

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di dalam sebuah perusahaan pastilah membutuhkan Sumber Daya Manusia, dimana Sumber Daya Manusia itu sendiri memiliki peranan yang sangat penting dalam sebuah perusahaan. Sumber Daya Manusia adalah salah satu asset yang dimiliki oleh perusahaan paling istimewa yang mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan lain sebagainya.

Sumber Daya Manusia merupakan penggerak setiap proses pekerjaan yang ada dalam perusahaan, berapapun canggihnya alat yang dipergunakan oleh suatu perusahaan tidak luput dari pengawasan oleh sumber daya manusia itu sendiri. Maka dari itu Sumber Daya Manusia hampir tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya dan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan guna mencapai tujuannya. Rival (2011:29) menyatakan sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian. Untuk dapat dapat mencapai tujuan dari perusahaan diperlukan kualitas sumberdaya manusia yang handal dalam segala bidang, guna mendapatkan hasil yang diharapkan oleh setiap perusahaan. Seperti pada kantor Tim Pembebasan Tanah Jalan Tol Gilimanuk-Mengwi. Kantor ini diharapkan akan terus dapat berkembang optimal. Untuk itu diperlukan Sumber Daya Manusia yang

berkualitas di dalam perusahaan. Setiap perusahaan harus berupaya optimal dan salah satunya dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja sangat penting bagi perusahaan, dengan kinerja yang tinggi maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepada karyawan akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat. Dengan kinerja yang tinggi pihak organisasi memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan karena semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar angka kerusakan. Kinerja yang tinggi optimatis membuat karyawan akan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan karyawan akan pindah bekerja ke tempat lain.

Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Sedangkan Fahmi (2014) menyatakan kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi itu bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Dengan kata lain kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kinerja yang ditetapkan.

Menurut *Path Goal Theory* (teori jalur tujuan) yang kemukakan oleh *Geogepoulas* menyebutkan bahwa kinerja adalah fungsi dari *facilitating process* dan *inhibiting process*. Prinsip dasarnya adalah kalau seseorang melihat bahwa kinerja yang tinggi itu merupakan jalur (*path*) untuk memuaskan (*goal*) tertentu, maka ia akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of needs*

yang bersangkutan (*facilitating process*). Teori ini pertama kali diungkapkan oleh Evans (1970) dan House (1971). Teori ini didasarkan pada prinsip bahwa persepsi karyawan tentang harapan antara usaha dan kinerja sangat dipengaruhi oleh perilaku pemimpin.

Para pemimpin membantu bawahan terhadap pemenuhan akan penghargaan dengan memperjelas tujuan dan menghilangkan hambatan kinerja. Pemimpin melakukannya dengan memberikan informasi, dukungan, dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas. Dengan kata lain kepuasan atas kebutuhan mereka bergantung atas kinerja efektif, dan arahan bimbingan, pelatihan dan dukungan yang diperlukan. Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena efek positif yang mereka berikan terhadap motivasi para pengukuran, kinerja.

Kinerja karyawan di pandang sangat penting pada kantor Tim Pembebasan Tanah Jalan Tol Gilimanuk-Mengwi dalam rangka mewujudkan tugas dan fungsinya, kebijakan pada penerapan visi yaitu: memantapkan Arah Pembangunan yang Berlandaskan *Tri Hita Karana* Menuju Masyarakat yang Maju, Damai, dan Sejahtera. Sedangkan misinya adalah: Memperlancar distribusi barang dan mempersingkat waktu tempuh. Berdasarkan struktur organisasi Tim Pembebasan Jalan Tol Gilimanuk-Mengwi ini dipimpin oleh 1 Ketua Tim, yang dibawah oleh 1 Sekretaris. Total keseluruhan karyawan yang ada dalam kantor Tim Pembebasan Jalan Tol Gilimanuk-Mengwi berjumlah 35 orang, Kinerja karyawan pada kantor Tim Pembebasan Jalan Tol Gilimanuk-Mengwi tahun 2020 berdasarkan hasil pengukurannya dapat diuraikan seperti pada Table 1.1.

Table 1.1
Kinerja Karyawan Berdasarkan Target dan Realisasinya Pelaksanaan Kegiatan pada Kantor Tim Pembebasan Tanah Jalan Ton Gilimanuk-Mengwi Tahun 2020

No	Program	Indikator	Target	Realisasi
1	Sosialisasi pemberitahuan kepada masyarakat bahwa tanahnya terkena trase jalur tol Gilimanuk-Mengwi	Terlaksananya sosialisasi kepada masyarakat dengan baik dan lancar	100%	100%
2	Konsultasi publik dakam upaya pengumpulan data masyarakat	Pengumpulan data masyarakat terdata dengan maksimal	100%	100%
3.	Penetapan lokasi yang akan dipergunakan untuk jalan tol Gilimanuk-Mengwi	Lokasi yang di tetapkan sesuai dengan lajur yang akan digunakan	100%	90%
4	Penurunan satgas A dan satgas B dari BPN untuk melakukan identifikasi dan verifikasi	Laporan dari satgas A dan satgas B terkait indentifikasi dan verikasi berjalan lancar	100%	90%
5	Tanah di nilai oleh aprese	Strategisnya tanah yang akan digunakan	100%	85%
6	Pembayaran oleh pihak administrasi	Terlaksananya pembayaran administrasi	100%	80%
7	Peyerahan hasil kepada pihak yang berwenang	Terdatanya hasil yang telah dicapai	100%	78%

Sumber: Kantor Tim Pembebasan Tanah Jalan Tol Gilimanuk-Mengwi Tahun 2020

Table 1.1 menunjukkan perbandingan realisasi pelaksanaan program dengan target yang ditetapkan Tim Pembebasan Tanah Jalan Tol Gilimanuk-Mengwi tahun 2020 Realisasi beberapa indikator mampu memenuhi target bahkan melampaui target, namun demikian lebih banyak terdapat indikator pelaksanaan program yang dalam realisasinya tidak mampu memenuhi target. Hal ini menunjukkannya adanya masalah berkaitan dengan kinerja karyawan pada Tim Pembebasan Tanah Jalan Tol Gilimanuk-Mengwi.

Selain dari kualitas kerja, kinerja yang baik juga dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu karakteristik individu, karakteristik adalah salah satu faktor yang

mempengaruhi kinerja karyawan. Banyak perusahaan besar yang melihat kualitas terbaik seorang karyawan bukan dari keterampilan, melainkan dari sikap. Memiliki keterampilan yang banyak tetapi tidak disertai dengan sikap yang baik, tidak akan membantu kalian, para karyawan untuk mendapat penilaian yang baik dari atasan atau pimpinan. Kualitas terbaik yang kita berikan dengan memperlihatkan sikap yang baik pula, dapat dijadikan pijakan kuat dalam bekerja di perusahaan dan akan meningkatkan kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan dan mencapai kesuksesan. Untuk merubah sikap agar bisa menjadi karyawan yang baik memang tidak semudah membalikkan telapak tangan. Tapi dengan poses dan nilai yang baik, perubahan itu pasti akan bisa dicapai dengan baik pula karena dimana ada keinginan, disitu pasti akan ada jalan.

Karakteristik mengacu kepada karakter dan gaya hidup seseorang serta nilai-nilai yang berkembang secara teratur sehingga tingkah laku menjadi lebih konsisten dan mudah di perhatikan (Nanda, 2013). Karakteristik merupakan ciri atau karakteristik yang secara alamiah melekat pada diri seseorang yang meliputi unsur, jenis kelamin, ras/suku, pengetahuan, agama/kepercayaan dan sebagainya (Caragih, 2013). “Karakteristik perorangan (*individual characteristics*) adalah: minat, sikap, dan kebutuhan yang dibawa oleh seseorang kedalam situasi kerja.

Berdasarkan hasil observasi awal penulis pada kantor Tim Pembebasan Tanah Jalan Tol Gilimanuk-Mengwi ditemukan hal-hal yang berkaitan dengan karakteristik individu seperti masih adanya penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, kurangnya keahlian dalam

memahami dan melaksanakan tugas dan pengalaman kerja yang kurang memberikan kontribusi pada bidang tugas, sehingga masalah karakteristik individu menarik untuk dikaji secara lebih mendalam pada Kantor Tim Pembebasan Tanah Jalan Tol Gilimanuk-Mengwi.

Kondisi ini menjadi sebuah fenomena yang mengakibatkan karakteristik individu tidak sepenuhnya mampu mendorong kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas karena adanya perbedaan dari karakteristik individu setiap pegawai yang menjadi sebuah kesulitan tersendiri dengan pemberlakuan standar kerja yang sama.

Widanami, dkk. (2015:36) juga berpendapat bahwa “mengemukakan perbedaan-perbedaan individual adalah kebutuhan. Nilai, sikap, minat, dan kemampuan pribadi yang dibawa orang kepada pekerjaan mereka”. Karakteristik individu merupakan perbedaan individual yang terdapat dalam diri seseorang. Perbedaan individual meliputi kemampuan, sikap, minat, dan kebutuhan.

Desy, dkk. (2019) melakukan penelitian tentang pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Amir, dkk. (2019) dan Nifa, dkk. (2019) mengenai pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan menunjukkan karakteristik karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Gaftar (2017) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa karakteristik

individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Isamiyah (2019) hasil dalam penelitian menunjukkan karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain faktor karakteristik individu, karakteristik pekerjaan juga menjadi faktor penting di dalam sebuah perusahaan. Karakteristik pekerjaan menunjukkan seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan oleh karyawan, Panudju (dalam Nabilla, 2015). Dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat, pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja dan memberikan motivasi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas.

Karakteristik pekerjaan dapat membantu membedakan antara pekerjaan yang “baik” dan pekerjaan yang “buruk”. Perbedaan karakteristik yang melekat pada pekerjaan memerlukan tipe-tipe pekerjaan yang tepat sesuai dengan spesifikasi kerja yang ada. Karakteristik ini akan berpengaruh pada karakteristik personal, sehingga dapat memperluas kebutuhan tenaga kerja. Bila masing-masing karyawan sudah mengetahui jenis pekerjaan apa yang dihadapi dan cara yang khusus untuk menanganinya.

Dari hasil observasi awal penelitian disertai dengan hasil wawancara dengan beberapa orang karyawan di kantor Tim Pembebasan Tanah Jalan Tol Gilimanuk-Mengwi menunjukkan bahwa adanya fenomena yang masih terjadi yang terkait

dengan karakteristik pekerjaan yaitu beberapa karyawan mengatakan bahwa dirinya diberikan kebebasan secara penuh dalam menangani tugas-tugasnya, namun ada juga yang sebaliknya yang mengatakan bahwa dirinya merasa tidak diberikan kebebasan dalam menangani tugas-tugasnya, sehingga membuatnya kurang berinisiatif dan berupaya sendiri menyelesaikan tugas tersebut. Kondisi ini menjadi sebuah fenomena yang mengakibatkan karakteristik pekerjaan tidak sepenuhnya mampu mendorong kinerja karyawan, karena kurangnya minat karyawan dalam memahami dan mengerjakan tugas yang diberikan perusahaan.

Marshela, dkk. (2019) melakukan penelitian tentang pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Astuti (2019) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dalam penelitian yang dilakuakn Handrane (2017) dan fatmah (2017) dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakuakn oleh Panjaitan (2012), hasil penelitian menunjukkan bahwa.

Karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Meningkatkan kinerja karyawan di dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan suatu hal utama yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin, karena jika kinerja karyawan menurun maka dampak bagi perusahaan akan sangat besar dalam kemajuan perusahaan. Gaya kepemimpinan merupakan

salah satu hal yang paling harus dibentuk dalam suatu perusahaan, dimana jika gaya kepemimpinan baik maka kinerja karyawan akan baik pula dan sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang dijalankan kurang baik dan hanya mementingkan diri sendiri maka kinerja karyawan akan turun. Pemimpin dalam gaya kepemimpinan perlu memikirkan dan memperhatikan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada karyawan. Robbins dan Coulter dalam Kuniawan (2018:35) menyatakan gaya kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan pada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan.

Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan karyawan dalam berprestasi. Dengan kata lain gaya kepemimpinan atasan dengan berpengaruh pada kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Maka dari itu seorang pemimpin harus dapat mempelajari karakter pegawainya sehingga dapat mengevaluasi dirinya dan mengetahui apakah gaya kepemimpinan telah sesuai dengan kemauan, kemampuan maupun harapan pegawai. Karena gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan pegawai akan memberikan peran besar dalam kemajuan suatu organisasi.

Dari hasil observasi yang dilakukan pada kanto Tim Pembebasan Tanah Jalan Tol Gilimanuk-Mengwi bahwa terdapat fenomena yang masih terjadi yaitu pemimpin cenderung membeda-bedakan dalam pemberian pekerjaan yang hanya membebaskan beberapa pihak saja dalam melakukan pekerjaan dan pemimpin

juga cenderung tidak mau menerima semua masukan dari semua kalangan hanya orang-orang yang dia senangi yang bisa diterima, hal ini menyebabkan karyawan satu engan yang lain memiliki rasa iri hati yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Riyanto (2017) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Jamaludin (2017) hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Siti, dkk. (2020) penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Siagian, dkk., (2018) yang bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan melihat dan memperhatikan uraian-uraian tersebut, maka dilakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Tim Pembebasan Tanah Jalan Tol Gilimanuk-Mengwi”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka permasalahan yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada Kantor Tim Pembebasan Tanah Jalan Tol Gilimanuk-Mengwi?
2. Apakah ada pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Tim Pembebasan Tanah Jalan Tol Gilimanuk-Mengwi?
3. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Tim Pembebasan Tanah Jalan Tol Gilimanuk-Mengwi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Tim Pembebasan Tanah Jalan Tol Gilimanuk-Mengwi.
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Tim Pembebasan Tanah Jalan Tol Gilimanuk-Mengwi.
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Tim Pembebasan Tanah Jalan Tol Gilimanuk-Mengwi.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dapat di bagi menjadi dua yaitu manfaat teoritis dan mafaat praktis adapun penjelasan yaitu sebagai berikut:

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan menjadi wahana pengembangan ilmu pengetahuan bidang ilmu sumber daya manusia khususnya pemastian path goal theory. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan bukti secara teoritis pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.

2) Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi, saran, masukan terhadap pihak manajemen dalam rangka pengolaan sumber daya manusia khususnya upaya meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, gaya kepemimpinan. Selanjutnya memberikan masukan kepada penelitian selanjutnya yang berkenaan dengan pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Grand Teori

2.1 1 *Path Goal Theory*

Menurut teori path-goal yang dikembangkan oleh Robert House (1971) suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkat yang ditinjau oleh mereka sebagai sumber kepuasan saat itu atau masa mendatang. Perilaku pemimpin akan memberikan motivasi selama membuat bawahan mereka butuh kepuasan dalam pencapaian kinerja yang efektif, dan menyediakan ajaran, arahan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan dalam kinerja efektif (Robins, 2012:72). Model path-goal mengajukan bahwa kepemimpinan terdiri dari dua fungsi dasar. Pertama, pemimpin memberi penjelasan alur bagaimana cara kerja bawahannya dalam menyelesaikan tugasnya. Kedua, meningkatkan jumlah hasil bawahannya dengan memberi dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi mereka, melibatkan karyawan untuk terlibat dalam merencanakan pekerjaan dan memberikan pekerjaan yang menantang kepada karyawan. Untuk membentuk fungsi tersebut, pemimpin dapat mengambil gaya kepemimpinan yang cocok untuk memimpin karyawan.

Menurut Robbins (2012) *Path Goal Theory* menunjukkan bahwa pemimpin bertugas membantu pengikutnya atau karyawannya untuk dapat mencapai dan mengarahkan serta memberikan dukungan sesuai dengan kebutuhan untuk memastikan tujuan mereka sejalan dengan tujuan yang dikemukakan oleh

Geogepoulas menyebutkan bahwa kinerja adalah fungsi dari *facilitating process* dan *inhibiting process*. Prinsip dasarnya adalah kalau seseorang melihat bahwa kinerja yang tinggi itu merupakan jalur (*path*) untuk memuaskan needs (*goal*) tertentu, maka ia akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of needs* yang bersangkutan (*facilitating process*). Teori ini pertama kali diungkapkan oleh Evans (1970) dan House (1971). Teori ini didasarkan pada premis bahwa persepsi karyawan tentang harapan antara usaha dan kinerja sangat dipengaruhi oleh perilaku seorang pemimpin.

Robbins (2013: h448) mengungkapkan bahwa terdapat empat macam klasifikasi kepemimpinan Path Goal, yakni gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas. Berbagai macam gaya kepemimpinan dapat digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi bawahannya, sehingga dapat meningkatkan kinerja bawahannya dalam melakukan pekerjaan.

UNMAS DENPASAR

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2015:85), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemudian menurut Hasibuan (2012:99), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang

dilakukan atau tidak dilakukan karyawan menurut Robert L, Mathis dan Jhon H. Jackson (2012).

Penekanan kinerja dapat berifat jangka pendek maupun jangka panjang. Juga dapat pada tingkatan individu, kelompok maupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan dari sejumlah upaya yang dilakukan pada pekerjaan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Handoko dalam Adi Kusuma (2013:11) yaitu faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desai pekerjaan, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknik serta keprilakuan lainnya. Menurut Tiffin dan Mc. Cormick dalam Adi Kusuma (2013:11) menyatakan ada dua macam faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu:

a) Faktor Individu

Faktor individu yaitu faktor-faktor yang meliputi sikap, sifat, kepribadian, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, serta faktor individual lainnya.

b) Faktor Situasional

- 1) Faktor fisik pekerjaan, meliputi: metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penentuan ruang, dan lingkungan fisik (penyinaran, temperature, dan ventilasi)
- 2) Faktor sosial dan organisasi, meliputi peraturan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

2.2.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja dapat diukur dan diketahui jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilan pengukuran atau penilaian kinerja (performance measurement) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang suatu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Moehariato, 2012:95).

Penilaian kerja (performance appraisal) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standard and kemudia mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kerja juga disebut pemeringatan karyawan, evaluasi karyawan, tujuan karyawan, evaluasi kinerja dan penilaian hasil. Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelola upah dan gaji, memberikan umpan balik

kinerja dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individu. Sebagian besar penilaian adalah tidak konsisten hanya berorientasi pada jangka pendek, subjektif dan berguna hanya untuk mengidentifikasi karyawan yang bekerja sangat baik atau sangat buruk, penilaian kerja yang dilakukan dengan buruk akan membawa hasil yang mengecewakan untuk semua pihak yang terkait, tetapi tanpa menilai kerja formal akan membatasi pilihan pemberi kerja yang berkaitan dengan pendisiplinan dan pemecatan.

Penilaian kerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja.

2.2.4 Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi kinerja Karyawan menurut sudarmanto (2012) dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu antara lain:

- a. Hasil kerja, adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya. Misalnya, hasil kerja orang *teller* bank (perusahaan jasa) adalah berapa banyak nasabah yang dilayani. Sementara itu, kualitasnya adalah seberapa tepat *teller* tersebut memenuhi standar layanan atau seberapa puas nasabah yang dilayani.

- b. Prilaku kerja, ketika berada di tempatnya, seorang karyawan mempunyai dua prilaku yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, misalnya cara berjalan, cara berbicara, dan cara makan siang. Prilaku kerja adalah prilaku karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan, misalnya kerja keras, ramah terhadap pelanggan.
- c. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan adalah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagai manusia, karyawan mempunyai banyak sifat pribadi yang dibawa sejak lahir dan diperoleh ketika dewasa dari pengalaman kerjanya untuk melaksanakan suatu pekerjaan, diperlukan sifat pribadi tertentu. Suatu pekerjaan hanya dapat dikerjakan oleh seorang karyawan jika mempunyai sifat pribadi tertentu. Misal, seorang pramusaji restoran disyaratkan mempunyai sifat bersih, wajah selalu ceria ketika melayani para pelanggan.

2.2.5 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator Kinerja Karyawan menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam Adi Kusuma (2013:113-4) adalah sebagai berikut:

a) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

b) Kualitas

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkatan dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, mapun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.

c) Keandalan

Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum.

d) Kehadiran

Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

e) Kemampuan bekerja sama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil yang sebesar-besarnya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2013:95) indikator-indikator dalam kinerja karyawan sebagai berikut:

a) Kesetiaan

Kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan, dan perusahaan kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela perusahaan didalam maupun diluar pekerjaan dari orang yang tidak bertanggung jawab.

b) Prestasi kerja

Prestasi kerja dapat menilai hasil kerja baik kuantitas maupun kualitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari pekerjaannya.

c) Kejujuran

Kejujuran karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, memenuhi perjanjian baik bagi diri sendiri maupun terhadap orang laen seperti kepada bawahannya.

d) Kedisiplinan

Kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

e) Kreativitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil.

f) Kerjasama

Kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertical maupun horizontal, didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

g) Kepemimpinan

Kemampuan karyawan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, beribawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja lebih efektif.

h) Kepribadian

Kepribadian karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai banyak orang memberikan kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

i) Perkasa

Kemampuan berpikir karyawan yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan simpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi.

j) Kecakapan

Kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam yang semuanya terlihat dalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.

k) Tangung jawab

Kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaannya, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku kerjanya.

Berdasarkan uraian-uraian yang sudah di paparkan di atas maka indikator yang sesuai digunakan dalam penelitian ini adalah indikator menurut Hasibuaud (2013:95) yang terdiri dari kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan,

kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, perkasa, kecakapan, tanggung jawab.

2.3 Karakteristik Individu

2.3.1 Pengertian Karakteristik Individu

Rahman (2013:77) 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.

Widanarni dkk (2015:36), mengemukakan perbedaan-perbedaan individual adalah kebutuhan, nilai, sikap, minat, dan kemampuan pribadi yang dibawa orang kepada pekerjaan mereka. Menurut Robbins (2012) karakteristik individu merupakan keseluruhan kelakuan dan kemampuan yang ada pada individu sebagai hasil dari pembawaan lingkungannya. Karakteristik individu dapat diukur dengan sikap, minat, kebutuhan. Individu membawa nilai yang melekat dalam diri yang terbentuk oleh lingkungan di mana ia tinggal, nilai-nilai tersebutlah yang nantinya dibawa dalam situasi kerja.

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

2.3.2 Dimensi Karakteristik Individu

Menurut Robbins (2015) karakteristik individu memiliki beberapa dimensi, yaitu seperti:

a) Umur

Hubungan kerja dengan umur sangat erat kaitannya, alasannya adalah adanya keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia. Pada karyawan yang berumur tua juga dianggap kurang luwes dan menolak teknologi baru. Namun dilain pihak ada sejumlah kualitas positif yang ada pada karyawan yang lebih tua, meliputi pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat dan komitmen terhadap mutu.

b) Jenis Kelamin

Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisi, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologis telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang, dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya dari pada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses.

c) Tingkat Pendidikan

Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan mempengaruhi pola pikir yang nantinya berdampak pada tingkat kepuasan kerja.

d) Masa Kerja

Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang karyawan lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena

telah beradaptasi dengan lingkungan yang cukup lama sehingga seorang karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaannya.

- e) Status Perkawinan Status perkawinan adalah ikatan lahir batin antara seorang pria dan seorang wanita sebagai suami istri dengan tujuan membentuk keluarga yang bahagia. Karyawan yang sudah menikah lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah dan lebih puas dengan pekerjaan mereka dari pada rekan sekerjanya yang bujangan.

2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Karakteristik Individu

Menurut Mathis dan Jackson (2012), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi karakteristik individu sehingga individu-individu dapat lebih berprestasi, yaitu sebagai berikut:

- a) Minat, orang cenderung mengejar karir yang mereka yakini cocok dengan minat mereka.
- b) Jati diri, karir merupakan perpanjangan dari jati diri seseorang juga hal yang membentuk jati diri.
- c) Kepribadian, faktor ini mencakup orientasi pribadi karyawan (sebagai contoh karyawan bersifat reliatis, menyenangkan dan artistik) dan kebutuhan individu, latihan, kekuasaan dan kebutuhan prestise.
- d) Latar belakang sosial, status sosial ekonomi dan tujuan pendidikan pekerjaan orang tua karyawan merupakan faktor yang berfungsi dalam kategori.

2.3.4 Komponen Karakteristik Individu

Menuru Stephen (2014) bahwa komponen karakteristik individu yang terdiri dari:

a) Umur

Perhatian harus dipusatkan pada usia seseorang karena akan mempengaruhi konsis fisik, mental, kemampuan kerja, dan tanggung jawab seseorang. Karyawan yang masih muda pada umumnya memiliki fisik yang kuat, lebih dinamis, dan kreatif namun cepat merasa bosan, kurang bertanggung jawab. Prroduktivitas kerja akan menurun seiring dengan peningkatan usia karyawan, sehubung dengan menurun kecepatan, kecakatan dan kekuatan seseorang. Namun ada pula teori yang menyatakan sebaliknya, bahwa penambahan usia justru menjadi penambahan pengalaman yang berguna bagi kinerja seseorang.

b) Pendidikan

Pendidikan merupakan bagian dari usaha manusia untuk meningkatkan keterampilan dan kecerdasannya, termasuk melkukan pelatihan, pembinaan, dan upaya pengajaran untuk mencapai tujuan tersebut. Pendidikan dapat merupakan aktivitas yang berlangsung seumur hidup, dan tidak hanya berlangsung di dalam kelas melainkan juga di luar ruangan kelas. Pendidikan dirancang untuk meningkatkan keterampilan seseorang di dalam perusahaan sehingga dapat meningkatkan kualitas karyawan yang bersangkutan, dan merupakan aspek yang sangat penting dalam mengembangkan sumber daya.

c) Pengalaman kerja

Pengalaman memiliki arti lebih luas yang mencakup alam semesta dan seluruh kekayaan dari pengalaman itu sendiri. Sedangkan pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan dan keterampilan mengenai suatu model dalam pekerjaan dan pelaksanaan tugas pekerjaan oleh seseorang.

d) Keahlian

Keahlian menentukan apakah seseorang mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepada dirinya. Cakupan keahlian sosia, dan keahlian konsep, kemampuan untuk memanfaatkan kesempatan dan kemampuan untuk menggunakan peralatan yang dimiliki dengan cermat untuk mencapai tujuannya.

2.3.5 Indikator-indikator Karakteristik Individu

Menurut Adam, dkk. (2012) bahwa indikator-indikator karakteristik individu terdiri dari:

a) Minat

Minat adalah sikap yang membuat orang senang akan ide-ide atau pendapat tertentu.

b) Sikap Terhadap Pekerja

Sikap adalah pernyataan evaluasi baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan.

c) Kebutuhan Individu

Kebutuhan individu adalah keinginan individu yang dibentuk oleh lingkungan hidup seperti lingkungan keluarga, tempat bekerja, kelompok sosial, dan sebagainya.

d) Kompetensi

Kompetensi adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tanggung jawab dalam pekerjaan.

e) Pengetahuan Tentang Pekerjaan

Pengetahuan tentang pekerjaan adalah semua informasi yang dimiliki masyarakat mengenai pekerjaan serta pengetahuan lainnya yang terkait pekerjaan tersebut dan informasi yang berhubungan dengan fungsinya sebagai pekerja.

f) Emosi

Emosi adalah suasana hati merupakan faktor yang mendasar untuk seseorang sehingga yakin memutuskan sesuatu dengan mempertimbangkan beberapa informasi.

Sedangkan menurut Simamora (2013:65), indikator-indikator yang terdapat dalam karakteristik individu adalah sebagai berikut:

1) Keahlian

Keahlian yang terdiri atas pengetahuan dan kepemilikan sertifikat kompetensi.

Diantaranya:

- a) Keahlian teknis adalah keahlian pokok pekerjaan dan kemampuan menerapkan teknik dan prosedur mengenai bidang kegiatan tertentu.
- b) Keahlian interaksi atau hubungan antar manusia adalah keahlian untuk bekerja sama dengan orang lain, mengenai pikiran dan perasaan orang lain serta mampu merangsang dan mendorong orang lain termasuk rekan sekerja.
- c) Keahlian konseptual adalah keahlian mental dalam mendukung seluruh kegiatan organisasi dapat mencapai tujuan.

2) Kemampuan

Kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan yang terdiri dari kekuatan fisik, dan kemampuan intelektual.

- a) Kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas yang menuntut stamina dan kecekatan.
- b) Kemampuan intelektual adalah analisis karakteristik individu, karakteristik individu beban kerja dan kemampuan untuk menjalankan kegiatan. Kemampuan intelektual didapat dari tes iq dan dari pendidikan formal.

3) Kebutuhan

Kebutuhan adalah jumlah keperluan baik yang dapat bersifat fisiologis, psikologis, maupun sosiologis yaitu tingkat kebutuhan pangan, sandang, papan, rohani, dan tingkat sosial.

4) Sikap

Sikap adalah kesiapsiagaan mental yang dipelajari dan diorganisasi melalui pengalaman dan memiliki pengaruh tertentu atas cara tanggap terhadap objek dan situasi yang berhubungan dengannya yaitu sikap dalam mendukung usaha pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian-uraian yang sudah dipaparkan di atas maka indikator-indikator yang sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini adalah indikator menurut Adam, ddk. (2012), indikator dari karakteristik individu yang terdiri dari minat, sikap terhadap pekerja, kebutuhan individu, kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan, emosi.

2.4 Karakteristik Pekerjaan

2.4.1 Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan haruslah disusun dari desain pekerjaan, penetapan kegiatan baik individu maupun kelompok didalam suatu perusahaan atau organisasi. Hasibuad (2016:147) mendefinisikan karakteristik pekerjaan adalah seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan. Menurut Munanda (2011:359) teori karakteristi 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. Karakteristik pekerjaan bertujuan untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi dan berperilaku (Handoko, 2014:155). Sedangkan menurut Otmo (2013:342) karakteristik pekerjaan adalah identifikasi berapa dimensi pekerjaan yang secara simultan memperbaiki efesiensi organisasi dan kepuasan kerja.

Berdasarkan pengertian diatas maka karakteristik pekerjaan adalah seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan.

2.4.2 Faktor-faktor Karakteristik Pekerjaan

Menurut Umi Farida (2017:48) menyatakan bahwa setiap pekerjaan mempunyai pertimbangan antar lain:

- a) Otonomi, merupakan suatu pekerjaan yang proses pengerjaannya dilaksanakan dengan memberikan kebebasan dalam merencanakan dan menyelesaikan pekerjaan secara bertanggung jawab.
- b) Variasi Pekerjaan, merupakan variasi tugas dapat menimbulkan kebosanan sehingga berakibat kepada pekerjaan dan kesalahan-kesalahan kerja. Sehingga variasi pekerjaan merupakan metode atau keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan, keterampilan dan variasi tugas-tugas yang telah dibebankan.
- c) Identitas Tugas, merupakan suatu kegiatan karyawan dalam melakukan perencanaan dalam melaksanakan tugas dengan memahami prosedur kerja dan tingkat keterlibatan kerja.
- d) Umpan Balik, merupakan suatu tingkat yang dirasakan karyawan setelah melakukan pekerjaan apakah mendapat umpan balik dari hasil tersebut berupa pengetahuan yang mengacu pada pekerjaan. Umpan balik dapat muncul dari beberapa sumber baik itu pekerjaan, atasan serta rekan kerja.

2.4.3 Dimensi Karakteristik Pekerjaan

Robbins & Judge (2015:125) menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan adalah suatu pendekatan terhadap pemerikayaan jabatan yang dispesifikasikan ke dalam 5 dimensi karakteristik inti yaitu keragaman keterampilan (*skill variety*), jati diri dari tugas (*task indentity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonmy*), dan umpan balik (*feed back*).

a. Keragaman keterampilan (*skill variety*)

Banyak keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Semakin banyak ragam keterampilan yang digunakan, semakin kurang membosankan suatu pekerjaan.

b. Jati diri dari tugas (*task indentity*)

Jati diri tugas yang memungkinkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan seutuhnya. Para karyawan yang secara individu mengerjakan bagian kecil pekerjaan tidak dapat mengidentifikasi salah satu produk dengan upaya karyawan tersebut. Apabila tugas diperluas untuk menghasilkan sebuah produk secara keseluruhan atau bagiannya yang dapat diidentifikasi, maka telah terbentuk identifikasi tugas.

c. Singnifikasi tugas (*task significance*)

Tugas yang penting yang mengacu pada seberapa besar dampak pekerjaan tersebut terhadap orang lain, seperti yang dipersepsikan masyarakat. Dampak itu boleh jadi atas orang lain dalam organisasi yang bersangkutan atau dampak itu atas pihak lain diluar perusahaan. Hal yang penting adalah karyawan percaya bahwa telah melakukan sesuatu yang penting dalam organisasi atau masyarakat.

d. Otonomi (*autonmy*)

Otonimi dalam konteks dimensi karakteristik pekerjaan adalah karakteristik pekerjaan yang memberikan kebijakan dan kendali tertentu bagi karyawan atas keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dan hal ini merupakan hal yang mendasar untuk menimbulkan rasa tanggung jawab dalam diri karyawan.

e) Umpan balik (*feed back*)

Umpan balik mengacu pada informasi yang memberitahu karyawan tentang seberapa baik prestasi kerja yang telah dicapai selama bekerja. Umpan balik timbul dari pekerjaan itu sendiri, atasan atau penyelia, dan karyawan lainnya. Lebih lanjut para karyawan perlu mengetahui seberapa baik prestasi yang telah dilakukan dalam jangka waktu karyawan sesering mungkin karena karyawan mengakui bahwa prestasi itu memang berbeda-beda dan salah satu cara untuk dapat mengadakan penyesuaian adalah dengan mengetahui bagaimana prestasi karyawan.

2.4.4 Teknik-teknik Karakteristik Pekerjaan

Menurut Robin (2012:120) karakteristik pekerjaan terdiri dari teknik-teknik sebagai berikut:

- a. Mengkombinasi tugas-tugas
- b. Langkah yang dilakukan adalah mengumpulkan tugas-tugas yang telah terbagi untuk membentuk modul pekerjaan yang lebih besar (pemekaran pekerjaan), untuk meningkatkan keragaman keterampilan dan identitas tugas.
- c. Menciptakan uni kerja yang alami.
- d. Mendesai tugas-tugas yang membentuk satu kesatuan yang dapat diidentifikasi dan bermakna untuk meningkatkan “kepemilikan” pegawai terhadap pekerjaan.
- e. Membangun hubungan dengan klien.
- f. Bila memungkinkan, membangun hubungan langsung antar pekerja dengan klien mereka untuk meningkatkan keragaman keterampilan, otonomi, dan umpan balik.

- g. Memperluas pekerjaan secara vertical.
- h. Perluasan secara vertical memberikan tanggung jawab dan kendali kepada pegawai hal-hal yang dilakukan oleh manajer sehingga dapat meningkatkan otonomi pegawai.
- i. Membuka saluran umpan balik
- j. Umpan balik yang langsung memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka melaksanakan pekerjaan mereka dan apakah kinerja pegawai membaik.

2.4.5 Indikator Karakteristik Pekerjaan

Hasibuan (2016:47) mendefinisikan karakteristik pekerjaan adalah seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan. Indikator dari karakteristik pekerjaan adalah:

- a) Otonomi adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan memberikan kebebasan secara substansial, kemerdekaan dan keleluasaan dalam membuat schedule pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.
- b) Variasi pekerjaan adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan variasi aktifitas yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda dari karyawan.
- c) Identitas tugas adalah suatu tingkat dimana pekerjaan membutuhkan penyelesaian menyeluruh dan teridentifikasi pembagiannya, oleh karena seseorang terlibat mengerjakan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang memungkinkan.

- d) Signifikansi tugas adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan adalah penting dan melibatkan kontribusi yang berarti terhadap organisasi atau masyarakat pada umumnya.
- e) Umpan balik adalah suatu tingkatan dimana hasil aktifitas penyelesaian pekerjaan diperoleh langsung oleh karyawan dan informasi yang jelas mengenai seberapa baik pekerjaan telah dikerjakan.

Sedangkan menurut Fatmah (2017) indikator-indikator yang terdapat dalam karakteristik individu adalah sebagai berikut:

a) Ragam keterampilan

Ragam keterampilan adalah suatu tingkat dimana pekerjaan membutuhkan varian aktifitas yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda dari pegawai.

b) Identitas pekerjaan

Identitas pekerjaan adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan penyelesaian menyeluruh dan teridentifikasi pembagiannya, karena seseorang terlibat mengerjakan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang memungkinkan.

c) Makna pekerjaan

Makna pekerjaan adalah tingkat dimana pekerjaan memberikan kebebasan secara substansial, kemerdekaan dan keleluasaan dalam membuat schedule pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.

d) Umpan balik

Umpan balik adalah suatu tingkatan dimana hasil aktifitas penyelesaian pekerjaan diperoleh langsung oleh pekerja dan informasi yang jelas mengenai seberapa baik pekerjaan telah dikerjakan.

Berdasarkan uraian-uraian yang sudah dipaparkan di atas maka indikator yang sesuai digunakan dalam penelitian ini adalah indikator menurut Adi Kusuma (2013:133-4) yang terdiri dari kuantitas, kualitas, keandalan, kehadiran, kemampuan bekerja sama.

2.5 Gaya Kepemimpinan

2.5.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil atau tidaknya suatu organisasi atau usaha. Ada suatu ungkapan yang mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting.

Kepemimpinan kadang kala diartikan sebagai pelaksana otoritas dan pembuatan keputusan. Ada juga yang mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama.

Gaya kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang, baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu, bawahan dipimpin dari buakn dengan jalan menyuruh atau mendorong dari belakang. Artinya seorang

pemimpin selalu melayani bawahannya lebih baik dari bawahannya tersebut melayani dia. Pemimpin memadukan kebutuhan dari bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhannya Friska dalam Polakitan, dkk (2016:1068).

Menurut Terry dalam Dewi Nurjanah (2017:51) definisi gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu. Sedangkan menurut Siagian dalam Rahman dan Prasetya (2018:84) gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mengerjakan suatu pekerjaan.

2.5.2 Fungsi Gaya Kepemimpinan

Fungsi Gaya Kepemimpinan memiliki hubungan langsung yang erat kaitannya dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing dan seorang pemimpin berada didalam situasi tersebut, menurut Veithzal Rivai dalam Permata Dewi (2012:6) terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1) Fungsi Intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunikasi merupakan piha yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

2) Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat dua arah konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun

5) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif maupun mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

2.5.3 Faktor yang Mempengaruhi

Menurut Wardani (2018) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan diantaranya:

a) Faktor Kemampuan Personal

Pengertian kemampuan personal adalah kombinasi antara potensi sejak pemimpin dilahirkan ke dunia sebagai manusia dan faktor pendidikan yang ia dapatkan. Jika seseorang lahir dengan kemampuan dasar kepemimpinan, ia

akan lebih hebat jika mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungan. Jika tidak, ia hanya akan menjadi pemimpin yang biasa dan standar. Sebaiknya jika manusia lahir tidak dengan potensi kepemimpinan namun mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungannya akan menjadi pemimpin dengan kemampuan yang standar pula. Dengan demikian antara potensi bawaan dan perlakuan edukatif lingkungan adalah dua hal tidak terpisahkan. Faktor tersebut yang menentukan hebatnya seorang pemimpin.

b) Faktor Jabatan

Pengertian Jabatan adalah struktur kekuasaan yang pemimpin duduki. Jabatan tidak dapat dihindari terlebih dalam kehidupan modern saat ini, semuanya seakan terstrukturifikasi. Dua orang mempunyai kemampuan kepemimpinan yang sama tetapi satu mempunyai jabatan dan yang lain tidak maka akan kalah pengaruh. Sama-sama mempunyai jabatan tetapi tingkatannya tidak sama maka akan mempunyai pengaruh yang berbeda.

c) Situasi dan Kondisi

Pengertian situasi dan kondisi yang meliputi perilaku kepemimpinan. Disaat situasi tidak menentu dan kacau akan lebih efektif jika hadir seorang pemimpin yang karismatik. Jika kebutuhan organisasi adalah sulit untuk maju karena anggota organisasi yang tidak berkepribadian progresif maka perlu pemimpin transformasional. Jika identitas yang akan dicitrakan organisasi adalah religiusitas maka kehadiran pemimpin yang mempunyai kemampuan kepemimpinan spiritual adalah hal yang sangat signifikan. Begitulah situasi

berbicara, ia juga memilah dan memilih kemampuan para pemimpin, apakah ia hadir disaat yang tepat atau tidak.

2.5.4 Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Miftah Thoha dalam Permata Dewi (2012:27), Teori Patha Goal berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Teori Patha Goal membagi empat gaya kepemimpinan yaitu:

a) **Kepemimpinan Derektif**

Tipe ini sama dengan model kepemimpinan otokratik bahwa bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

b) **Kepemimpinan Suportif**

Kepemimpinan ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih berada padanya.

c) **Kepemimpinan Berorientasi pada Prestasi**

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

2.5.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Mitfah Thoha dalam Permata Dewi (2012:27) indikator gaya kepemimpinan yaitu:

a) Kepemimpinan Direktif

Pemimpin memberikan nasihat spesifik kepada kelompok dan memantapkan peraturan-peraturan pokok.

b) Kepemimpinan Suportif

Adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan kelompok dan memperlihatkan kepekaan terhadap kebutuhan anggota.

c) Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin mengambil keputusan berdasarkan konsultan dengan kelompok, dan berbagai informasi dengan kelompok.

d) Kepemimpinan Orientasi Prestasi

Pemimpin mengharapakan anggota-anggota pada tujuan yang menantang, dan mendorong kinerja yang tinggi, sambil menunjukkan kepercayaan pada kemampuan kelompok.

Sedangkan menurut Umar (2012:31) menyatakan indikator gaya kepemimpinan yang terdiri dari:

a) Cara berkomunikasi

Merupakan suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mengkomunikasikan pekerjaan ataupun tugas yang diberikan kepada para pegawai/bawahan.

b) Pemberian motivasi

Merupakan salah satu cara yang ditempuh seorang pemimpin agar para pegawai memiliki semangat dan kegairahan kerja, disamping itu pula memberikan bimbingan atau petunjuk secara teknis terhadap suatu pekerjaan tentang pelaksanaan tugas yang belum dimengerti pegawai.

c) Kemampuan memimpin

Kemampuan memimpin merupakan kemampuan seseorang pemimpin di dalam mempengaruhi pegawai dengan memberikan cara serta petunjuk tentang pemeliharaan dan penciptaan suasana kerja yang baik dan menyenangkan.

d) Pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan yang dilakukan pemimpin dengan cara mengikut setakan atau melibatkan bawahan dalam penentuan keputusan perusahaan.

e) Kekuatan yang positif

Sikap seseorang pemimpin dalam melaksanakan tugas sehari-hari memiliki wewenang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang ada di dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan uraian-uraian yang sudah dipaparkan diatas maka indikator yang sesuai digunakan dalam penelitian ini adalah idikator menurut Umar (2012:31) yang meliputi: cara berkomunikasi, pemberian motivasi, kemampuan memimpin, pengambilan keputusan, kekuatan yang positif.

2.6 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti lain sebagai pedoman/acuan yang menyebabkan peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan tentang Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. Tinjauan penelitian sebelumnya dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

2.6.1 Hubungan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan

Desyy, dkk. (2018) yang berjudul Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara II Pagar Merbau. Adapun tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis tentang pengaruh karakteristik individu dan lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara II Pagar Merbau. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 103 responden. Maka hasil penelitian ini karakteristi individu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan lingkungan kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Gaffar (2017) yang berjudul Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sumber Alfaria Trijaya Di Makassar. dilihat dari penelitian ini dapat disimpulkan sebagi berikut. Berdasarkan hasil Koefisien regresi maka diperoleh hasil kemampuan sebesar 0,240 hal ini dapat disimpulkan bahwa Karakteristi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sumber Alfaria Trijaya di Makassar.

Hidayat dan Cavorina (2018) yang berjudul Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Cladtek Bi Metal Manufacturing. Secara umum penelitian ini menunjukkan hasil yang cukup memuaskan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa karakteristik individu dan lingkungan kerja di PT Cladtek BI Metal Manufacturing sudah baik. Hal ini dapat ditunjukkan dari banyaknya tanggapan yang tinggi dari responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Dari hasil tersebut selanjutnya diperoleh bahwa variabel karakteristik individu dan lingkungan kerja memiliki pengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan.

Ratnasari, dkk. (2020) yang berjudul Pengaruh Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. Dari penelitian ini dapat kita lihat Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting dalam organisasi, karena kinerja karyawan menentukan kinerja organisasi. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, iklim organisasi terhadap kinerja karyawan, motivasi terhadap kinerja karyawan, kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja

karyawan, dan karakteristik individu, lingkungan kerja, iklim organisasi, motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ratna (2016) yang berjudul Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan di Bank Jatim Cabang Lamongan. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan di Bank Jatim Cabang Lamongan secara persial. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dan metode analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas dan regresi linier. Hasil penelitian ini adalah Karakteristik Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Bank Jatim Cabang Lamongan.

Tambingon (2019) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakteristik Individu, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT. Coco Prima Lelema Indonesia. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dilihat dari penelitian ini yang mendapat hasil Hasil penelitian menunjukkan Lingkungan kerja dengan nilai memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Karakteristik individu dengan nilai tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Nurhastuti, N. (2011) yang mengatakan karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nurhastuti, N. (2011) yang mengatakan karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dan

Serikaningsih, A dan Setyadi Djoko, S (2015) bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sihombing, dkk. (2018) yang berjudul Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Royan Manado Selatan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif, Populasi penelitian adalah seluruh karyawan pada PT. PLN (persero) Rayon Manado Selatan, yang berjumlah 34 karyawan. Dari penelitian ini mendapatkan hasil yaitu sebagai berikut Karakteristik Individu tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Manado Selatan. Karakteristik Pekerjaan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Manado Selatan. Dan self efficacy berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Manado Selatan.

2.6.2 Hubungan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan

Fatmah (2017) yang berjudul Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Percetakan Fajar Mojokerto. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan untuk mengetahui apakah kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan populasi sebanyak 80 karyawan pada CV. Percetakan Fajar Mojokerto. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data digunakan analisis regresi dengan bantuan program SPSS versi 23. Berdasarkan hasil analisis regresi, ditemukan bahwa: Pertama,

terdapat pengaruh yang positif antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Kedua, terdapat pengaruh positif antara kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan. Ketiga, terdapat pengaruh yang positif antara karakteristik pekerjaan dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan.

Benny (2018) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelindo III Surabaya. Tujuan penelitian ini untuk menguji Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelindo III Surabaya. Dari hasil penelitian dan pembahasan yang sesuai tujuan hipotesis dengan menggunakan regresi linier berganda, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut yaitu secara simultan menunjukkan bahwa budaya organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), karakteristik individu (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), dan karakteristik pekerjaan (X3) juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Astutik dan Priantono (2020) yang berjudul Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Dengan Variabel Moderator Budaya Kerja Pada Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) di Kota Probolinggo. Tujuan penelitian untuk menguji pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan dengan variabel moderator budaya kerja pada BKM di Kota Probolinggo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan

kepuasan kerja dengan variabel moderator budaya kerja pada Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) di Kota Probolinggo.

Ahmad (2019) penelitian ini berjudul Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mitra Niaga Sejati Jaya-Langkah. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Mitra Niaga Sejati Jaya- Langkah. Metode yang digunakan dalam penelitian berdasarkan tingkat eksplanasinya adalah penelitian asosiatif atau hubungan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, dengan teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini di ambil berdasarkan sampling jenuh/sensus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan karakteristik pekerjaan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Bambang dan Euis (2017) penelitian ini berjudul Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis ada tidaknya hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kompetensi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Sampel diambil menggunakan metode sensus. Instrument penelitian ini adalah kuesioner. Data yang terkumpul selanjutnya diolah menggunakan teknik analisis regresi berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Hasil analisis menunjukkan karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh

terhadap komitmen organisasi, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan yang terakhir komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Dinda (2017) penelitian ini berjudul Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan, Jenis penelitian yang dilakukan adalah survey yang bersifat explanatory, berusaha menguji hubungan kausalitas antara karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja karyawan sedangkan alat analisis yang digunakan adalah analisis Regresi. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut, 1. Terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, berarti tingginya kepuasan kerja karyawan akan menyebabkan tingginya kinerja yang dicapai. 2. Terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen, 3. Terdapat pengaruh tidak langsung karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen, 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi berpengaruh secara tidak langsung yaitu melalui komitmen karyawan.

Chandra, dkk. (2016) Penelitian ini ditunjukkan untuk menguji Analisa Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Di Hotel D'Season Surabaya. Dalam penelitian ini, faktor karakteristik pekerjaan yang diterapkan kepada karyawan hotel D'season di Surabaya dapat dikatakan

baik, hal ini dapat dilihat dari analisa mean yang sudah ada yaitu sebesar 3,72. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang pertama, diketahui bahwa variabel karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Pada hipotesis yang kedua diketahui bahwa variabel karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Akan tetapi, pada penelitian ini karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada hipotesis yang ketiga diketahui bahwa variabel kepuasan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.6.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Winastyo (2020) penelitian ini berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi dan pembagian kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian yang telah dilakukan didapati bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi dan pembagian kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan. Sebaiknya pimpinan PT. Prima Inti Citra Rasa memperbaiki komunikasi dengan cara membangun jaringan yang baik pada perusahaan

Ramadhani (2017) penelitian ini berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Instalasi Pengolahan Air PDAM

di Kota Samarinda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan yang dengan $F = 35.738$ ($F \text{ Hitung} < F \text{ Tabel}$), $R^2 = 0.306$, $\text{Adjusted } R^2 = 0.298$ dan $p = 0.000$ ($p < 0.050$).

Batubara (2020), lokasi penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan yang bernama PT. Inalum (persero) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Departemen Pengadaan PT. Inalum (persero). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero). Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero). Hal ini dibuktikan dari hasil pengujian parsial yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan direktif (X) memiliki nilai t-hitung lebih besar dibandingkan t-tabel ($2,748 > 1,691$) dengan nilai signifikansi $0,008$ ($\text{Sig} = 0,008 < 0,05$).

Jamaludin (2017), penelitian ini berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta, Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Kaho IndahCitra Garment Jakarta. Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif yang berasal dari hasil kuesioner yang selanjutnya jawaban responden diberi skor (nilai) sehingga menjadi data kuantitatif. Dengan demikian hasil analisis menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan

signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta.

Rendyka dan Djambur (2017) penelitian ini berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Divisi Human Resources Management Compensation and Benefits PT. Freeport Indonesia). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara simultan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis linear berganda. Berdasarkan hasil analisis linear berganda menunjukkan bahwa secara simultan dan persial variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Astria, dkk. (2019) penelitian ini berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang), Berdasarkan analisis yang dilakukan oleh peneliti maka dapat disimpulkan sebagai berikut. Gaya Kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh pada Kinerja Karyawan (Y), yang artinya pemimpin memberikan peluang pada bawahan untuk membuat keputusan di perpustakaan.

Siagian dan Khair (2018) penelitian ini berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. dari penelitian yang dilakukan mendapatkan hasil Berdasarkan hasil pengujian Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat disimpulkan

bahwavariabel X1 (gaya kepemimpinan) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variable Y (kinerja karyawan). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat disimpulkan bahwa variabel X2 (lingkungan kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variable Y (kinerja karyawan). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat disimpulkan bahwa X3 (kepuasan kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variable Y (kinerja karyawan).

Table 2.1
Hasil Penelitian Sebelumnya

No.	Nama, Tahun, Judul	Variabel Hasil				Hasil
		KI	KP	GK	KK	
1.	Desyy, dkk. (2018) “Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Pagar Merbau”	√			√	Variabel karakteristik individu memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2.	Gaffar (2017) “Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sumber Alfaria Trijaya di Makassar”	√			√	Variabel karakteristik individu memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan tabel 2.1 Hasil Penelitian Sebelumnya

3.	Hidayat dan Covorina (2018) “Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Cladtek Bi Metal Manufacturing”	√		√	Variabel karakteristik individu berpengaruh positif secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan.
4.	Ratnasari (2020) “Pengaruh Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”	√		√	Variabel karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Ratna (2016) “Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan di Bank Jatim Cabang Lamogan”	√		√	Variabel karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

6.	Tambingon (2019) “Pengaruh Lingkungan, Karakteristik Individu, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Coco Prima Lelema Indonesia”	√			√	Variabel lingkungan kerja berpengaruh negatif secara signifikan pada kinerja karyawan. Variabel karakteristik individu tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kompetensi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Sihombing, ddk. (2018) “Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Royan Manado Selatan.	√	√		√	Variabel karakteristik individu tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel karakteristik pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel self efficacy berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Fatmah (2017) “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Percetakan Fajar Mojokerto”		√		√	Variabel karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Variabel kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Lanjutan tabel 2.1 Hasil Penelitian Sebelumnya

9.	Benny (2018) “Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelindo III Surabaya.	√	√		√	Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Benny (2018) “Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelindo III Surabaya.	√	√		√	Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
11	Astutik dan Priantono (2020) “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja dengan Variabel Moderator Budaya Kerja pada Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) di Kota Probolinggo		√		√	Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja dengan moderator budaya kerja.

Lanjutan tabel 2.1 Hasil Penelitian Sebelumnya

12	Ahmad (2019) “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mitra Niaga Sejati Jaya-Langkat”		√		√	Variabel karakteristik pekerjaan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
13	Bambang dan Euis (2017) “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompetensi Terhadap Kinerja karyawan Melalui Komitmen Organisasi.”		√		√	Variabel karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.
14	Dinda (2017) “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan”		√		√	Variabel karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Variabel komitmen berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
15	Chandra, ddk. (2016) “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di Hotel D’Season Serabaya”		√		√	Variabel karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan table 2.1 Hasil Penelitian Sebelumnya

16	Winastyo (2020) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado”			√	√	Variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel pembagian kerja memiliki pengaruh positif. Variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel pembagian kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
17	Ramadhyani (2017) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan”			√	√	Variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
18	Batubara (2020) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Pengadaan PT. Inalum (Persero)”			√	√	Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
19	Jamaludin (2017) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta			√	√	Variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan table 2.1 Hasil Penelitian Sebelumnya.

20	Rendyka dan Djambur (2017) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Divisi Human Resources Management Compensation and Benefits PT. Freeport Indonesia).”			√	√	Variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
21	Astria, dkk. (2019) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)”			√	√	Variabel gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
22	Siagian dan Khair (2018) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”			√	√	Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keterangan:

- KI = Karakteristik Individu
- KP = Karakteristik Pekerjaan
- GK = Gaya Kepemimpinan
- KK = Kinerja Karyawan