penulis akan memaparkan yang terjadi pada penelitian berdasarkan penjelasan latar belakang diatas. Permasalahan-permasalahan yang terjadi menjadi rumusan masalah bagi penulis yang akan dibahas lebih dalam untuk mencari jawaban atas permasalahannya.

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dipaparkan diatas, maka dapat di identifikasikan masalah sebagai berikut :

1. Karakteristik Pekerjaan
  - a. Kejenuhan karyawan karena rutinitas pekerjaan yang monoton
  - b. Kurangnya kebebasan bagi karyawan untuk berpikir sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan
  - c. Kurang mempunyai informasi yang penting tentang kondisi kerja yang dihadapi
2. Keterikatan Karyawan
  - a. Kurangnya semangat dan kegigihan
  - b. Ketekunan dalam menghadapi kesulitan dalam bekerja masih kurang
  - c. Melalaikan pekerjaan yang sudah mejadi tanggung jawab
3. Kinerja Karyawan
  - a. Kuantitas dan Kualitas kerja karyawan masih kurang baik
  - b. Kerjasama dan inisiatif kerja karyawan masih kurang baik
  - c. Kurangnya kedisiplinan karyawan dalam menyelesaikan tugas

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana Karakteristik Pekerjaan pada PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (PERSERO)
2. Bagaimana Keterikatan Karyawan pada PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (PERSERO)
3. Bagaimana Kinerja Karyawan pada PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (PERSERO)
4. Seberapa besar pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Keterikatan Karayawan terhadap kinerja karyawan PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (PERSERO) baik secara simultan maupun parsial

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis :

1. Karakteristik Pekerjaan Karyawan pada PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (PERSERO).
2. Keterikatan Karyawan pada PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (PERSERO).
3. Kinerja Karyawan pada PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (PERSERO).
4. Besarnya pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (PERSERO) baik secara simultan maupun parsial.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan pada permasalahan serta tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, maka kegunaannya adalah sebagai berikut :

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pengembangan Ilmu Manajemen, khususnya konsep Karakteristik Pekerjaan, keterikatan karyawan dan kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sumbangan untuk memperkaya sumber kepustakaan dan dapat dijadikan bahan referensi teoritis serta empiris sebagai penunjang untuk penelitian di masa yang akan datang.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai referensi dan tolak ukur bagi penelitian selanjutnya.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Bagi perusahaan hal ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dalam hal karakteristik pekerjaan dan keterikatan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan, referensi dan bahan pertimbangan dalam membuat kebijakan dan strategi bagi perusahaan lainnya.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada bab ini penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Kajian pustaka merupakan kerangka acuan yang disusun berdasarkan kajian berbagai aspek yang berhubungan dengan topik atau masalah yang akan diteliti. Pada kajian pustaka ini, akan menjelaskan mengenai teori-teori kajian ilmiah dari para ahli, mulai dari *grand theory* membahas teori manajemen dasar, *middle theory* membahas teori manajemen sumber daya manusia, dan *applied theory* membahas teori berkaitan dengan variabel yang akan diteliti yaitu karakteristik pekerjaan, keterikatan karyawan dan kinerja karyawan. Maka dari kajian pustaka ini dapat mengemukakan secara menyeluruh mengenai teori-teori relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari text book, jurnal, karya ilmiah dan sebagainya.

##### **2.1.1 Manajemen**

. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur atau mengelola. Manajemen merupakan seluruh aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan perusahaan melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi

yang sebelumnya ditetapkan dengan bantuan sumber daya yang ada (manusia, uang, materi, mesin, dan metode) secara efektif dan efisien.

### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Secara etimologi kata manajemen diambil dari bahasa Perancis kuno, yaitu "*management*". yang artinya adalah seni dalam mengatur dan melaksanakan. Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Manajemen sebagai ilmu pengetahuan, manajemen juga bersifat universal dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis. Ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam semua organisasi manusia, perusahaan, pemerintah, pendidikan, sosial keagamaan dan lain - lain. Beberapa ahli mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

Menurut Firmansyah (2018:4) menyatakan bahwa "Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu."

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Sarinah & Mardalena (2017:7) menyatakan bahwa "Manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja bersama melalui orang - orang dan sumber daya organisasi lainnya."

Selain itu M.S Hasibuan (2016) menyatakan bahwa "Manajemen adalah ilmu dan seni mengarahkan proses efektif dan efisien dengan

menggunakan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan tertentu. mencapai suatu tujuan tertentu."

Dari ketiga pendapat para ahli tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen adalah serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Fungsi Manajemen menurut Robbins dan Coulter menyatakan ada empat fungsi utama dari sebuah manajemen diantaranya:

1. Perencanaan (*Planning*)

Mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas.

2. Penataan (*Organizing*)

Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya dan siapa yang mengerjakan.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Memotivasi, memimpin dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain.

4. Pengendalian (*controlling*)

Mengawasi aktivitas-aktivitas demi memutuskan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana.

Berdasarkan uraian di atas manajemen mempunyai empat fungsi penting bagi organisasi dan saling berkaitan satu sama lain, artinya perusahaan yang menerapkan seluruh fungsi manajemen dapat tercapai tujuan organisasi.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia yang bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen sumberdaya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan organisasi satuan kerja yang efektif.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat, hal tersebut yang menjadikan MSDM sebagai indikator penting dalam tujuan perusahaan. Beberapa ahli mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

M.S Hasibuan (2017 : 21) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja sehingga dapat berkontribusi secara aktif dan efisien untuk tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Kasmir (2016 : 6) menyatakan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.

Definisi lain dikemukakan oleh Bintoro dan Daryanto (2017 : 15) bahwa :

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Dari ketiga pendapat para ahli tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu aktivitas mengelola sumber daya manusia berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, kompetensi, integrasi, perawatan dan pemutusan hubungan kerja secara efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan organisasi.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah tugas – tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam menunjang tugas

manajemen perusahaan dalam menjalankan roda perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut :

#### 1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (merencanakan kebutuhan tenaga kerja)
- b. Perorganisasian (mengorganisir semua tenaga kerja)
- c. Pengarahan (mengarahkan semua karyawan)
- d. Pengendalian (mengendalikan semua karyawan)

#### 2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan SDM (penarikan - seleksi - orientasi - penempatan)
- b. Pengembangan (pendidikan dan pelatihan)
- c. Kompensasi dan proteksi (upah, insentif, tunjangan, K3)
- d. Pengintegrasian (kepentingan perusahaan + kebutuhan karyawan)
- e. Pemeliharaan (meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas)
- f. Kedisiplinan (penerapan disiplin karyawan)
- g. {emberhentian (PHK/ putusnya hubungan kerja karyawan tertentu)

Berdasarkan uraian di atas manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi yang penting bagi organisasi baik fungsi manajerial sebagai merencanakan tenaga kerja sedangkan fungsi operasional sebagaipemilihan tenaga kerja itu sendiridan jika kedua fungsi iini dapat berjalan dengan baik maka perusahaan memiliki tenaga kerja yang sudah memiliki standar yang sudah sesuai sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan.

### **2.1.3 Karakteristik Pekerjaan**

Pada dasarnya pekerjaan merupakan komponen dasar struktur perusahaan dan merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu pekerjaan harus dirancang sedemikian rupa dalam rangka mencapai efisiensi teknis dan produktivitas yang diciptakan oleh karakteristik pekerjaan. Karakteristik Pekerjaan merupakan suatu keadaan tugas yang terdiri dari variasi keterlampilan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan, kewenangan dan tanggung jawab serta *feedback* dari tugas yang dilakukan.

#### **2.1.3.1 Pengertian Karakteristik Pekerjaan**

Karakteristik pekerjaan membetuk pekerjaan yang berbeda, serta hungan dari karakteristik pekerjaan tersebut dengan kepuasan dan kinerja karyawan yang telah dihasilkan . Dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat, pekerjaan yang dirancang dengan baik dan benar akan menarik dan mempertahankan tenaga kerja dan memberikan motivasi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Karakteristik kerja akan mempengaruhi tiga keadaan psikologis yang penting, yaitu :

- a. Mendalami makna kerja
- b. Memikul tanggung jawab akan hasil kerja
- c. pengetahuan akan hasil kerja.

Dari ketiga kondisi psikologis diatas akan mempengaruhi kualitas kinerja, kepuasan kerja, ketidak hadiran dan perputaran tugas kerja yang ada dalam perusahaan. Untuk mengetahui pendapat dari beberapa ahli mengenai pengertian dari karakteristik pekerjaan dapat dijelaskan sebagai berikut :

Menurut Robbins & Judge yang dikutip oleh Meithiana Indrasari (2017:32) mendefinisikan :

"Karakteristik pekerjaan adalah upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan hubungan dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja."

Elbadiansyah (2019 : 41) mendefinisikan :

"Karakteristik pekerjaan merupakan suatu uraian yang memberikan informasi dari pekerjaan yang bersangkutan dengan tugas-tugas dan tanggung jawab dan pelaksanaan tugas dan kewajiban dari suatu pekerjaan yang dibebankan karyawan."

Mahayanti dan Sriathi (2017 : 2257) mengemukakan:

"Karakteristik pekerjaan adalah jumlah tanggung jawab, variasi tugas serta pekerjaan yang mempunyai karakteristik dimana orang mendapatkan kepuasan. Rasa puas atas pekerjaan tersebut akan memotivasi setiap orang dari pada rasa tidak puas."

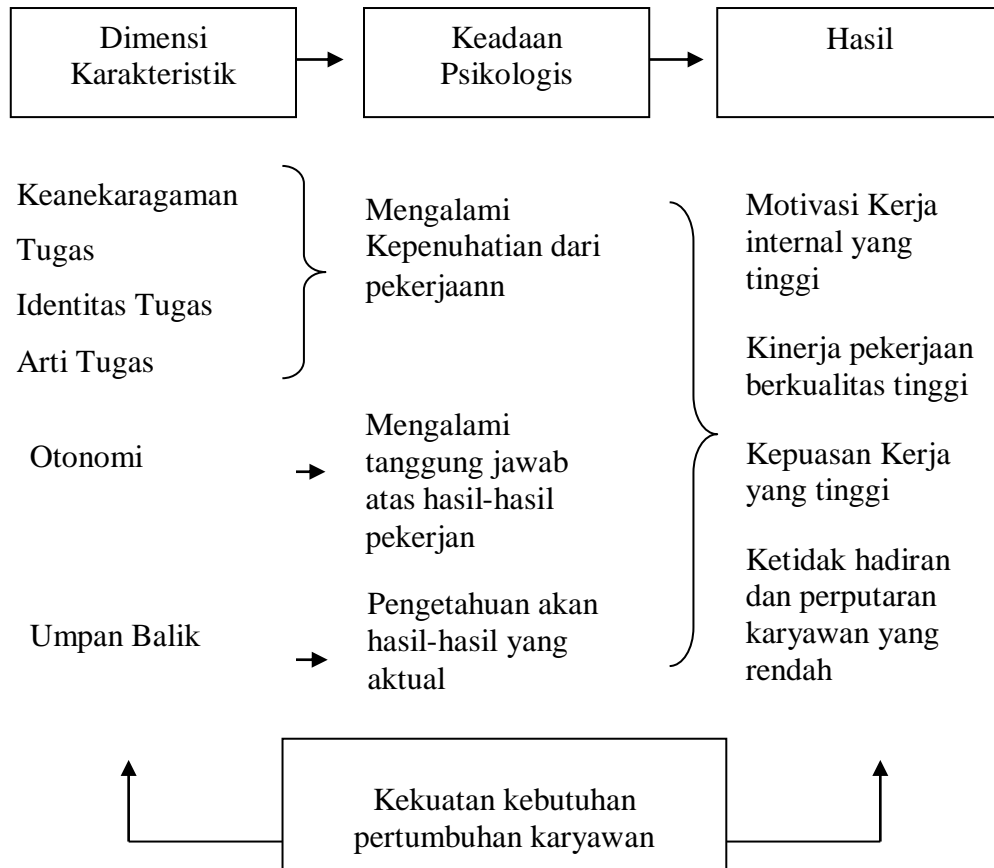
Definisi lain dikemukakan oleh Kreitner dan Kincki dalam Sulaimiah *et al.*, (2020:199) yang menyebutkan:

"Karakteristik / ciri yang di temukan di masing masing pekerjaan yang berbeda satu sama lain, dimana masing-masing organisasi mempunyai kebutuhan yang berbeda-beda untuk bisa berkembang lebih cepat dan lebih responsif."

Berdasarkan beberapa pengertian para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan akan berpengaruh terhadap keadaan psikologis bagi seorang karyawan, karakteristik pekerjaan akan membuat karyawan merasakan keberartian mengenai aspek pekerjaan yang dihadapinya, dalam hal tersebut karyawan akan merasa bertanggung jawab atas suatu pekerjaan yang dilakukannya, dapat mengaplikasikan pengetahuan yang didapat untuk menghadapi pekerjaanya, sehingga dapat meningkatkan mutu karyawan untuk memperoleh hasil seperti kinerja dan kepuasan yang tinggi setiap karyawan.



### 2.1.3.2 Model Karakteristik Pekerjaan



Sumber Mundndar 2001 : 359

**Gambar 2. 1**  
**Bagan Model Karakteristik Pekerjaan**

Gambar 2.1 menjelaskan bahwa menurut teori karakteristik pekerjaan ini, sebuah pekerjaan dapat melahirkan tiga keadaan psikologis dala diri seorang pekerja yakni mengalami makna kerja, memikul tanggung jawab akan hasil kerja, dan pengetahuan akan hasil kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan mempengaruhi motivasi kerja secara internal, kualitas kinerja, kepuasan kerja, ketidakhadiran dan perputaran jadwal ataupun lokasi kerja. Kelima dimensi dari karakteristik kerja apabila dianalogikan pada kehidupan kerja akademik akan menciptakan tingkat reaksi psikologis seseorang tentang makna, tanggung jawab serta pengetahuan yang dihasilkan dan pekerjaan tersebut yang pada akhirnya

berdampak pada motivasi, kinerja dan kepuasan kerja dosen serta tingkat kemangkiran dan tingkat keluar masuknya tenaga pengajar.

### 2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Karakteristik Pekerjaan

Robbins & Judge (2015 : 125) menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan pendekatan terhadap pemerikayaan jabatan yang dispesifikasikan kedalam 5 dimensi karakteristik ini yaitu keragaman keterlampilan (*skill variety*), jato diri dari tugas (*task identity*), signifikasi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*) dan umpan balik (*feed back*).

1. Keanekaragaman keterlampilan (*Skill Variety*). Variasi keterlampilan yaitu dimana diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Semakin banyak ragam keterlampilan yang digunakan, semakin kurang kejenuhan dalam suatu pekerjaan Indikator untuk keanekaragaman keterlampilan antara lain:
  - a. Keragaman Pekerjaan
  - b. Keragaman Keterlampilan
2. Jati diri dari tugas (*Task Identity*). Jati diri dari tugas yaitu untuk melaksanakan pekerjaan seutuhnya yang dapat di identifikasikan oleh seorang karyawan sehingga dapat diselesaikan dari awal hingga akhir dan memberikan hasil yang pasti dan dapat diidentifikasi, maka telah terbentuk identitas tugas. Indikator untuk Jati diri dari tugas adalah :
  - a. Kejelasan tahapan pekerjaan
  - b. Kejelasan Uraian Pekerjaan
3. Signifikasi Tugas (*Task Significance*), Signifikasi tugas yaitu derajat suatu tu-

gas, dimana tugas tersebut mempunyai dampak terhadap kehidupan atau pekerjaan individu lain, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

Indikator Signifikansi tugas adalah :

- a. Keberartian pekerjaan terhadap karyawan
  - b. Keberartian pekerjaan bagi perusahaan
3. Otonomi (*Autonomy*), merupakan tingkat kebebasan dan keleluasaan individu dalam menjalankan kebebasan, wewenang kepada pekerjaannya dalam menyusun dan menetapkan prosedur-prosedur yang akan digunakan untuk menyelesaikan tugas. Indikator otonomi adalah :
- a. Kebebasan mengatur pekerjaan yang dilakukan
  - b. Tanggung jawab terhadap pekerjaan
4. Umpan balik (*Feed Back*), tingkat dimana karyawan mendapat umpan balik dari pengetahuan mengenai hasil dari pekerjaan. Umpan balik mengacu pada informasi yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi yang dicapainya dalam hal pekerjaan. Indikator umpan balik adalah :
- a. Informasi Yang Diberikan Atasan Mengenai Hasil Kerja
  - b. Informasi Masukan Dari Atasan Untuk Peningkatan Hasil Kerja

Berdasarkan uraian diatas, dimensi dan indikator karakter pekerjaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, semakin banyak aktivitas pekerjaan yang dilakukan maka seseorang akan merasa pekerjaannya semakin berarti.

#### **2.1.4 Keterikatan Karyawan**

Dalam era globalisasi dimasa sekarang, untuk menghadapi persaingan yang ketat di era globalisasi saat ini, perusahaan harus bisa mempertahankan aset-

aset yang dimiliki agar bisa menghadapi persaingan itu sendiri. Salah satunya manusia, manusia merupakan satu-satunya aset yang bernyawa sehingga membutuhkan perlakuan khusus untuk menjaga kesetiaannya kepada perusahaan. Keterikatan karyawan merupakan salah satu cara untuk membuat karyawan memiliki kesetiaan yang tinggi, seperti yang di kemukakan oleh Mcaey dan Schneider (dalam Yudi Muliawan et al., 2017 : 69).

#### **2.1.4.1 Pengertian Keterikatan Karaywan**

Menurut Robinson et al., (dalam Adinugraha dan Saragih 2021 : 40 ) keterikatan karyawan merupakan sikap positif individu karyawan terhadap perusahaan dan nilai perusahaan. Seseorang karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi pada perusahaan memiliki pemahaman dan kepeduliam terhadap lingkungan operasional perusahaan, mampu bekerja sama dengan untuk meningkatkan pencapaian unit kerja/ perusahaan melalui kerja sama antara individu karyawan dengan manajemen. sikap positif . Keterikatan karyawan lebih menekankan pada aspek psikologis dengan fisik. Keterikatan di karakteristik dengan karyawan yang memiliki perjanjian terhadap perusahaan tempat dimana ia bekerja. Karyawan dengan engagement yang tinggi, bersemangat dalam bekerja, peduli dengan masa depan perusahaan, dan mencapai kesuksesan perusahaan. Untuk mengetahui pendapat dari beberapa ahli tentang pengertian Keterikatan karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

Menurut Schaufeli dan Bakker dikutip oleh Adinugraha dan Saragih (2021:40) mendefinisikan :

"Keterikatan karyawan adalah pemikiran positif, yaitu pemikiran untuk menyelesaikan hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan di

karakteristikan dengan *vigor* (resiliensi energi dan mental ketika bekerja), *dedication* (berpartisipasi dalam pekerjaan mengalami rasa antusiasme dan tantangan), *absorption* (berkonsentrasi dan senang dalam bekerja)

Mujiasih Endah (2015:41) mengemukakan :

"Keterikatan karyawan diartikan sebagai status keterikatan seorang karyawan terhadap lingkungan kerja atau perusahaan tempatnya bekerja. Artinya, kondisi dimana seorang karyawan merasa mempunyai ikatan yang sangat spesial dengan lingkungan kerjanya, oleh karena itu karyawan dengan sukarela akan melakukan apapun untuk kemajuan perusahaannya dengan terus berkontribusi secara optimal."

Definisi lain dikemukakan oleh Macey dan Schneider dikutip oleh Noviardy dan Aliya (2020 : 262) menyatakan :

"Keterikatan karyawan merupakan penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi, yang muncul dalam bentuk antusiasme, inisiatif, usaha, dan kegigihan yang mengarah pada tujuan organisasi."

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli diatas, keterikatan karyawan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam perusahaan, karena adanya keterikatan akan berdampak pada kualitas kinerja karyawan, selain itu keterikatan kerja juga dapat mengekspresikan karyawan secara maksimal, baik secara fisik dan emosional.

#### **2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Keterikatan Karyawan**

Menurut Schaufeli et al (dalam Lewiuci dan Mustamu 2016 : 102) terdapat tiga elemen yaitu :

1. *Vigor* merupakan keterikatan karyawan yang diperhatikan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. *Vigor* ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan realisasi mental dalam bekerja, energi

yang optimal, keberanian untuk melakukan usaha sekuat tenaga, keinginan, kemauan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan, tetap gigih, tidak mudah menyerah, semangat dan terus bertahan dalam menghadapi kesulitan.

Indikator untuk *vigor* antara lain:

- a. Peningkatan kadar energi
  - b. Ketahanan mental
  - c. Usaha yang kuat
  - d. Ketekunan melebur dengan pekerjaan
1. *Dedication* adalah keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication* menggambarkan perasaan antusias karyawan di dalam bekerja. bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempat bekerja, tetap terinspirasi dan tetap tekun sampai akhir pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi. Orang-orang yang memiliki skor merek karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Sedangkan skor rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias, bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Indikator *dedication* antara lain:
- a. Merasa bermaknaan dalam bekerja

- b. Antusiasme
  - c. Kebanggaan
  - d. Tantangan
2. *Absorption* merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. *Absorption* menggambarkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya terbenam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan serius dalam melakukan pekerjaannya. Di saat melakukan pekerjaannya, mereka cenderung membuat waktu berlalu dengan begitu cepat. Indikator untuk *Absorption* antara lain:
- a. Menyatu dan melebur dengan pekerjaan
  - b. Berkonsentrasi dan fokus
  - c. Rasa senang terhadap pekerjaan
  - d. Merasa terikat dengan pekerjaan

#### **2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Karyawan**

Bakker dan Demerouti (dalam Aggraini Lia et al., 2016:184) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan diantaranya adalah:

- a. Sumber daya kerja (*Job resources*)
- Sumber daya kerja merupakan aspek fisik, sosial, psikologis, atau organisasional dari pekerjaan yang mampu mengurangi tuntutan pekerjaan dalam kaitannya dengan pengorbanan psikologis yang diberikan oleh karyawan. Karyawan tersebut mampu memberikan pengaruh pada pen-

capaian tujuan dan menstimulais pengembangan dan pmebelajaran.

b. Tuntutan Kerja (*Job demands*)

Tuntutan kerja merupakan aspek-aspek dari fisik, psikologis, sosial dan organisasi terhadap pekerjaan yang membutuhkan usaha dalam bentuk fisik, kognitif maupun emosional secara terus menerus. Oleh karena itu, hal ini diasosiasikan dengan biaya fisik dan atau psikologis tertentu.

c. Sumber daya pribadi (*Personal resources*)

Sumber daya pribadi yaitu sumber daya diri yang positif dari karyawan terkait dengan ketahanan dan mengacu pada kemampuan para karyawan untuk mengendalikan dan memberikan dampak baik pada lingkungan kerja karyawan menanam dan memberikan dampak baik pada lingkungan kerja karyawan tersebut.

Adapun 6 faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan yang dikemukakan oleh Wyman (dalam Anggraini L et al., 2016:184) yaitu kepercayaan dan integritas pimpinan, kebanggaan terhadap perusahaan, pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, peluang pengembangan, serta *reward and recognition*.

#### **2.1.4.3 Ciri-ciri Keterikatan Karyawan**

Karyawan yang memiliki keterikatan karyawan yang tinggi terhadap perusahaan memiliki ciri tersendiri. Banyaknya pendapat dari para ahli mengenai ciri karyawan yang memiliki keterikatan karyawan yang tinggi. Salah satunya dikemukakan oleh Finney (dalam Rahmah Siti 2013:316) karyawan yang memiliki ikatan dengan pekerjaannya memiliki sifat umum yaitu :

a. Mempercayai visi dan misi perusahaan mereka



- b. Menyenangi pekerjaan mereka dan memahami kontribusi pekerjaan mereka pada tujuan yang lebih besar.
- c. Tidak memerlukan pendisiplinan dan mereka hanya memerlukan kejelasan komunikasi dan konsistensi
- d. Selalu meningkatkan kebenaran keterlampilan mereka dengan sikap positif, fokus, keinginan, antusiasme, kreativitas dan daya tahan
- e. Dapat dipercaya dan saling percaya satu sama lain
- f. Menghormati manajer mereka
- g. Mengetahui bahwa manajer mereka menghormati mereka
- h. Merupakan sumber tetap ide-ide baru yang hebat
- i. Memberikan yang terbaik kepada perusahaan.

Adapun pendapat yang dikemukakan oleh Gruman dan Saks (dalam RahmahSiti 2013 : 116) Terdapat empat perilaku utama yang menunjukkan karyawan yang memiliki perasaan engagement. Perilaku karyawan yang termasuk engagement dapat terlihat berbeda dari apa yang diamati dan diharapkan. Perbedaan tersebut dapat dilihat tidak hanya keseluruhan dan lingkungan kerja. Perilaku tersebut yaitu :

1. *persistence* (ketekunan)
2. *proactivity* (proaktif)
3. *role expansion* (perluasan peran kerja)
4. *adaptability* (adaptif).

Berdasarkan beberapa ciri-ciri karyawan yang dikemukakan oleh para ahli, bahwa keterikatan karyawan menggambarkan keterlibatan yang tinggi dalam

bekerja, dengan melakukan kontribusi lebih yang dilakukan oleh individu itu sendiri terhadap perusahaan dan tiap individu lebih mempunyai tanggung jawab atas pekerjaannya.

### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu yang tidak bisa dipisahkan dalam hal apaun. Kinerja karyawan merupakan sesuatu hal yang berjiwa individual, dikatakan sebagai hal yang individual dikarenakan setiap individu memiliki caranya masing masing dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja karyawan merupakan hal harus diperhatikan oleh pemimpin perusahaan, dikarenakan kinerja karyawan merupakan elemen terpenting dalam tercapainya sebuah tujuan perusahaan, dan dapat menentukan maju atau mundurnya sebuah perusahaan.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Untuk mengetahui pendapat dari beberapa para ahli tentang pengertian Kinerja Karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

Menurut Robbins (2012 : 260) mendefinisikan :

"Kinerja karyawan adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang telah diberikan."

Definisi lain menurut Ratnasari et al., (2020 : 2)

" Kinerja karyawan adalah penampilan kerja secara kualitas dan kuantitas yang disuguhkan oleh pegawai, baik secara individu mau kelompok dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas dan fungsi yang diberikan

sesuai dengan organisasi dan tata kerja yang terdapat dalam institusi atau organisasi yang diikutinya."

Selain itu Masran dan Mu'ah dikutip oleh Sri Langgeng et al., (2020 : 2) menyatakan :

"Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas, seperti standar kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama"

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu proses hal yang sangat penting dan harus diperhatikan, dari hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing - masing untuk mencapai tujuan, karena kinerja karyawan merupakan kunci dimana sebuah tujuan perusahaan dapat tercapai.

#### **2.1.5.2 Tujuan dan Kegunaan Kinerja Karyawan**

Kasmir (2016 : 183) mengemukakan tujuan kinerja karyawan sebagai berikut ini :

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan terhadap kinerja
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulia terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang di embannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga

karyawan termotivasi untuk berpartisipasi dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana Pendidikan dan Pelatihan (diklat) dan menyetujui rencana itu tidak ada hal hal yang perlu ubah.

Sedangkan menurut Suntoyo (dalam Huseno, 2016 : 91 ) secara spesifik memberikan kegunaan kinerja karyawan sebagai berikut :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besar balas jasa
- b. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar dapat mencapai *performance* yang baik
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efisiensi seluruh aktivitas dalam perusahaan
- d. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan tugasnya.
- e. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan efisiensi jadwal kerja, struktur organisasi, jadwal kerja dan pengawasan.

Berdasarkan penjabaran diatas dapat disimpulkan tujuan kinerja karyawan untuk mengevaluasi kelemahan yang menghambat kinerja karyawan guna untuk perbaikan agar terwujudnya tujuan perusahaan. Apabila job performance tinggi, maka memungkinkan seseorang karyawan untuk diberikan promosi, begitu juga sebaliknya.

### **2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Terdapat beragam faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam hal ini sangat penting untuk diketahui oleh pemimpin agar dapat

melakukan evaluasi dalam perusahaan. Tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung pada faktor- faktor yang mempengaruhinya.

Robbins (dalam Nelson et., al 2019 : 110) menyatakan : "karakteristik pekerjaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan."

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Silaban dan Novrisca 2012 : 6) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu kerja adalah sebagai berikut :

a. Kemampuan mereka :

Yaitu bagaimana seorang karyawan diberikan pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan kemampuan yang mereka miliki.

b. Motivasi :

Yaitu suatu dorongan dan semangat yang diberikan perusahaan maupun diri sendiri untuk menambah gairah kerja karyawan dalam bekerja

c. Dukungan yang diterima:

Yaitu pemberian dukungan dari perusahaan baik sarana penunjang kerja, pelatihan maupun penghargaan atas prestasi kerja untuk karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan :

Yaitu adanya suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang sesuai dengan kemampuan dalam bekerja membuat karyawan menjadi semangat dan akan menambah kinerja karyawan

e. Hubungan mereka dengan organisasi :

Yaitu jika karyawan memiliki hubungan yang baik dengan organisasi akan menciptakan suasana yang menyenangkan dan akan meningkatkan

kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada dasarnya terdiri dari dua faktor yang terdiri dari faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Contohnya seperti sikap, perilaku, reaksi rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim perusahaan. Sedangkan faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan kepribadian seseorang. Contohnya , keterikatan karyawan seperti kinerja seseorang baik dikarenakan mempunyai kemampuan yang tinggi dan pekerja keras, lalu job characteristics setiap karyawan memiliki pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.

#### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan merupakan hasil kerja kongkrit yang dapat diamati dan dapat diukur. Menurut Robbins (dalam Mangkunegara 2014 :75) mengemukakan lima dimensi untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yaitu :

##### **1. Kualitas Kerja**

Kualitas kerja merupakan seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan dalam pekerjaannya. Indikator untuk kualitas kerja antara lain:

- a. Kemampuan
- b. Keterlampilan

c. Hasil Kerja

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan seberapa lama seorang karyawan dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan setiap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Indikator untuk kuantitas kerja antara lain:

- a. Waktu dalam bekerja
- b. Pencapaian target

3. Kerjasama

Kerjasama karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan atau pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik. Indikator untuk kerjasama antara lain:

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kekompakan

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan merupakan kesadaran kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Indikator untuk tanggung jawab antara lain:

- a. Hasil Kerja
- b. Mengambil Keputusan

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah

menjadi kewajiban karyawan maupun pegawai.

a. Kemandirian

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berguna untuk studi empiris dan berguna sebagai pendukung dan penguat untuk melakukan penelitian ataupun sebagai dasar bahwa variabel-variabel yang digunakan oleh peneliti terdahulu yang bersangkutan paut variabel dengan variabel peneliti gunakan. Selain itu penelitian terdahulu dapat digunakan untuk membentuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini. Berikut ini terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Keterikatan Karyawan terhadap kinerja karyawan. penelitian-penelitian terdahulu ini akan disajikan dalam bentuk tabel dan dikemukakan gamabran dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, yaitu :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Karakteristik Pekerjaan terhadap kinerja karyawan Maskapai Penerbangan  Cecep Pahrudin, Sandrina Marina, Lira Agustina  Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik 2018 Vol. 05, No. 02, hal 117- 127	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan etis dan kinerja karyawan	Variabel karakteristik pekerjaan dan variabel kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian
	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Penerbangan Pada PT. Garuda Indonesia (Persero)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan memiliki	Variabel karakteristik pekerjaan kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian



Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2.	Evaf Maulina, IG.P. Mastra dan Dewi Dyah W  Jurnal Mitra Manajemen Vol. 11, No.2, 2020 Hal 29-44	pengaruh besar terhadap kinerja karyawan		
3.	Pengaruh, Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelindo III Surabaya  Benny Agus Setiono  Jurnal Aplikasi Pelayaran dan Kepelabuhan, Vol. 6 No.2 2016, Hal 128-146	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Karakteristik Pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel karakteristik Pekerjaan dan variabel kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian
4.	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Divisi Sarana PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) DAOP 8 Surabaya)  Rizal Eka Affandy  Ekonomika-Bisnis Vol. 07 No.02 (2016)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, karakteristik pekerjaan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan	Variabel karakteristik Pekerjaan dan Variabel kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian
5.	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang)  Mohammad Sapta Heriyawan dan Widhy Setyowati  Pro Sidinh Seminar National Multi Disiplin Ilmu & Call For Papers UNISBANK 2015	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	Variabel karakteristik pekerjaan dan variabel kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian
6.	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung	Dalam Penelitian ini hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan	Variabel <i>employee engagement</i> dan variabel kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Nurhuda Rahman dan Dudung Abdurrahman  Prosiding Manajemen Vol.4 No.1 2018 Hal 531-538			
7.	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Divisi <i>Line Maintenance</i> PT. BATAM AERO TEKNIK JAKARTA  Aldy Realdy  Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen Vol.1, No.2, 2021 Hal 103-112	Dalam Penelitian ini hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> , berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel <i>employee engagement</i> dan variabel kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian
8.	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Departemen Operasi PT Cogindo Daya Bersama PLTU Pelabuhan Ratu)  Elida Chaerunissa dan Ranthi Pancasati  Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa Vol.5, No.2, 2021 Hal 126-146	Dalam Penelitian ini hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel <i>employee engagement</i> dan variabel kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian
9.	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT MK Semarang  Hari Sucahyowati  Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim Vol.2, No.2 2020 Hal 9-15	Dalam Penelitian ini hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee</i> berpengaruh sangat signifikan kinerja karyawan	Dalam Penelitian ini hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee</i> kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
10.	Analisis Pengaruh Employee Engagement Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan di PT Agkasa Putra II (PERSERO)  Muhamad Ferdiansyah  Jurnal Dinamika Manajemen dan Bisnis Vol.1, No.2, 2018	Dalam Penelitian ini hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Variabel <i>employee engagement</i> dan variabel kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian
11.	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Keterikatan karyawan terhdap kinerja karyawan pada Maskapai Penerbangan  Tri Rahmadalena dan Asmanita  Jurnal Ilmiah Bina Manajemen Vol. 3, No. 2, 2020, Hal 68-76	Dalam Penelitian ini hasil penelitian menunjukkan bahwa Karakteristik Pekerjaan dan <i>employee engagement</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Variabel Karakteristik Pekerjaan, Variabel keterikatan karyawan dan variabel kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian
12.	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Maskapai Penerbangan Indonesia  Gian Rachamana Putra dan Sri Raharso  Jurnal Riset Bisnis dan Investari, Vol. 5, No.2, 2019. Hal 28-38	Dalam Penelitian ini hasil penelitian menunjukkan bahwa Karakteristik Pekerjaan dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel Karakteristik Pekerjaan, Variabel <i>Employee Engagement</i> dan variabel kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian

Sumber : Data diolah Peneliti 2022

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menjelaskan adanya hubungan dan keterikatan antar variabel penelitian. Kerangka berpikir ini bertujuan untuk memudahkan pemahamn dalam mencermati arah pembahasan dalam penelitian ini, yang disertai pandangan penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih detail mengenai

keterikatan antara variabel yang akan digunakan. Variabel dalam penelitian ini yaitu karakteristik pekerjaan, Keterikatan Karyawan, dan kinerja karyawan. Adanya karakteristik pekerjaan dan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal tersebut bisa meningkatkan kinerja karyawan di sebuah perusahaan.

### **2.2.1 Pengaruh Antara Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Karyawan**

Mahayanti dan Sriathi (2017 : 2274) mengatakan karakteristik pekerjaan merupakan jumlah tanggung jawab, keragaman tugas serta pekerjaan yang memiliki karakteristik dimana tiap individu mendapatkan kepuasan. Rasa puas tersebut akan memotivasi setiap individu dibandingkan rasa tidak puas. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan yang merupakan landasan dari aktivitas pekerjaan serta desai pada kepuasan kerja memiliki peran utama untuk kesuksesan dan keberlanjutan perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh oleh Mardi Astutik dan Seger priantono (2020) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.. Selain itu hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Dinda Fatmah (2017) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sama halnya penelitian yang dilakukan oleh Bangun (dalam Isrorina dan Widhy Setyowati 2009 : 8), hasil akhir dari proses penerapan dimensi dalam Karakteristik Pekerjaan pekerjaan berakibat pada kualitas kinerja yang tinggi (*high quality work performance*). Pada Karakteristik pekerjaan pekerjaan terlihat bahwa karyawan yang menghargai makna dan tanggung jawab serta mengetahui hasil bagi pengayaan kerja (*job enrichment*) untuk menyediakan core karakteristik

pekerjaan akan memberikan hasil kerja (kinerja) yang positif. Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan.

### **2.2.2 Pengaruh Antara Keterikatan Karyawan dan Kinerja Karyawan**

Keterikatan Karyawan merupakan salah satu aspek yang penting, karena semakin baik keterikatan karyawan, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Tanpa keterikatan karyawan yang baik maka sedikit pula karyawan mempunyai rasa memiliki, ingin ikut serta memajukan perusahaan dengan menggunakan semua kemampuan potensial mereka. Sehingga seorang karyawan tersebut ingin selalu berusaha berkembang dan mengembangkan perusahaannya, tapi selalu diimbangi dengan usaha yang dilakukan perusahaan terhadap karyawannya, seperti memberikan kebebasan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, ataupun sikap saling menghargai dan saling membantu diantara rekan kerja. Dapat dikatakan seperti simbiosis mutualisme yang saling membutuhkan antara karyawan dan perusahaan itu sendiri (Muliawan Yudi *et al.*, 2017 : 77).

Keterikatan karyawan dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui hal hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan, produktifitas, keselamatan kerja, kehadiran dan retensi, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, hingga profitabilitas. Kinerja karyawan menjadi salah satu hal yang menjadi akibat dari terciptanya Keterikatan Karyawan yang tinggi Siddhanta dan Roy (dalam Handoyo dan Setiawan 2017 ).

Pengaruh Keterikatan Karyawan juga dapat diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hari Suahyowati 2020) yang menyatakan bahwa yang

yang dilakukan oleh keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Selain berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, juga berpengaruh terhadap kinerja individu karyawan, karena pada dasarnya performansi (kinerja) perusahaan terbentuk dari kinerja individual karyawannya. Selain itu Hasil penelitian yang dilakukan oleh Elida Chaerunissa dan Ranty Pancasasti (2021) membuktikan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, hal tersebut berarti semakin terikatnya pegawai kepada perusahaan atau semakin tingginya *employee engagement* pegawai maka akan meningkatkan kinerja karyawan

Hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Dollard dan Bakker (dalam Tahir R 2013 : 3) menunjukkan bahwa (1) keterikatan karyawan dengan memimpin perusahaan memberikan pengaruh terhadap kepuasan pelanggan yang akhirnya mengarahkan terhadap hasil profitabilitas atau bisnis, dan (2) terdapat hubungan yang erat antara keterikatan karyawan dengan kinerja perusahaan dan produk akhir, meskipun ditemukan bahwa organisasi yang berbeda dengan kinerja perusahaan keterikatan yang berbeda, tetapi ada beberapa keselarasan dalam praktik.

Berdasarkan dari uraian uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keterikatan pekerjaan dapat menumbuhkan dan mempererat hubungan interpersonal fisik maupun psikologis sehingga karyawan dapat lebih fokus dalam menyelesaikan pekerjaan masing-masing. Dalam hal itu dapat menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi efektifitas dan efisiensi atas keberhasilan pencapaian tujuan dari perusahaan.

### **2.2.3 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

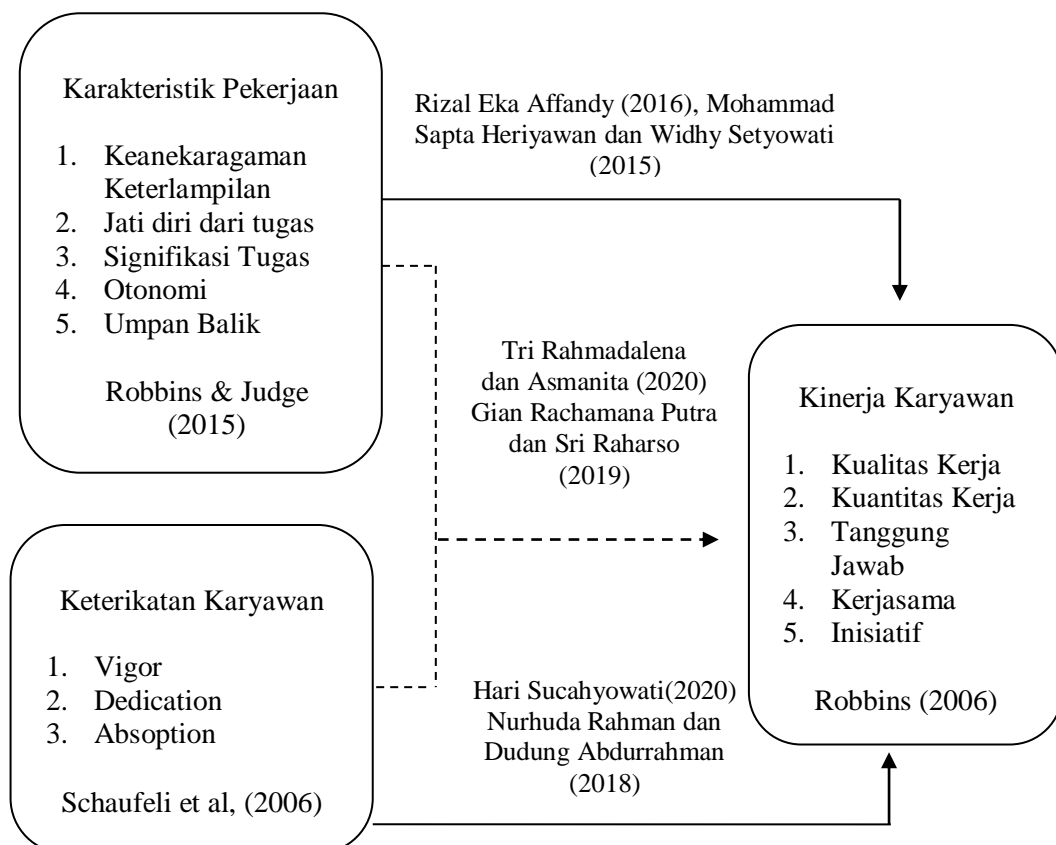
Keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawan yang dikembangkan oleh perusahaan tersebut, jika kinerja karyawan meningkat perusahaan pun akan lebih mudah untuk mencapai tujuannya. Setiap organisasi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawan demi tercapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan bisa melakukan berbagai cara diantaranya dengan adanya karakteristik pekerjaan dan keterikatan pekerjaan yang sangat berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari perusahaan dalam menjalankan kegiatan dan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Bakker dan Demerouti (dalam Zamralita, 2017 : 339), mengemukakan Adanya alasan mengapa karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi akan memiliki kinerja yang baik. Pertama, karyawan akan merasakan beberapa hal positif seperti contohnya : semangat yang tinggi, gembira dan sangat bersungguh-sungguh dalam mengerjakan tugas - tugasnya, Kedua, emosi positif yang timbul membuat karyawan memiliki kesehatan yang baik. Ketiga, dengan kesehatan yang baik, karyawan lebih dapat fokus terhadap pekerjaannya dan lebih inovatif, sehingga dapat lebih memaksimalkan pekerjaan mereka dan sumber daya yang mereka miliki. Keseluruhan hal ini dapat menghasilkan karyawan yang terikat dengan pekerjaannya memiliki kinerja yang tinggi dan dapat menyalurkan *engagement* mereka pada lingkungan sekitar. Bakker dan Demerouti (dalam Zamralita, 2017 : 339).

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gian

Rachmanan Putra dan Sri Raharso (2019), yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dan keterikatan karyawan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja perusahaan. Selain itu hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tri Rahmadalena dan Asmanita (2020) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dan keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan dan keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan itu sendiri.

Berdasarkan pembahasan antar hubungan variabel diatas, peneliti menduga adanya keterikatan antara variabel karakteristik pekerjaan dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Peneliti mencoba untuk mengembangkan penelitian ini dengan melihat dari penelitian terdahulu, kemudian kemudian secara sistematis dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2. 2**  
**Paradigma Penelitian**



### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara akan rumusan masalah penelitian oleh karena itu rumusan penelitian umumnya ditata dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban-jawaban yang diutarakan baru dilandaskan pada teori yang sesuai, belum dilandaskan pada fakta fakta yang telah di amati melalui pengumpulan data (Sugiono, 2017 : 96).

Berdasarkan pada latar belakang dan permasalahan, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan
- b. Terdapat pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan

## **BAB III**

### **METODELOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Metodologi Penelitian yang Digunakan**

Metodologi penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan, Sugiyono (2017 : 2). Metodologi yang akan digunakan oleh peneliti adalah metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif, karena menurut peneliti metode tersebut dapat membantu permasalahan yang sedang diteliti.

Adapun yang dimaksud dengan kuantitatif yaitu ilmu seni yang berhubungan dengan tata cara (metode) pengumpulan data, menganalisis data, untuk memperoleh informasi untuk mendapatkan kesimpulan dan pengambilan keputusan Solimun et al., ( dalam Santoso dan Madiistriyatno, 2021 : 2). Kemudian data yang telah didapatkan kemudian diproses lebih lanjut dengan alat bantu berupa dasar-dasar teori yang telah dipelajari sebelumnya sehingga hal itu dapat memperjelas gambaran tentang objek yang diteliti lalu hasil tersebut bisa diambil kesimpulannya.

Metode deskriptif yaitu suatu rumusan masalah yang berkaitan dengan pertanyaan mengenai nilai variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel itu sendiri) tanpa memuat pertimbangan dan mencari hubungan variabel dengan variabel lain. metode ini memiliki tujuan untuk menentukan deskripsi, gambaran, atau lukisan antar fenomena yang diteliti. Dengan menggunakan metode deskriptif, dapat ditelaah kedudukannya (status) fenomena

atau faktor untuk melihat kaitan antara satu faktor dan faktor lainnya Sugiyono (2018 : 48). Metode deskriptif dapat merupakan metode penelitian yang lebih luas dan lebih umum biasanya disebut dengan metode survey. Melalui metode deskriptif maka dapat mengetahui dan mengkaji bagaimana Karakteristik Pekerjaan dan Keterikatan Karyawan terhadap kinerja karyawan pada Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (Persero).

Penelitian verifikatif ini diaplikasikan untuk menjawab perumusan masalah tentang besarnya pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Keterikatan Karyawan terhadap kinerja karyawan pada Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (Persero). Dengan metode ini dapat diketahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen serta besarnya arah hubungan yang terjadi.

### **3.2 Definisi Variabel dan Operasional Variabel Penelitian**

Definis Variabel merupakan uraian variabel tentang makna batasan sampai mana penelitian tersebut akan dilakukan. Teori ini dipergunakan sebagai landasan atau alasan mengapa suatu yang bersangkutan memang bisa mempengaruhi variabel terkait atau merupakan salah satu penyebab. Operasional variabel dibutuhkan untuk mengganti masalah yang diteliti berupa variabel. Dengan variabel-variabel tersebut penulis bisa menggarap sehingga dapat diketahui cara menuntaskan masalah. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini meliputi variabel (X1), yaitu Karakteristik Pekerjaan, variabel (X2) yaitu Keterikatan Karyawan, dan (Y) yaitu, kinerja karyawan. Variabel tersebut kemudian dioperasikan berdasarkan dimensi, indikator, ukuran dan skala.

### 3.2.1 Definisi Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah pengertian mengenai variabel-variabel yang akan diteliti. Sugiyono, (2018 : 55) menjelaskan bahwa variabel penelitian adalah segala sesuatu yang diputuskan dalam beberapa cara, untuk dipejari oleh peneliti agar menemukan informasi dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat.

1. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menyebabkan perubahan atau terjadinya variabel dependen (terikat) Sugiono, (2018 : 57). Variabel bebas ditunjukkan dalam bentuk (X) dimana Karakteristik Pekerjaan sebagai (X1) dan Keterikatan Karyawan sebagai (X2)

- a. Karakteristik Pekerjaan (X1)

Menurut Hackaman dan Oldham (dalam Sulistyono dan Suhartini 2019 : 17 ) menjelaskan bahwa model karakteristik adalah teori desain kerja yang terdiri dari tiga keadaan psikologis (pentingnya pengalaman bekerja, tanggung jawab atas hasil kerja dan pemahaman hasil kerja) yang dirasakan individu sebagai peningkatan kinerja dan internal. motivasi dan menurunkan *turnover*. Komponen inti dari karakteristik pekerjaan meliputi keragaman kualifikasi, identitas tugas, kepentingan tugas, otonomi dan umpan balik.

- b. Keterikatan Karyawan (X2)

Menurut Robinson et al., (dalam Zamralita, 2017 : 295) keterikatan kerja adalah sikap positif yang pekerja miliki akan organisasi dan nilai-nilai yang berada di dalamnya. Pekerja yang *engaged* menyadari bahwa kondisi bisnis dan kerja dengan sesama pekerja untuk memaju-

jukan kinerja dalam kepentingan perusahaan.

2. Variabel terikat merupakan variabel yang terdorong karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dinyatakan dalam bentuk (Y), Variabel terikat yang diaplikasikan dalam penelitian ini kinerja karyawan. Kinerja karyawan (Y) menurut Fahmi Irham , (2016 : 12), kinerja merupakan hasil yang didapat dalam suatu perusahaan baik bersifat profit prientid dan non profit orientid yang dihaikan salama satu kurun waktu.

### **3.2.2 Operasional Variabel Penelitian**

Operasional variabel merupakan penarikan batasan yang lebih menjelaskan ciri - ciri spesifik yang lebih substansial dari suatu konsep, tujuannya agar memudahkan peneliti untuk mendapatkan dan menjalankan data yang berasal dari para responden. Selain itu, operasionalisasi variabel berisi tentang aktivitas yang tujuannya untuk membagi variabel menjadi bagian bagian terkecil untuk mengetahui klasifikasi ukurannya. Operasionalisasi variabel merupakan cara penelitian untuk menata secara rinci hal - hal yang mencakuo nama variabel, indikator, konsep, ukuran dan skala.

Dengan judul penelitian pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kerterikatan Karayawan terhadap kinerja karyawan pada Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (Persero), terdapat tiga variabel yang akan peneliti gunakan untuk menetapkan dimensi variabel, untuk dikembangkan menjadi penunjuk dan diperluas menjadi bebrapa pertanyaan ataupun pernyataan yang akan digunakan dalam penyusunan kuesioner. Di bawah ini merupakan rincian dari operasionalisasi variabel dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

No	Variabel dan Definisi Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran
1.	<b>Karakteristik Pekerjaan ( X1)</b>  Karakteristik pekerjaan menunjukkan seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepeada pekerjaanya, dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan Agung Panudju (2014 : 52)	1. Keanekaragaman Keterlampilan	a. Keaekaragaman keterlampilan	Hasil Keterlampilan dalam menyelesaikan tugas-tugas
			b. Keanekaragaman pekerjaan	Tingkat keanekaragaman pekerjaan yang dilakukan
		2. Jati diri dari tugas	a. Kejelasan tahapan pekerjaan	Tingkat kejelasan tahapan pekerjaan yang harus dikerjakan
			b. Kejelasan Uraian Pekerjaan	Tingkat Kejelasan uraian pekerjaan
		3. Signifikasi Tugas	a. Keberartian pekerjaan terhadap karyawan	Tinggkat keberartian dari pekerjaan yang dilakukan bagi karyawan
			b. Keberartian pekerjaan bagi perusahaan	Tingkar keberartian dari pekerjaan yang dilakukan bagi perusahaan
		4. Otonomi	a. Kebebasan mengatur pekerjaan yang dilakukan	Tingkat kebebasan dalam mengatur pekerjaan
			b. Tanggung jawab terhadap pekerjaan	Tingkar kewenangan dalam mengambil keputusan
		5. Umpan Balik	a. Informasi Yang Diberikan Atasan Mengenai Hasil Kerja	Tingkat penerimaan informasi tentang hasil kerja yang diberikan atasan
			c. Informasi Masukan Dari Atasn Untuk Peningkatan Hasil Kerja	Tingkat penerimaan masukan tentang peningkatan hasil kerja dari atasan

Lanjutan Tabel 3.1

No	Variabel dan Definisi Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran
2.	<p><b>Keterikatan Karyawan (X2)</b></p> <p>"Keterikatan karyawan merupakan suatu motivasi dan pusat pikiran positif yang bersangkutan dengan pekerjaan yang ditandai dengan (<i>vigor</i>), (<i>absorption</i>), (<i>dedication</i>)"</p> <p>Schaufeli et al, (dalam Adinugraha dan Saragih 2021 : 40 )</p>	1. <i>Vigor</i>	a. Peningkatan kadar energi	Merasa penuh dengan energi
		b. Ketahanan Mental	Tetap bertahan ketika segala sesuatu tidak berjalan mulus	
		c. Usaha yang kuat	Merasa kuat dan tangguh saat melakukan suatu pekerjaan	
		d. Ketekunan dalam pekerjaan	Dapat bekerja untuk waktu yang sangat lama pada suatu waktu	
		2. <i>Dedication</i>	a. Merasakan kebermaknaan dalam bekerja	Waktu lebih terasa cepat saat bekerja
		b. Antusiasme.	Lupa akan sekitar ketika saat bekerja.	
		c. Kebanggaan	Merasa senang saat bekerja dengan sungguh-sungguh.	
		d. Tantangan	Merasa sulit jika melepaskan diri dari pekerjaan.	
		3. <i>Absorption</i>	a. Menyatu dan melebur dengan pekerjaan	Merasa bahwa pekerjaan yang dikerjakan sangat penting bagi diri sendiri
		b. Berkonsentrasi dan fokus.	Rasa antusias terhadap pekerjaan.	
		c. Rasa senang terhadap pekerjaan.	Merasa bangga pada Pekerjaan yang dilakukan.	
		d. Merasa terikat dengan pekerjaan.	Merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki tantangan trsendiri	

Lanjutan Tabel 3.1

No	Variabel dan Definisi Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran
3.	<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>  "Kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan rasa tanggung jawab yang telah diberikan."  (Mangkunegara 2011 : 75)	1. Kualitas Kerja	a. Kemampuan	Tingkat kemampuan mengerjakan pekerjaan
			b. Keterlampiran	Tingkat mengerjakan pekerjaan
			c. Hasil Kerja	Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan perintah
		2. Kuantitas Kerja	a. Waktu dalam bekerja	Tingkat waktu dalam bekerja
			b. Pencapaian target	Tingkat pencapaian target
		3. Kerjasama	a. Jalinan kerjasama	Tingkat menjalin kerjasama dengan rekan kerja
			b. Kekompakan	Tingkat kekompakan dalam bekerja sama dengan rekan kerja
		4. Tanggung Jawab	a. Hasil Kerja	Tingkat tanggung jawab pada hasil kerja
			b. Mengambil Keputusan	Tingkat tanggung jawab saat mengambil keputusan
			5. Inisiatif	a. Kemandirian

Sumber : Data diolah Peneliti 2022

### 3.3 Populasi dan Sampel

Kegiatan penelitian ini membutuhkan metode yang tepat dan harus mempunyai arah yang jelas agar bisa memahami permasalahannya, sehingga bisa menemukan penyelesaian dari masalah masalah yang timbul. Karena itu peeliti harus mamahami populasi, sampel dan teknik sampling apa yang akan digunakan.



### 3.3.1 Populasi

Populasi merupakan daerah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017 : 115). Populasi bukan sekedar jumlah yang ada pada objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek tersebut. Dalam penelitian ini populasi yang akan dipilih adalah pada karyawan Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (Persero).

**Tabel 3.2**  
**Populasi Pada Karyawan PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT Kereta Api**  
**Indonesia**

No	POSISI JABATAN	JUMLAH
1	Corporate Deputy Director	1
2	Vice President	2
4	Senior Manager	1
3	Trainer Utama	6
4	Trainer Madya	8
5	Manager	6
6	Junior Manager	14
7	Specialist Lv. 2	3
8	Trainer Muda	6
9	Trainer Pratama	1
10	Specilaist Lv. 3	3
11	Pelaksana Gol 3	6
12	Pelaksana Gol 2	20
<b>Jumlah Total</b>		<b>77</b>

Sumber : PUSDIKLAT Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia

### 3.3.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan keunikan yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono 2017 : 116). Maka sampel yang akan digunakan dari populasi harus representative (mewakili). Menurut Arikunto (dalam Agustin dan Permatasari 2020 : 177) jika jumlah populasinya kurang dari 100 karyawan, maka jumlah

sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% dari jumlah populasinya.

### 3.3.3 Teknik Sampling

Teknik sampel adalah teknik yang cara kerjanya mengumpulkan sampel yang bertujuan untuk menentukan sampel mana yang akan penulis gunakan dalam melakukan penelitian hal itu dikemukakan oleh Sugiyono (2018:133). Teknik sampel dibagi menjadi dua bagian yaitu probability sampling dan non probability sampling, dapat di definisikan sebagai berikut :

1. *Probability Sampling* merupakan Teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Teknik ini meliputi, simple random sampling, proportionate stratified random sampling, disproportionate stratified random sampling, sampling area (cluster) sampling (sampling menurut daerah).
2. *Non Probability Sampling*, merupakan Teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik sampel ini meliputi, sampling sistematis, kuota, aksidental, purposive, jenuh, snowball.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik *probability sampling* yaitu *simple random sampling*. Sugiyono, (2018 : 134) mengatakan bahwa simple random sampling merupakan teknik yang bisa dikatakan simple (sederhana)

karena pemungutan sampel anggota dari populasi dilakukan dengan acak tanpa mengamati kelas yang ada dalam populasi tersebut.

Maka dari itu, sampel dalam penelitian ini adalah seluruh anggota populasi sebagai responden. Jumlah populasi karyawan pada Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebanyak 77 karyawan.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data informasi atau petunjuk lainnya dalam penelitian terhadap masalah yang menjadi objek penelitian. Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan teknik sebagai berikut :

#### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang diambil secara langsung, data tersebut dapat diperoleh melewati aktivitas seperti observasi yaitu pengamatan langsung di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang menjadi objek penelitian dan mengadakan wawancara dengan pihak karyawan di perusahaan serta melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (Persero). Untuk mendapatkan data primer penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara :

##### **a. Wawancara**

Wawancara merupakan komunikasi langsung dengan pihak perusahaan ataupun pihak lainnya yang berkaitan dengan persoalan yang sedang diteliti dengan cara tanya jawab. Dengan adanya teknik wawancara ini

peneliti ingin mengetahui informasi secara dalam dari para responden terpaut dengan masalah yang sedang di teliti di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (Persero).

b. Kuesioner

Kuesioner merupakan media utama yang digunakan dalam penelitian ini, kuesioner akan disebarakan dengan pertanyaan ataupun pernyataan yang telah disusun oleh peneliti yang disertai dengan alternatif jawaban.

c. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara meninjau atau mengamati lokasi, penulis langsung terjun ke lapangan menjadi partisipan (observer partisipatif) untuk mencari dan mendapatkan data yang berkaitan dengan penelitian.

2. Data Sekunder

Data ini adalah data pendukung yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari :

- a. Profil Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (Persero).
- b. Jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik dan permasalahan yang diteliti
- c. Buku - buku yang berhubungan dengan variabel penelitian
- d. Perpustakaan

### **3.5 Uji Instrumen Penelitian**

Uji instrument penelitian meliputi validitas dan reliabilitas. Uji validitas berkaitan dengan persoalan untuk membatasi atau menekan kesalahan-kesalahan

dalam penelitian, sehingga hasil yang diperoleh akurat dan berguna untuk dilakukan. Uji validitas menunjukkan sejauh mana relevansi pernyataan terhadap apa yang dinyatakan atau apa yang ingin diukur dalam penelitian. Sedangkan uji reliabilitas responden ke responden yang lain atau sejauh mana pernyataan dapat dipahami dan tidak menyebabkan beda interpretasi dalam pemahaman pernyataan.

### 3.5.1 Uji Validitas

Suatu derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Validitas sebagai salah satu derajat ketepatan antara kendala pengukuran instrumen mengenai isi pertanyaan merupakan definisi validitas menurut sugiyono, 2015 : 177).

Untuk menguji validitas pada tiap-tiap item yaitu dengan, mengkorelasi skor tiap butir dengan skor yang merupakan jumlah tiap skor butir. Koefisien korelasi yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan standar validasi yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan standar validasi yang berlaku. Menurut Sugiyono : 134 sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n(\Sigma XY) - (\Sigma X \Sigma Y)}{\sqrt{[n(\Sigma X^2) - (\Sigma X)^2][n(\Sigma Y^2) - (\Sigma Y)^2]}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi

$n$  = jumlah sampel

$X$  = Skor per item pertanyaan

$Y$  = Skor total

$\sum X$  = Jumlah hasil pengamatan variabel X

$\sum Y$  = Jumlah hasil pengamatan variabel Y

$\sum XY$  = Jumlah dari hasil kali pengamatan variabel X dan variabel Y

$\sum X^2$  = Jumlah kuadrat pada masing-masing skor x

$\sum Y^2$  = Jumlah kuadrat pada masing-masing skor Y

Syarat minimum untuk dianggap suatu butir instrument valid adalah nilai indeks validitasnya  $\geq 0,3$  dan jika koefisien korelasi Product Moment  $\geq r$  tabel. Oleh karena itu, semua pernyataan yang memiliki tingkat korelasi dibawah 0,3 maka butir dalam instrument tersebut dinyatakan tidak valid, sehingga harus diperbaiki atau dibuang. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS. Menilai kevalidan masing-masing butir pertanyaan dapat dilihat dari nilai Corrected item-Total Correlation masing-masing butir pertanyaan. Satu butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai r-hitung yang merupakan nilai dari Corrected item-Total Correlatin  $> 0,30$  (Sugino 2017:133).

### 3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan apakah instrumen yang dipakai reliable atau tidak, dimaksud dari reliable adalah jika instrumen tersebut diujikan berulang - ulang maka hasilna sama. Maksud dari uji reliabilitas adalah untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan dan konsistensi meskipun kuesioner ini digunakan dua kali atau lebih pada lain waktu. Uji ralibilitas dilakukan terhadap item pernyataan dalam kuesioner yang telah dinyatakan valid (Sugiyono 2017 : 173).

Metode yang digunakan adalah metode *Alpha Cronbach* (CA) merupakan statistik yang paling umum digunakan untuk menguji reliabilitas sesuatu instrumen yang paling umum digunakan untuk menguji reliabilitas sesuatu instrumen penelitian. Silanjutnya dengan pengujian rumus Spearman-Brown, dengan cara kerjanya sebagai berikut :

1. Item dibagi menjadi dua secara acak, kemudian dikelompokkan dalam kelompok ganjil dan genap.
2. Skor untuk masing-masing kelompok dijumlahkan sehingga terdapat skor total untuk kelompok ganjil dan genap.
3. Korelasi skor kelompok ganjil dan kelompok genap dengan rumus :

$$r_{AB} = \frac{n(\sum AB) - (\sum A)(\sum B)}{\sqrt{(n\sum A^2 - (\sum A)^2)(n\sum B^2 - (\sum B)^2)}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi product moment

A = Variabel nomor ganjil

B = Variabel nomor genap

$\sum A$  = Jumlah total skor belahan ganjil

$\sum B$  = Jumlah total skor belahan genap

$\sum A^2$  = Jumlah kuadrat total skor belahan ganjil

$\sum B^2$  = Jumlah kuadrat total skor belahan genap

$\sum AB$  = Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan belahan genap

4. Hitung angka reliabilitas untuk keseluruhan item dengan menggunakan

rumus korelasi Spearman Brown sebagai berikut :

$$r = \frac{2.r_b}{1 + r_b}r$$

Keterangan:

$r$  = Nilai reliabilitas

$r_b$  = Korelasi product moment atau belahan pertama (ganjil) dan belahan kedua (genap). Batas reliabilitas minimal 0.7.

Setelah dapat nilai reliabilitas instrument ( $r_{hitung}$ ). maka nilai tersebut di bandingkan dengan  $r$  tabel jumlah responden dan taraf nyata. Berikut keputusannya :

- a. Bila  $r_{hitung} \geq r$  tabel maka instrument tersebut dikatakan reliabel.
- b. Bila  $r_{hitung} \leq r$  tabel maka instrument tersebut dikatakan tidak reliabel.

Selain valid, alat ukur tersebut juga harus memiliki keandalan atau reliabilitas. Suatu alat ukur dapat diandalkan jika alat ukur tersebut digunakan berulang kali akan memberikan hal yang relative sama (tidak jauh beda). Pengujian reabilitas dengan Alpha Cronbach bisa dilihat dari nilai Alpha, jika nilai Alpha > dari nilai  $r$  tabel yaitu 0,7 maka dapat dikatakan reliabel, begitupun sebaliknya jika Alpha < dari nilai  $r$  tabel yaitu 0,7 maka tidak reliabel.

### 3.6 Metode Analisis dan Uji Hipotesis

Metode analisi data adalah metode yang diperlukan untuk menganalisis masalah yang sedang diteliti, metode analisis data dan uji hipotesis diperlukan untuk mengolah data yang sudah terkumpul untuk memperoleh hasil dan kesimpulan yang tepat dalam penelitian ini. Menurut Sugiyono (2017 : 147)



mengatakan bahwa metode analisis data merupakan memilah data berdasarkan variabel dan jenis responden, menyusun data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data dari setiap variabel yang diteliti, mengerjakan perhitungan data untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis yang telah diajukan.

Analisis data dalam bentuk statistik deskriptif antara lain adalah penyajian data melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, siktogram, perhitungan modus, median mean, perhitungan desil, persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi, perhitungan persentase. Dalam statistik deskriptif juga dapat dilakukan mencari kuatnya suatu hubungan antar variabel melalui analisis korelasi, melakukan prediksi, dengan analisis regresi, dan membuat perbandingan dengan membandingkan rata-rata data sampel atau populasi (Sugiyono, 2017:148).

### **3.6.1 Analisis Deskriptif**

Metode deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis mengenai karakteristik dari responden yang terdiri dari usia, pendidikan, dan penghasilan. Dimana variabel  $X_1$  (karakteristik pekerjaan), variabel  $X_2$  (keterikatan karyawan), dan variabel Y (kinerja karyawan).

Penelitian ini dilakukan dengan cara pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner dengan menggunakan skala *likert*, Sugiyono (2018 : 152) mengatakan bahwa skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan

persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai fenomena sosial. Dengan menggunakan skala *likert*, dijadikan sebagai titik tolak untuk menata poin-poin yang berbentuk pertanyaan ataupun pernyataan.

Penulis membuat pernyataan atau pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data atau keterangan yang diperoleh dari responden yang merupakan karyawan Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT Kereta Api Indonesia (Persero) kemudian data yang telah didapatkan dari hasil kuesioner diberi bobot dalam setiap alternatif jawaban. Jawaban dari setiap poin yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Jawaban setiap instrument yang menggunakan skala *likert* mempunyai skor mulai dari angka 5-4-3-2-1. Dengan memberikan skor pada masing masing jawaban pertanyaan alternatif sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Aternatif Jawaban dengan Skala *Likert***

No.	Alternatif Jawaban	Bobot Nilai	
		Bila Positif	Bila Negatif
1.	SS (Sangat Setuju)	5	1
2.	S (Sangat Setuju)	4	2
3.	N (Netral)	3	3
4.	TS (Tidak Setuju)	2	4
5.	STS (Sangat Tidak Setuju)	1	5

Sumber : Sugiyono (2017 : 160)

Berdasarkan Tabel 3.3 dapat diketahui bahwa dalam pernyataan-pernyataan positif dan negatif memiliki bobot nilai yang berbanding terbalik. Pada kuesioner penelitian ini peneliti akan menggunakan pernyataan positif sehingga menghasilkan jawaban dengan memilih sangat setuju memiliki poin 5 (lima), setuju memiliki poin 4 (empat), kurang setuju memiliki poin 3 (tiga), tidak setuju memiliki poin 2 (dua), sedangkan sangat tidak setuju memiliki poin 1 (satu).

$$\frac{\Sigma \text{Jumlah Kuesioner}}{\Sigma \text{Pertanyaan} \times \Sigma \text{Responden}} = \text{Skor Rata - Rata}$$

Setelah rata-rata skor dihitung, maka untuk mengkategorikan mengklasifikasikan kecenderungan jawab responden kedalam skala dengan formulasi sebagai berikut :

$$\text{Rentang Skor} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah nilai}}$$

Keterangan :

Nilai tertinggi : 5

Nilai terendah : 1

Lebar Skala :  $(5-1) : 5 = 0.8$

Maka dapat ditentukan kategori dengan skala berikut :

1. Jika memiliki kesesuaian 1,00-1,80 = Sangat Tidak Baik
2. Jika memiliki kesesuaian 1,81-2,60 = Tidak Baik
3. Jika memiliki kesesuaian 2,61-3,40 = Kurang Baik
4. Jika memiliki kesesuaian 3,41-4,20 = Baik
5. Jika memiliki kesesuaian 4,21-5,00 = Sangat Baik

**Tabel 3.4**  
**Kategori Skala**

Skala	Kategori
1,00 - 1,80	Sangat tidak baik
1,81 - 2,60	Tidak baik
2,61 - 3,40	Kurang Baik
3,41 - 4,20	Baik
4,21 - 5,00	Sangat baik

Sumber : Sugiyono (2018 : 134)

Tafsiran nilai rata-rata tersebut di identifikasikan kedalam garis kontinum. Berikut ini merupakan kategori yang dapat digunakan secara kontinum:

Sangat Tidak Baik	Tidak Baik	Kurang Baik	Baik	Sangat Baik
1,00	1,80	2,60	3,40	4,20

Sumber : Sugiyono (2017)

**Gambar 3.1**  
**Garis Kontinum**

### 3.6.2 Analisis Verifikatif

Menurut Sugiyono (2018:54) analisis verifikatif yaitu suatu penelitian yang ditunjukkan untuk menguji teori dan penelitian akan coba menghasilkan informasi ilmiah baru yaitu status hipotesis yang berupa kesimpulan apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak. Dalam penelitian ini untuk mengetahui hasil yang berkaitan dengan Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan menggunakan analisis verifikatif dapat menggunakan dua metode yaitu analisis regresi linier berganda dan analisis korelasi berganda.

#### 3.6.2.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Merupakan analisis mengetahui ada tidaknya pengaruh  $X_1$  (Karakteristik Pekerjaan),  $X_2$  (Keterikatan Karayawan), dan  $Y$  (Kinerja Karyawan) dalam analisis adapun persamaan regresi linier berganda dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana :

Y = Variabel terikat

a = Bilangan konstanta.

$\beta_1, \beta_2$  = Koefisien Karakteristik Pekerjaan dan Keterikatan karyawan

$X_1$  = Variabel bebas

$X_2$  = Variabel bebas

e = Error atau faktor gangguan lain yang mempengaruhi Kinerja Kartawan selain Karakteeristik Pekerjaan dan Kerterikatan Karayawan.

### 3.6.2.2 Analisis Korelasi Berganda

Maksud dari analisi ini yaitu analisis yang digunakan untuk mengetahui derajat atau hubungan antara variabel Karakteristik Pekerjaan dan Kerterikatan Karayawan terhadap Kinerja Karyawan. Korelasi yang digunakan adalah korelasi berganda dengan rumusan sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{JK(\text{reg})}{\Sigma Y^2}$$

$R^2$  = Koefisien korelasi berganda

JK (reg) = Jumlah kuadrat regresi dalam bentuk devisiasi

$\Sigma Y^2$  = Jumalh kuadrat total korelasi

Apabila r = 1, artinya terdapat hubngan antara variabel  $X_1$ .  $X_2$  dan Y

Apabila r = -1, artinya terdapat hungan antar variabel negatif

Apabila r = 0, artinya tidak terdapat hubungan korelasi

Besarnya koefisien korelasi berkisar antara =1 s/d -1. Koefisien korelasi menunjukkan kekuatan (*strength*) hubungan linier dan arah hubungan dua variabel

acak. Pengaruh kuat atau tidaknya antar variabel maka dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 3.5**  
**Taksiran Besarnya Koefisien Korelasi**

Skala	Kategori
0,00 – 0,199	Sangat Lemah
0,20 – 0,399	Lemah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2017 : 184 )

### 3.6.2.3 Analisis Koefisien Determinasi

Analisis ini diperlukan untuk mengukur dan mengetahui besar kecilnya kontribusi atau pengaruh antara variabel Independent X1 (Karakteristik Pekerjaan) dan X2 (Keterikatan Karyawan) terhadap variabel dependent (Kinerja Karyawan).

#### 1. Analisis Koefisiensi Simultan

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai satu ( $0 < R^2 < 1$ ). Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel independent dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independent memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD : Koefisien Determinasi

$R^2$  : Koefisien Korelasi

## 2. Analisis Koefisien Determinasi Parsial

Analisis determinasi parsial digunakan untuk menentukan besarnya pengaruh dari salah satu variabel independent (X) terhadap variabel dependen (Y) secara parsial, Rumus untuk menghitung koefisien determinasi parsial yaitu :

$$Kd = \beta \times \text{ZeroOrder} \times 100\%$$

Keterangan :

$\beta$  = Beta

ZeroOrder = Matrik korelasi variabel bebas dengan variabel terikat dimana apabila

Kd = 0, berpengaruh Variabel X terhadap Y, rendah

Kd = 1, berpengaruh Variabel X terhadap Y, tinggi.

### 3.7 Rancangan Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan ataupun pernyataan yang harus dijawab oleh responden. Dengan membuat kuesioner ini, penulis ingin mengetahui variabel-variabel apa saja yang dianggap penting oleh responden. Kuesioner dapat berupa *closed question* atau *multiple choice question* yang artinya adalah pertanyaan atau pernyataan tersebut diberikan kepada responden yang telah disediakan pilihan jawabannya, dengan berpedoman pada skala *likert*.





