# BAB I

# PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Pada zaman yang semakin berkembang ini secara tidak langsung menuntut kita untuk mengikuti perkembangan teknologi yang ada. Di era globalisasi saat ini semua perusahaan melakukan persaingan bisnis, salah satu hal yang dapat ditempuh perusahaan agar mampu bertahan dalam persaingan adalah meningkatkan sumber daya yang ada pada perusahaan tersebut, karena faktor penting yang turut menentukan keberhasilan suatu perusahaan adalah manusia. Oleh karena itu, keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia memiliki bakat, kreativitas, semangat yang tinggi bagi perusahaan serta memegang peran penting dalam fungsi operasional perusahaan (Yuliawan, 2017:11).

UNMAS DENPASAR

Menurut Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management*) merupakan proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengopensasi pegawai, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan, keselamatan mereka, serta yang berhubungan dengan keadilan. Manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana organisasi mengurus sumber daya manusia yang berdasarkan visi organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum, organisasi semakin berkembang, bertahan menghadapi persaingan dan perubahan yang ada di

dunia bisnis.

Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi (Afandi, 2016:69). Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti kemampuan dan keahlian, disiplin kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kepribadian (Kasmir, 2016:153). Dalam penelitian ini, faktor yang diteliti yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor internal yakni kepuasan kerja dan eksternal yakni kepribadian.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Steers & Porter (2003, dalam Andi Pallawagau, 2021) Kinerja karyawan merupakan kinerja individu manajemen organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf dan negosiasi. Dalam pandangan lain, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai individu sesuai dengan peran dan tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu

UNMAS DENPASAR

tersebut bekerja (Umam, 2018).

Munafiah (2016:10-11) menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang yang meliputi sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kinerja, latar belakang budaya. Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan yang meliputi kebijakan organisasi, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, pengawasan, sistem upah, dan lingkungan kerja. Dalam penelitian ini, faktor yang diteliti yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2015), tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan pegawainya maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu maksimalisasi produktivitas kerja (Kumar, 2017). Menurut Handoko (2011), menyatakan karakteristik individu adalah cara memandang ke obyek tertentu dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya. Karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja karyawan (Hasibuan, 2015).

UNMAS DENPASAR

Dengan demikian, karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang diteliti oleh Christianti (2016) menyatakan karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Arsana (2012) menunjukkan karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Andi (2016) karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah karakteristik pekerjaan (Salistera 2014). Menurut Robbin (2013) bahwa, karakteristik pekerjaan merupakan aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi dari pekerjaan. Karakteristik pekerjaan memiliki hubungan yang sangat erat terhadap kinerja, sehingga kinerja atau pencapaian tugas yang harus diselesaikan seseorang yang bekerja di perusahaan akan sangat berhubungan dengan faktor karakteristik pekerjaan.

UNMAS DENPASAR

Dengan demikian, karakteristik pekerjaan juga dikatakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya Arsana (2012) menyatakan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini didukung oleh penelitian Saptarini (2015) menyatakan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan Septarini (2015) menyatakan karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Hackman dan Oldham (2015), setiap dimensi inti dari pekerjaan mencakup aspek besar materi pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, semakin besarnya keragaman aktivitas pekerjaan yang dilakukan maka seseorang akan merasa pekerjaannya semakin berarti. Apabila seseorang melakukan pekerjaan yang sama, sederhana, dan berulang- ulang maka akan menyebabkan rasa kejenuhan atau kebosanan. Dengan memberi kebebasan pada karyawan dalam menangani tugas-tugasnya akan membuat seorang karyawan mampu menunjukkan inisiatif dan upaya mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan. Apabila seorang karyawan sudah merasa senang dan nyaman dengan pekerjaannya maka akan muncul keinginan dalam dirinya untuk bekerja lebih baik lagi.

Penelitian ini diambil pada PT. Graha Sarana Duta (Telkom Property) Denpasar adalah perusahaan swasta nasional yang merupakan sebuah perusahaan properti terpadu yang dimiliki oleh Telkom pada tahun 2001, dengan porsi kepemilikan saham Telkom sebesar 99,99%. PT. Graha Sarana Duta (Telkom Property) Denpasar bergerak dalam bidang usaha pengembangan dan pengelolaan properti, menjalankan usaha- usaha jasa pengelolaan gedung dan kantor serta menyediakan jasa pemeliharaan dan perawatan pada gedung. Dalam perkembangannya PT. Graha Sarana Duta (Telkom Property) Denpasar selalu berupaya untuk meningkatkan jasa pemeliharaan dan perawatan gedung. Namun dalam upaya meningkatkan

UNMAS DENPASAR

kinerja karyawan, masih terdapat banyak kendala yang dihadapi sehingga sulit untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dari hasil penelitian sebelumnya yang terjadi pada karyawan PT. Graha Sarana Duta (Telkom Property) Denpasar adalah adanya penurunan kinerja karyawan, yaitu menurunnya kualitas kerja karyawan serta sering terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh penulis serta wawancara yang dilakukan dengan bagian SDM dan karyawan PT. Graha Sarana Duta (Telkom Property) Denpasar dapat disimpulkan bahwa indikasi permasalahannya terletak pada faktor karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan. Masih rendahnya karakteristik individu pada PT. Graha Sarana Duta (Telkom Property) Denpasar berpengaruh terhadap menurunnya kinerja karyawan. Rendahnya karakteristik individu, terlihat dari tingginya tingkat keterlambatan karyawan yang mencerminkan masih rendahnya kesadaran karyawan dalam mematuhi peraturan yang berlaku di perusahaan serta kurangnya kesadaran karyawan akan pentingnya pekerjaan yang dikerjakan sehingga berpengaruh terhadap menurunnya kinerja karyawan. Karyawan PT. Graha Sarana Duta (Telkom Property) Denpasar menunjukan tingkat absensi yang fluktuatif toleransi absensi adalah batas diperolehnya karyawan tidak masuk kerja biasanya karena sakit dan kematian keluarga, sehingga para karyawan tidak diperbolehkan tidak masuk jika tidak ada alasan yang pasti.

Faktor lain yang diindikasikan menyebabkan penurunan kinerja karyawan pada PT. Graha Sarana Duta (Telkom Property) Denpasar adalah

UNMAS DENPASAR

masalah karakteristik pekerjaan. Berdasarkan hasil observasi awal terhadap beberapa karyawan PT. Graha Sarana Duta (Telkom Property) Denpasar, hal tersebut dikarenakan adanya rasa kebosanan dan kejenuhan karyawan terhadap pekerjaan yang dikerjakan yang disebabkan karena kurangnya variasi tugas yang dikerjakan. Selain itu banyak karyawan yang beranggapan bahwa pekerjaan yang mereka kerjakan sepele dan kurang berarti. Hal tersebut menyebabkan kurangnya semangat dalam bekerja, sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dalam penelitian ini penulis tertarik untuk mengkaji dan meneliti mengenai **"Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Graha Sarana Duta (Telkom Property) Denpasar".**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan permasalahannya adalah sebagai berikut:

1. Apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Sarana Duta (Telkom Property) Denpasar?
2. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Sarana Duta (Telkom Property) Denpasar?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh penulis sehubungan dengan masalah yang telah dirumuskan diatas, adalah:

UNMAS DENPASAR

1. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Sarana Duta (Telkom Property) Denpasar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Sarana Duta (Telkom Property) Denpasar.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Dengan tersusunnya penelitian ini diharapkan nantinya dapat berguna baik secara teoritis maupun secara praktis. Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan teoritis

   Penelitian ini diharapkan mampu mengembangkan pengetahuan dan menambah referensi bidang manajemen sumber daya manusia mengenai hubungan karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

2. Kegunaan praktis

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti ada tidaknya pengaruh karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Sarana Duta (Telkom Property) Denpasar, sehingga pada hakekatnya penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi seluruh karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Dimana faktor karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan menjadi hal yang harus diperhatikan oleh setiap karyawan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

UNMAS DENPASAR

# BAB II

# TINJAUAN PUSTAKA

## 2.1 Landasan Teori

### 2.1.1 Goal-Setting Teori

Teori penetapan tujuan atau *Goal Setting Theory* awalnya dikemukakan oleh Locke (1968), yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah cognition yaitu *content (values)* dan *intentions* (tujuan). Orang telah menentukan *goal* atas perilakunya di masa depan dan goal tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi. Perilakunya akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kinerjanya. Dengan penentuan sasaran *(goal)* yang spesifik, seseorang akan mampu membandingkan apa yang telah dilakukan dengan sasaran 16 (*goal*) yang spesifik. Hal ini akan menimbulkan sebuah motivasi tersendiri bagi individu untuk berusaha menjadi lebih baik lagi Wardhana (2015). Latham, et al., (2008) menyatakan bahwa goal-setting berpengaruh pada kinerja pegawai dalam organisasi publik. Salah satu bentuk nyata dari penerapan *goal-setting* ini adalah anggaran. Sebuah anggaran tidak hanya mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan, tetapi juga mengandung sasaran yang spesifik yang ingin dicapai organisasi. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling

UNMAS DENPASAR

banyak diteliti adalah teori jalur sasaran *(Path-goal theory)*. Dasar dari teori ini adalah bahwa tugas seorang pemimpin adalah membantu anggotanya dalam memberi informasi, dukungan, dan sumber daya lain yang penting dalam mencapai tujuan mereka Robbins (2013). Teori ini menjelaskan bahwa suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sumber kepuasan saat itu atau masa datang. Berdasarkan penelitian-penelitian yang dilakukan, temuan utama dari *goal-setting theory* adalah bahwa orang yang diberi tujuan yang spesifik, sulit tetapi dapat dicapai, memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup, menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja.

### 2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

**1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Menurut Mangkunegara (2015), manajemen SDM adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan,dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2015), manajemen SDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

UNMAS DENPASAR

Dessler (2015), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan. Menurut Handoko (2011), Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat diartikan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses perencanaan pengorganisasian, pengarahan, pengawasan daripada pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk membantu manajer dalam pencapaian tujuan perusahaan.

**2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Flippo (2002:5), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ada dua, yakni:

a. Fungsi manajerial

1. Perencanaan *(Planning)*

   Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

UNMAS DENPASAR

2. Pengorganisasian *(Organizing)*

   Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

3. Pengarahan *(Directing)*

   Pengarahan terdiri dari fungsi staffing dan leading. Fungsi staffing adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi leading dilakukan pengarahan SDM agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

4. Pengawasan *(Controlling)*

   Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktifitas- aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

b. Fungsi Operasional

1. Pengadaan *(Procurement)*

   Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

2. Pengembangan *(Development)*

   Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan

UNMAS DENPASAR

akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.

3. Kompensasi *(Compensation)*

   Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.

**3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi, dengan tujuan untuk memberi kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung tahap perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Sutrisno (2016), tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

UNMAS DENPASAR

a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi masalah perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.

c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Menurut Sedarmayanti (2009:6), tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

UNMAS DENPASAR

### 2.1.3 Kinerja Karyawan

#### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Menurut Dessler (2015), kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2012), kinerja adalah hasil kerja baik secara

kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Rivai dalam jurnal Rahmayanti, R. (2018) menjelaskan, kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Sedangkan Mathis dan Jackson (2012) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Menurut Armstrong (2013), kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku. Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

UNMAS DENPASAR

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui

kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

**2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Prawirosentono dalam jurnal Rulianti, E. (2019) menjelaskan, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan adalah sebagai berikut :

a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

UNMAS DENPASAR

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Menurut Timpe (1992:31), faktor-faktor kinerja dapat dilihat dari faktor internal dan faktor eksternal, yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Faktor Internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, motivasi, kemampuan yang dimiliki, sikap dalam bekerja, perasaan serta emosi dalam diri seseorang termasuk kepuasan kerja yang diperoleh.
b. Faktor Eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

**3. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (2013), indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator yaitu :

a. Kualitas kerja adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta

UNMAS DENPASAR

kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas kerja merupakan jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.
c. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.
d. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
e. Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
f. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

UNMAS DENPASAR

### 2.1.4 Karakteristik Individu

**1. Pengertian Karakteristik Individu**

Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yang dimaksud dengan karakteristik adalah ciri atau sifat yang berkemampuan untuk memperbaiki kualitas hidup. Robbins (2013:29), karakteristik individu adalah cara memandang ke objek tertentu dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya. Herman (2014), menyatakan karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor individu atau karakteristik (*individual characteristics*) adalah karakter seorang individu atau ciri-ciri seseorang yang menggambarkan keadaan individu tersebut yang sebenarnya dan membedakannya dari individu yang lain.

**2. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Karakteristik Individu**

Menurut Robbins yang dialih bahasakan oleh Molan (2013) karakteristik individu mencakup:

a. Umur

Hubungan kinerja dengan umur sangat erat kaitannya, alasannya adalah adanya keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan

UNMAS DENPASAR

meningkatnya usia. Pada karyawan yang berumur tua juga dianggap kurang luwes dan menolak teknologi baru. Namun di lain pihak ada sejumlah kualitas positif yang ada pada karyawan yang lebih tua yaitu pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat dan komitmen terhadap mutu. Karyawan yang lebih muda cenderung memiliki fisik yang lebih kuat sehingga dapat diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya mereka belum berkeluarga atau bila sudah berkeluarga anaknya relative masih kecil. Karyawan yang lebih tua kecil kemungkinan untuk berhenti karena masa kerja mereka yang lebih panjang cenderung memberikan kepada mereka tingkat upah yang lebih tingg, liburan dengan upah yang lebih panjang dan tunjangan pensiun yang lebih menarik.

b. Jenis Kelamin

Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Namun studi- studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk memenuhi wewenang sedangkan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses. Bukti yang konsisten juga menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat kemungkinan lebih tinggi daripada pria.

UNMAS DENPASAR

c. Masa Kerja

Masa kerja dan kepuasan saling berkaitan positif. Ketika usia dan masa kerja diperlakukan secara terpisah, tampaknya masa kerja akan menjadi indikator perkiraan yang lebih konsisten dan mantap atas kepuasan kerja daripada usia kronologis. Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang karyawan lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup dihari tua.

d. Tingkat Pendidikan

Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan mempengaruhi pola pikir yang nantinya berdampak pada tingkat kepuasan kerja. Pendapat lain juga menyebutkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan maka tuntutan-tuntutan terhadap aspek-aspek kepuasan kerja ditempat kerja akan semakin meningkat.

e. Status Perkawinan

Status perkawinan adalah ikatan lahir batin antara seorang pria dan seorang wanita sebagai suami istri dengan tujuan membentuk keluarga yang bahagia. Salah satu riset menunjukkan bahwa karyawan yang menikah lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan kerjanya yang bujangan. Pernikahan memaksakan

UNMAS DENPASAR

peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting.

Pemahaman terhadap perilaku individu sangatlah penting, karena dengan memahami perilaku individu lain seperti rekan kerja, atasan atau bawahan baik di lingkungan organisasi maupun masyarakat umum dapat membuat kita mampu beradaptasi dengan lingkungan. Karakteristik ini akan membawa individu dalam lingkungan organisasi.

**3. Indikator Karakteristik Individu**

Subyantoro dalam jurnal Maulina dkk (2020) menjelaskan bahwa setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan orang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Adapun indikator karakteristik individu yaitu sebagai berikut:

a. Kemampuan *(Ability)*

   Kemampuan *(Ability)* adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan dikelompokkan menjadi dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

b. Nilai

   Nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang-orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga.

UNMAS DENPASAR

c. Sikap *(attitude)*

Pernyataan- pernyataan evaluatif, baik menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai objek, orang atau peristiwa. Sikap memiliki tiga komponen yaitu kesadaran, perasaan dan perilaku.

d. Minat *(interest)*

Minat adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu. Pola-pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya terkait indikator karakteristik individu dalam suatu perusahaan, indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator karakteristik individu menurut Subyantoro (2014) yang mengidentifikasikan indikator karakteristik individu dari empat aspek yaitu kemampuan, nilai, sikap dan minat. Pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan di hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik daripada hari ini (Sinungan, 1985: 12).

UNMAS DENPASAR

### 2.1.5 Karakteristik Pekerjaan

**1. Pengertian Karakteristik Pekerjaan**

Robbin (2013) menjelaskan bahwa: "Karakteristik pekerjaan merupakan aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi dari pekerjaan". Menurut Robbins dan Judge (2013),

karakteristik pekerjaan adalah sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan di deskripsi kedalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik.

Robbin (2013) menjelaskan bahwa terdapat tiga teori karakteristik pekerjaan yang paling penting, yaitu Teori Atribut Tugas Wajib *(Requisite Task Attributes Theory)*, Teori Model Karakteristik pekerjaan dan model pemrosesan informasi sosial. Dari hasil-hasil riset dalam bidang ini menunjukkan bahwa orang-orang yang pekerjaannya melibatkan adanya ketinggian tingkat dari variasi keterampilan, identitas tugas dan signifikansi tugas akan menganggap pekerjaan mereka sangat berarti. Tingkat otonomi yang tinggi akan membangkitkan rasa tanggung jawab yang lebih besar dan apabila disediakan umpan balik yang memadai, karyawan akan mengembangkan suatu pemahaman yang berguna mengenai peranan dan fungsi mereka dengan lebih baik.

UNMAS DENPASAR

Selanjutnya, rasa keberartian, tanggung jawab dan pemahaman hasil pekerjaan akan mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Dengan demikian, semakin besar kadar kelima karakteristik tugas dalam suatu pekerjaan, makin besar pulankemungkinan bahwa karyawan akan lebih termotivasi dan merasakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan.

**2. Model karakteristik Pekerjaan**

Menurut Simamora (2015), model karakteristik pekerjaan (*Job characteristics models*) merupakan suatu pendekatan terhadap pemerkayaan pekerjaan (*job enrichment*). Program pemerkayaan pekerjaan (*job enrichment*) berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka akan pertumbuhan, pengakuan, dan tanggung jawab. Pemerkayaan pekerjaan menambahkan sumber kepuasan kepada pekerjaan. Metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kendali. Penambahan elemen tersebut kepada pekerjaan kadangkala disebut pemuatan kerja secara vertikal *(vertical job loading*). Pemerkayaan pekerjaan (*job enrichment*) itu sendiri merupakan salah satu dari teknik desain pekerjaan. Menurut teori karakteristik pekerjaan ini, sebuah pekerjaan dapat melahirkan tiga keadaan psikologis dalam diri seorang karyawan 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 karyawan. Keadaan psikologis kritis ini dipengaruhi oleh dimensi inti dari sebuah pekerjaan yang terdiri dari keragaman keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi tugas dan umpan balik.

UNMAS DENPASAR

Gambar model karakteristik pekerjaan dapat dilihat pada gambar 2.1.

**Gambar 2.1**

**Model Karakteristik Pekerjaan**

Sumber: Munandar (2014)

**3. Indikator Karakteristik Pekerjaan**

Agung Panudju dalam jurnal Beta, A.A. (2015) menjelaskan, indikator karakteristik pekerjaan adalah sebagai berikut:

a. Otonomi, yaitu kebebasan untuk mengendalikan sendiri pelaksanaan tugasnya berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan yang dibebankan kepadanya, dengan indikator kebebasan dalam merencanakan pekerjaan dan kebebasan dalam melaksanakan tugas.
b. Variasi pekerjaan, yaitu keterampilan atau metode atau cara dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas, keterampilan dan variasi tugas.
c. Identitas tugas, yaitu aktivitas yang dilakukan karyawan dalam merencanakan dan melaksanakan tugas, dengan indikator tingkat pemahaman prosedur kerja dan tingkat keterlibatan kerja.
d. Signifikansi tugas, yaitu pentingnya pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, dengan indikator dampak pekerjaan terhadap karyawan lain dalam satu departemen dan lain departemen.
e. Umpan balik, yaitu informasi atau tanggapan mengenai hasil pelaksanaan kerja karyawan, dengan indikator penerima informasi tentang keberhasilan yang telah dicapai dan penerimaan informasi tentang kesesuaian pelaksanaan kerja dengan keinginan atasan.

UNMAS DENPASAR

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

1. Arsana (2012) Pengaruh karakteristik pekerjaan dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan non kesehatan pada RSUD Karel Sadsuitubun Langgur. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik random sampling yang dilanjutkan dengan *proportionate random sampling* sehingga diperoleh sampel karyawan non kesehatan 26 orang, karyawan

kesehatan 111 orang. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada RSUD Karel Sadsuitubun Langgur.

2. Salistera (2014) Pengaruh karakteristik pekerjaan dan karakteristik individu terhadap karyawan pada Production Plant PT Indocement Tunggal Prakarsa TBK Citeureup Swasta Malang. Hasil penelitian karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja. Kesesuaian pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja dan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja.
3. Saptarini (2015) pengaruh karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada Home Industri Kerudung di Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung. Hasil penelitian karakteristik individu berpengaruh negatif terhadap kinerja dan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja.
4. Andi (2016) pengaruh karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Denpasar. Tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Denpasar. Jumlah sampel sebanyak 45 orang. Hasil penelitian karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap

UNMAS DENPASAR

kinerja karyawan.

5. Christianti (2015) Pengaruh karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT DOK, perkapalan Surabaya. Hasil penelitian karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja dan karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
6. Sherly (2015) pengaruh karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada Sentra Industri Kerajinan Kulit di Manding Kabupaten Bantul Yogyakarta. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada Sentra Industri Kerajinan Kulit di Manding Kabupaten Bantul Yogyakarta. Jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 55 orang. Hasil penelitian karakteristik individu berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
7. Sulisyarini (2015) pengaruh karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan CV Sahabat di Malang Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan CV Sahabat di Malang Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 64 orang. Teknik analisis yaitu analisis regresi linier berganda, korelasi berganda, determinasi, uji t dan uji F. Hasil penelitian karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja dan karakteristik pekerjaan berpernaruh positif terhadap kinerja.

UNMAS DENPASAR

8. Suryana (2014) pengaruh karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Denpasar. Tujuan penelitian yaitu untuk mengatahui pengaruh karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Denpasar. Jumlah sampel sebanyak 45 orang. Teknik analisis yaitu analisis regresi liner berganda, analisis korelasi, determinasi, uji t dan uji F. Hasil penelitian karakteristik individu berpengaruh positf terhadap kinerja karyawan. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang:

a. Penelitian dilakukan dengan tujuan mengetahui pengaruh karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan.
b. Alat analisis data terdiri dari analisis regresi linier berganda, t-test dan serta koefisien determinasi.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang:

a. Penelitian sebelumnya ada yang menggunakan tiga variabel bebas dan satu variabel terikat, sedangkan penelitian sekarang menggunakan 2 variabel bebas yaitu karakteristik individu (X1) dan karakteristik pekerjaan (X2) dan satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) yang saya gabungkan.
b. Tempat penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang berbeda.
c. Jumlah sampel penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang berbeda.

UNMAS DENPASAR