

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Karakteristik Individu**

###### **2.1.1.1 Pengertian Karakteristik Individu**

Setiap individu memiliki perilaku yang berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya, untuk dapat memahami perilaku individu dengan baik, harus dimulai dari memahami karakteristik yang melekat pada masing-masing individu. Karakteristik yang ada pada diri seseorang dapat dilihat dari ciri-ciri biografis setiap individu, kepribadian, persepsi dan yang terakhir yaitu sikap. Rahman (2013: 77) menyatakan bahwa:

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.

Menurut Amir (2015: 138) bahwa: “Karakteristik individu merupakan sifat yang berbeda dari orang lain yang dimiliki oleh setiap karyawan yang dapat memperlihatkan perbedaan kemampuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kinerjanya di dalam sebuah organisasi”. Sedangkan Robbins (2015: 204) berpendapat bahwa: “Karakteristik individu adalah cara memandang ke obyek tertentu dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya”.

Panggabean (2014: 29) mengemukakan bahwa: “Karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai dengan

perwatakan tertentu”. Hasibuan (2012: 43) menyatakan bahwa: “Karakteristik individu merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah dengan lingkungan atau pendidikan”.

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli, dapat dipahami bahwa karakteristik individu merupakan karakter atau sifat yang ada pada setiap individu, dimana terkait hubungan karakter yang terdiri dari sikap, minat, nilai dan kemampuan.

### **2.1.1.2 Komponen Karakteristik Individu**

Karakteristik individu merupakan salah satu aspek penting dalam fungsi manajemen sumber daya manusia. Rahman (2013: 78) mengemukakan bahwa karakteristik individu memiliki komponen sebagai berikut:

- (1) Umur
- (2) Pendidikan
- (3) Pengalaman kerja
- (4) Keahlian

Selanjutnya dapat peneliti jelaskan sebagai berikut:

#### (1) Umur

Umur harus mendapatkan perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja dan tanggung jawab seseorang. Karyawan muda pada umumnya mempunyai fisik yang kuat, dinamis dan kreatif tetapi cepet bosan, kurang bertanggung jawab, cenderung absensi dan *turnover*-nya tinggi. Karyawan yang umumnya lebih tua kondisi fisiknya kurang, tetapi bekerja ulet, tanggung jawabnya besar serta absensinya dan *turnover*-nya rendah.

## (2) Pendidikan

Pendidikan adalah suatu aktifitas yang mengembangkan seluruh aspek kepribadian manusia yang berjalan seumur hidup, dengan kata lain, pendidikan tidak hanya di dalam kelas, tetapi berlangsung pula di luar kelas. Pendidikan bukan bersifat formal, tetapi juga nonformal. Tingkat pendidikan tenaga kerja merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam mengembangkan sumber daya, karena erat kaitanya dengan peningkatan kinerja pekerjaannya. Hal ini mengingat bahwa tenaga kerja yang berpendidikan lebih tinggi akan memiliki wawasan yang lebih luas, sehingga akan mendorong seseorang melakukan tindakan yang lebih dalam kerjanya.

## (3) Pengalaman Kerja

Pengalam kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau ketrampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Tidak ada alasan bahwa karyawan yang lebih lama bekerja akan lebih produktif dari pada yang junior. Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerja pekerjaannya.

## (4) Keahlian

Keahlian harus mendapat perhatian utama. Hal ini akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang di tugaskan kepadanya.

Keahlian ini mencakup *technical skill*, *human skill*, dan *conceptual skill*, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan menggunakan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan. Kemampuan dan keterampilan memainkan peranan penting sekali dalam perilaku individu dan performa sebuah kemampuan atau *ability* merupakan sebuah sifat (yang melekat pada manusia atau yang dipelajari) yang memungkinkan seseorang melaksanakan sesuatu tindakan atau pekerjaan mental atau fisik. *Ability* individu diwujudkan dalam bentuk kompetensi. Individu yang kompeten memiliki pengetahuan dan keahlian. Sejak dilahirkan setiap individu dianugerahi Tuhan dengan bakat dan kemampuan. Bakat adalah kecerdasan alami yang bersifat bawaan. Kemampuan adalah kecerdasan individu yang diperoleh melalui belajar.

Begitupun halnya dengan Amir (2015: 138) yang menyatakan bahwa karakteristik individu mempunyai berbagai komponen, yaitu:

- (1) Umur
- (2) Pendidikan
- (3) Pengalaman kerja
- (4) Keahlian

Selanjutnya dapat peneliti jelaskan sebagai berikut:

#### (1) Umur

Dalam segi umur akan membawakan pengaruh dari berbagai segi baik itu fisik, mental, tanggung jawab dan kemampuan kerja seseorang. Salah satu contoh yang dapat diambil seperti khususnya pada karyawan yang berumur muda umumnya akan memiliki fisik yang kuat dan kreativitas kerja yang tinggi sehingga menghasilkan kinerja yang bagus, sedangkan untuk karyawan

yang berumur tua pastinya memiliki fisik yang lebih lemah seperti dalam segi kesehatan akan lebih mudah sakit dan kreativitas berinovasi juga akan lebih rendah sehingga akan mengakibatkan kinerja yang kurang pada perusahaan tersebut.

(2) Pendidikan

Dalam segi pendidikan, biasanya berdasarkan pendidikan yang dimiliki oleh karyawan tersebut akan membawa pengaruh pada karakter yang dimiliki. Pendidikan yang baik tentunya akan menciptakan individu dengan kecerdasan dan keterampilan yang lebih dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki pendidikan yang baik.

(3) Pengalaman kerja

Pengalaman tidak hanya mengacu pada apa yang terjadi dalam kehidupan batin subjek, tetapi juga apa yang ditangkap oleh dunia luar. Adanya berbagai faktor yang membawa pengaruh pada pengalaman kerja karyawan seperti dalam segi pendidikan, minat dan bakat juga menjadi faktor yang akan membawa pengaruh pada pengalaman kerja.

(4) Keahlian

Keahlian ini mencakup *conceptual skill* dan *technical skill, human skill*. Keahlian juga sering disebut sebagai keterampilan yang dimiliki oleh individu, hal tersebut memegang peran penting karena menjadi perhatian utama oleh pihak perusahaan untuk memberikan penilaian pada karyawan tersebut menyelesaikan masalah yang ada dan tugas-tugas yang diberikan.

Sedangkan Hasibuan (2012: 43) memberikan pernyataan bahwa komponen karakteristik individu terdiri dari:

- 1) Keahlian  
Keahlian adalah kompensasi yang berkaitan dengan pelaksanaan suatu tugas, misalnya kearsipan dalam surat-surat dokumen, keahlian yang berhubungan dengan fisik meliputi koordinasi tubuh, stamina, kelenturan tubuh dan sebagainya.
- 2) Pendidikan  
Pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Individu akan dianggap mampu menduduki suatu jabatan tertentu dengan latar belakang pendidikan yang jelas dan tinggi.
- 3) Pengalaman kerja  
Pengalaman kerja menunjukkan berapa lama agar pegawai bekerja dengan baik. Disamping itu pengalaman kerja meliputi banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki oleh seseorang dan lamanya mereka bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tertentu.

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli, dapat dipahami bahwa komponen karakteristik individu meliputi: umur, pendidikan, pengalaman kerja dan keahlian.

### **2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Karakteristik Individu**

Karakteristik individu merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan pelatihan, sehingga akan mendorong/menggerakkan dan mempengaruhi perilaku individu dalam bekerja. Menurut Robbins (2015: 205) karakteristik individu

- (1) Umur
- (2) Jenis kelamin
- (3) Masa kerja
- (4) Tingkat pendidikan
- (5) Status perkawinan

Selanjutnya dapat peneliti jelaskan sebagai berikut:

(1) Umur

Hubungan kinerja 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 di lain pihak ada sejumlah kualitas positif yang ada pada karyawan yang lebih tua, meliputi pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap mutu. Karyawan yang lebih muda cenderung mempunyai fisik yang kuat, sehingga diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya mereka belum berkeluarga atau bila sudah berkeluarga anaknya relatif masih sedikit. Karyawan yang lebih tua kecil kemungkinan akan berhenti karena masa kerja mereka yang lebih panjang cenderung memberikan kepada mereka tingkat upah yang lebih tinggi, liburan dengan upah yang lebih panjang, dan tunjangan pensiun yang lebih menarik.

(2) Jenis Kelamin

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

### (3) Masa Kerja

Masa kerja dan kepuasan saling berkaitan positif. Memang, 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 dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup dihari tua.

### (4) 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 di tempat kerjanya akan semakin meningkat.

### (5) Status Perkawinan

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

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

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu adalah suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu yang mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi. 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. Menurut Panggabean (2014: 29) terdapat beberapa faktor faktor karakteristik individu adalah sebagai berikut:

- (1) Usia
- (2) Jenis kelamin
- (3) Status perkawinan
- (4) Jumlah tanggungan
- (5) Pengalaman kerja

Selanjutnya dapat peneliti jelaskan sebagai berikut:

#### 1. Usia

Hubungan kinerja dengan umur sangat erat kaitannya, alasannya adalah adanya keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia. Padakaryawan 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, meliputi pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap mutu, karyawan yang lebih

muda cenderung mempunyai fisik yang kuat, sehingga diharapkan dapat bekerja keras.

## 2. Jenis Kelamin

Manusia dibedakan berdasarkan jenis kelaminnya, yaitu pria dan wanita. Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosialibitas atau kemampuan belajar.

## 3. Status Perkawinan

Seseorang yang telah menikah merasa lebih mantap dengan pekerjaannya, hal ini dikarenakan bahwa mereka melihat sebagai jaminan untuk masa depannya. Karyawan yang telah menikah memiliki tanggungan yang lebih besar dibanding karyawan yang belum menikah. Sehingga dapat dikatakan status pernikahan dapat memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja karyawan.

## 4. Jumlah Tanggungan

Semakin banyak jumlah tanggungan seorang karyawan maka akan semakin besar tingkat ketergantungan terhadap perusahaan. Seorang yang memiliki tanggungan akan merasa bahwa pekerjaan mereka sangat berharga dan menjadi penting, karena penghasilan yang diperoleh dari pekerjaan tersebut akan digunakan untuk menghidupi anggota keluarga yang menjadi tanggungan. Mengakibatkan kemungkinan tingkat peputaran karyawan menjadi berkurang dan karyawan akan berusaha mempertahankan atau meningkatkan produktivitas kerjanya.

## 5. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja yang lama akan membuat pegawai lebih merasa betah dalam organisasi, disebabkan karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang pegawai nyaman dengan pekerjaannya dan karena adanya kebijakan instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup di hari tua. Faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja seseorang adalah waktu, frekuensi, jenis tugas, penerapan dan hasil.

Berbeda halnya dengan Amir (2015: 139) yang menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi seseorang berperilaku tertentu terdiri dari:

1. Variabel (karakteristik) individu
  - a. Faktor fisiologis, yaitu kemampuan dan keterampilan fisik yang dimiliki manusia.
  - b. Faktor psikologis, yaitu tanggapan psikologis individu yang bersangkutan. Faktor ini terdiri dari: persepsi, sikap, kepribadian, pengalaman, pengalaman, dan motivasi.
  - c. Faktor demografi, terdiri dari: umur, jenis kelamin, dan etnis
2. Faktor lingkungan
  - a. Lingkungan organisasi terdiri dari: kebijakan dan aturan organisasi, kepemimpinan, struktur organisasi, desain pekerjaan, dan sistem kompensasi.
  - b. Lingkungan non kerja terdiri dari: keluarga, masyarakat (sosial) dan budaya, pendidikan/sekolah.

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli, dapat dipahami bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi karakteristik individu, diantaranya: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan dan masa kerja mempunyai pengaruh dalam pembentukan karakteristik individu yang dimiliki setiap karyawan di dalam sebuah organisasi.

## 2.1.2 Karakteristik Pekerjaan

### 2.1.2.1 Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Pendekatan klasik tentang desain pekerjaan yang diajukan oleh Hackman dan Oldman, dikenal dengan istilah teori karakteristik pekerjaan (*job characteristics theory*). Karakteristik pekerjaan merupakan proses membuat pekerjaan menjadi lebih berarti, menarik dan menantang sehingga dapat mencegah seseorang dari kebosanan dari aktivitas pekerjaan yang monoton. Hackman dan Oldham dalam Panggabean (2014: 94) mendefinisikan bahwa: “Karakteristik pekerjaan adalah proses membuat pekerjaan menjadi lebih berarti, menarik dan menantang sehingga dapat mencegah seseorang dari kebosanan dari aktivitas pekerjaan yang monoton”. Adapun Luthans (2012: 559) mendefinisikan: “Karakteristik pekerjaan sebagai metode yang digunakan manajemen untuk mengembangkan isi (*content*) kerja, termasuk semua tugas yang relevan, termasuk pula proses konstruksi dan revisi kerja”. Sedangkan Simamora (2014: 129) berpendapat bahwa: “Karakteristik pekerjaan (*job characteristics*) merupakan suatu pendekatan terhadap pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*)”.

Pada dasarnya setiap pekerjaan pasti mempunyai karakteristik sendiri-sendiri. Antara satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lain dimungkinkan adanya kesamaan karakteristik namun dipastikan bahwa mayoritas pekerjaan mempunyai perbedaan karakteristik. Dharma (2014: 67) berpendapat bahwa: “Karakteristik pekerjaan adalah identifikasi beragam dimensi pekerjaan yang secara simultan memperbaiki efisiensi organisasi dan prestasi kerja”. Sementara itu, Mondy (2010: 193) berpendapat bahwa: “Karakteristik pekerjaan mengacu pada isi dan

sifat dasar dari tugas pekerjaan”. Stoner dalam Indasari (2017: 31) menyatakan bahwa: “Karakteristik pekerjaan adalah sifat dari seorang pekerja dan meliputi jumlah tanggu jawab, macam tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh”. Adapun definisi karakteristik pekerjaan menurut Berry et al (Indrasari, 2017: 28) yaitu:

Aspek internal dari pekerjaan itu sendiri yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggung jawab, serta umpan balik dari tugas yagn telah dilaksanakan.

Munandar (2011: 357) menyebutkan bahwa: “Karakteristik pekerjaan adalah pelaksanaan tugas karyawan yang meliputi wewenang, tanggung jawab serta tugas-tugas yang harus dilakukan”. Sementara itu, Robbins (2015: 640) mengutarakan bahwa: “Karakteristik pekerjaan yaitu menunjukkan seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh pegawai kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan oleh pegawai”.

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli, dapat dipahami bahwa karakteristik pekerjaan adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya yang bersifat khusus dan merupakan inti pekerjaan yang berisikan sifat-sifat tugas yang ada didalam semua pekerjaan serta dirasakan oleh para pekerja sehingga mempengaruhi perilaku pekerja terhadap pekerjaannya.

#### **2.1.2.2 Aspek-aspek Karakteristik Pekerjaan**

Suatu pekerjaan mempunyai aspek tertentu di dalamnya. Aspek-aspek tersebut dapat membuat seseorang menyukai pekerjaannya atau malah sebaliknya.

Luthans (2012: 560) berpendapat bahwa terdapat lima aspek atau pendekatan terhadap karakteristik pekerjaan, yaitu

1. Keanekaragaman keterampilan (*skill variety*), yaitu sejauh mana pekerjaan itu menuntut keragaman kegiatan yang berbeda sehingga pekerjaan itu dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan kemampuan yang berbeda.
2. Identitas tugas (*task identity*), yaitu sejauh mana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan kerja secara utuh dan dapat dikenali.
3. Signifikansi tugas (*task significance*), yaitu sejauh mana pekerjaan itu mempunyai dampak yang cukup besar pada kehidupan suatu pekerjaan orang lain.
4. Otonomi (*autonomy*), yaitu sejauh mana pekerjaan itu memberikan kebebasan, ketidaktergantungan dan keleluasaan yang cukup besar pada individu dalam menjadwalkan pekerjaan itu dan menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan tugas.
5. Umpan balik (*feedback*), yaitu sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan itu menghasilkan diperolehnya informasi yang langsung dan jelas oleh individu mengenai keefektifan kinerjanya.

Hal yang sama dikemukakan oleh Indrasari (2017: 35) bahwa aspek karakteristik pekerjaan meliputi:

- (1) keterampilan (*skill variety*)  
Sejauh mana pekerjaan itu menuntut keragaman kegiatan yang berbeda sehingga pekerjaan itu dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda. *Skill variety*, dapat disebut sebagai tingkat variasi kegiatan-kegiatan dan ketrampilan yang dibutuhkan oleh seorang pemegang kerja dalam menyelesaikan tugasnya.
- (2) Identitas tugas (*task identity*)  
Sejauh mana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan kerja secara utuh dan dapat dikenali. Identitas pekerjaan, merupakan tingkatan atau kesanggupan seseorang menyelesaikan pekerjaan secara keseluruhan dapat dilihat hasilnya dan dapat dikenali sebagai kinerja seseorang
- (3) Arti tugas (*task significance*)  
Sejauh mana pekerjaan itu mempunyai dampak yang cukup besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain. *Task significance* atau pentingnya pekerjaan, adalah tingkat sejauh mana pekerjaan mempunyai dampak yang berarti bagi kehidupan orang lain, baik

orang itu merupakan rekan sekerja dalam suatu perusahaan yang sama maupun orang lain dilingkungan sekitar.

(4) Otonomi (*autonomy*)

Sejauh mana pekerjaan itu memberikan kebebasan, ketidaktergantungan, dan keleluasaan yang cukup besar kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan itu dan dalam menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan itu. Otonomi, juga dapat disebut sebagai tingkat kebebasan pemegang kerja, yang mempunyai pengertian ketidaktergantungan dan keleluasaan yang diperlukan untuk menjadwalkan pekerjaan dan memutuskan prosedur apa yang akan digunakan untuk menyelesaikannya.

(5) Umpan balik (*feedback*)

Sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan itu menghasilkan diperolehnya informasi yang langsung dan jelas oleh individu mengenai keefektifan kinerjanya.

Menurut Munandar (2011: 357) ada lima aspek karakteristik pekerjaan untuk berbagai macam pekerjaan, yaitu:

(1) Keragaman keterampilan (*skill variety*)

Banyaknya keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam keterampilan yang digunakan, suatu pekerjaan tidak menjadi membosankan di mata karyawan. Pekerjaan yang menuntut keterampilan yang beragam dipandang oleh karyawan lebih menantang karena mencakup berbagai jenis keterampilan.

(2) Jati diri tugas (*task identity*)

Tingkat sejauh mana penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan dapat dilihat hasilnya dan dapat dikenali sebagai hasil kinerja seseorang. Seberapa besar keterlibatan karyawan dapat diidentifikasi dalam penyelesaian tahap pekerjaan dari awal hingga selesai.

(3) Tugas yang penting (*task significant*)

Tingkat sejauh mana pekerjaan mempunyai dampak yang berarti bagi kehidupan orang lain, baik karyawan tersebut yang merupakan rekan sekerja dalam suatu perusahaan yang sama maupun orang lain di lingkungan sekitar karyawan.

(4) Otonomi (*autonomy*)

Tingkat kebebasan pemegang kerja, yang mempunyai pengertian ketidaktergantungan dan keleluasaan yang diperlukan untuk menjadwalkan pekerjaan dan memutuskan prosedur apa yang akan digunakan untuk menyelesaikannya.

(5) Umpan balik (*feedback*)

Tingkat kinerja kegiatan kerja dalam memperoleh informasi tentang keefektifan kegiatannya. Pemberian umpan balik pada setiap pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan karyawan

didalam perusahaan. Para karyawan juga perlu mengetahui seberapa baik prestasi yang telah dilakukan.

Perkembangan terhadap kualitas kerja pegawai dewasa ini lebih ditekankan pada pemerayaan keberagaman pekerjaan. Secara sederhana pemerayaan pekerjaan berarti bahwa motivator tambahan dicakupkan dalam pekerjaannya untuk membuatnya lebih berarti. Aspek-aspek yang terdapat dalam karakteristik pekerjaan menurut Mondy (2010: 196) antara lain:

1. Variasi keterampilan  
Menunjukkan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan membutuhkan sejumlah aktivitas yang berbeda untuk penyelesaian yang sukses.
2. Identifikasi tugas  
Meliputi unit pekerjaan yang bisa diidentifikasi, yang dikerjakan dari awal hingga akhir. Identifikasi tugas merupakan unsur dari pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*).
3. Signifikansi tugas  
Menunjukkan dampak pekerjaan yang dilakukan terhadap orang lain.
4. Otonomi  
Merupakan seberapa besar kebebasan dan tanggung jawab yang dimiliki para karyawan dalam menjalankan pekerjaan.
5. Umpan balik  
Merupakan keterangan yang diterima para karyawan mengenai seberapa baik mereka menjalankan tugas.

Komponen inti karakteristik pekerjaan menurut Hackman dan Oldham (1980) dalam Robbins (2015: 641-642) yaitu:

1. Variasi keterampilan yang dibutuhkan (*skill variety*)  
Variasi keterampilan adalah tingkat di mana seseorang perlu menggunakan berbagai keterampilan dan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan. Pekerjaan yang mempunyai keragaman tinggi ini akan membuat karyawan menggunakan beberapa keterampilan dan bakat untuk menyelesaikan tugasnya.
2. Prosedur dan kejelasan tugas (*task identity*)  
Tingkat di mana suatu pekerjaan itu memerlukan penyelesaian yang menyeluruh dan dapat diidentifikasi, gerakan manajemen ilmiah masa lampu telah menimbulkan pekerjaan yang terlalu dispesialisasikan dan rutinitas.

3. **Kepentingan tugas (*task significance*)**  
Tingkat di mana pekerjaan itu dapat memberikan pengaruh besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain, dengan kata lain sejauh mana tingkat kepentingan pekerjaan tersebut.
4. **Kewenangan dan tanggung jawab (*autonomy*)**  
Tingkat atau keadaan di mana sesuatu pekerjaan itu memberikan kebebasan kepada karyawan untuk dapat merancang dan memprogramkan aktivitas kerjanya sendiri. Pekerjaan yang mempunyai otonomi mendorong karyawan menggunakan kemampuan dan kebijaksanaan untuk dapat menentukan strategi dalam melaksanakan pekerjaannya.
5. **Umpan balik dari tugas yang telah dilaksanakan (*feedback*)**  
Tingkat di mana karyawan mendapat umpan balik dari pengetahuan mengenai hasil dari pekerjaannya. Umpan balik mengacu pada informasi yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi yang dicapainya dalam pekerjaan. Umpan balik dapat timbul dari pekerjaan itu sendiri, pimpinan atau atasan atau rekan kerja lainnya.

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli, dapat dipahami bahwa karakteristik pekerjaan adalah sifat dari pelaksanaan kerja pegawai yang meliputi aspek-aspek: variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, kepentingan tugas, kewenangan dan tanggung jawab, serta umpan balik dari tugas yang telah dilaksanakan.

### **2.1.2.3 Tujuan Karakteristik Pekerjaan**

Setiap karakteristik pekerjaan memiliki kontribusi atau manfaat terhadap keseluruhan dari suatu pekerjaan. Handoko dalam Indrasari (2017: 30) berpendapat bahwa karakteristik pekerjaan atau keberadaan pekerjaan dalam suatu organisasi disusun mulai dari desain pekerjaan, yaitu penetapan kegiatan-kegiatan individu atau kelompok secara organisasi. Tujuannya adalah untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi dan berperilaku. Adapun tujuan atau kegunaan karakteristik pekerjaan menurut Robbins (2015: 643) yaitu:

- a) Pengalaman yang bertanggung jawab (*personal responsibility*)  
Dimensi pekerjaan inti yang keempat yaitu otonomi, jelas menunjukkan tingkatan dimana pekerja diberi kesempatan secara bebas, mandiri dan leluasa (dalam batas-batas tertentu) untuk menentukan kapan dan bagaimana pekerjaannya akan diselesaikannya. Pekerja dengan tingkat otonomi tinggi menyadari bahwa mereka sepenuhnya bertanggung jawab terhadap kesuksesan dan kegagalan dari penyelesaian pekerjaan yang diembannya. Pengertian yang lebih luas mengenai pekerjaan dengan tingkat otonomi yang tinggi adalah bagaimana penyelesaian suatu pekerjaan itu akan lebih banyak bergantung pada usaha dan inisiatif pekerja itu sendiri dibanding dengan instruksi-instruksi detail dari atasan atau dari prosedur-prosedur tugas yang telah ditentukan.
- b) Hasil pengalaman (*knowledge of results*)  
Dimensi pekerjaan inti terakhir adalah umpan balik (*feedback*). Umpan balik merupakan tingkatan dimana dalam menyelesaikan aktivitas-aktivitas kerja yang dituntut oleh suatu pekerjaan memberikan konsekuensi pada pekerja untuk mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas pelaksanaan kerjanya. Jadi, umpan balik lebih ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan pekerja terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan yang nantinya diharapkan dapat berpengaruh pada pelaksanaan kerja dan kualitas pekerjaan dari pekerjaan itu sendiri.

Sementara itu, tujuan karakteristik pekerjaan dalam sebuah perusahaan menurut Mangkunegara (2013: 74) yaitu sebagai berikut:

- a. Memberi deskripsi kepada semua karyawan mengenai jenis-jenis pekerjaan dan tugas-tugas yang dapat mengefektifitaskan pekerjaan yang harus dilakukan.
- b. Mempermudah bagi perusahaan memberikan *job description* bagi masing-masing karyawan sehingga dapat memilih karyawan yang benar-benar sesuai dengan keahliannya.
- c. Memotivasi kerja karyawan untuk lebih produktif, merangsang karyawan untuk berkompetisi secara positif dalam lingkungan kerjanya, dan menimbulkan iklim organisasi yang mendukung produktivitas kerja karyawan, karena dalam karakteristik pekerjaan terdapat target-target yang harus dicapai karyawan.

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli, dapat dipahami bahwa tujuan karakteristik pekerjaan yaitu memberikan deskripsi pekerjaan bagi pegawai, mempermudah organisasi membuat *job description*, memotivasi pegawai untuk

lebih meningkatkan produktivitas kerja dan efisiensi kerja, yang pada akhirnya akan mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan dan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai.

### **2.1.3 Karakteristik Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Organisasi**

Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah bagi orang-orang untuk berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terpinpon dan terkendali dalam memanfaatkan sumber daya, sarana prasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Manullang (2013: 59) mengemukakan bahwa: “Perkataan organisasi berasal dari istilah Yunani *organom* dan istilah Latin *organum* yang berarti alat, bagian, anggota, atau badan. Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama”.

Pengertian organisasi menurut Hasibuan (2012: 24) yaitu: “Suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari kelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu”. Sedangkan menurut Thoha (2014: 113) bahwa: “Organisasi merupakan suatu batasan-batasan tertentu (*boundaries*), dengan demikian seseorang yang melakukan hubungan interaksi dengan lainnya tidak atas kemauan sendiri. Mereka dibatasi oleh aturan-aturan tertentu”.

Suatu organisasi dimulai dengan suatu tujuan. Sekelompok orang membentuk suatu kelompok atau organisasi untuk suatu tujuan. Bisa dikatakan juga bahwa organisasi dibentuk atas dasar kesesuaian maksud atau ketertarikan dari beberapa individu yang berkumpul bersama untuk mencapai tujuan tertentu.

Seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2015: 37) yang menyatakan bahwa: “Organisasi merupakan struktur koordinasi terencana yang formal, melibatkan dua orang atau lebih, dalam rangka mencapai tujuan bersama”.

Pengertian organisasi juga disebutkan oleh Waldo dalam Silalahi (2011: 124) yang menyebutkan bahwa: “Organisasi merupakan tata hubungan sosial, dimana setiap individu yang melakukan kerjasama melakukan proses interaksi dengan individu lainnya”. Sedangkan Silalahi (2011: 124) berpendapat bahwa: “Organisasi adalah struktur hubungan-hubungan diantara orang-orang berdasarkan wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi”.

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli, dapat dipahami bahwa organisasi merupakan kolektivitas kelompok orang yang melakukan interaksi berdasarkan hubungan kerja serta pembagian kerja dan aktivitas yang tersusun secara hirarki dalam suatu struktur.

### **2.1.3.2 Pengertian Karakteristik Organisasi**

Organisasi adalah sejumlah orang yang melakukan tugas dan pekerjaan tertentu untuk masing-masing orang atau kelompok orang secara rasional, non pribadi untuk mencapai tujuan tertentu. Karakteristik organisasi sudah ada dan menjadi pedoman kerja sehingga setiap pegawai diharuskan untuk menyesuaikan diri dengan karakteristik tersebut. Pandu (2010: 136) berpendapat bahwa: “Karakteristik organisasi merupakan kondisi internal dalam suatu organisasi”. Sementara itu, Thomson (2011: 181) mendefinisikan bahwa: “Karakteristik organisasi adalah sejumlah orang yang melakukan tugas dan pekerjaan tertentu untuk masing-masing orang atau kelompok orang secara rasional, non pribadi

untuk mencapai tujuan tertentu dan merupakan kondisi internal dalam suatu organisasi”.

Menurut Simamora (2014: 161) bahwa: “Karakteristik organisasi yaitu bagaimana hubungan yang terjadi di dalam suatu organisasi antara atasan dengan bawahan, dan sesama rekan kerja serta bagaimana sistem penggajian dan kebiasaan yang ada di dalam organisasi tersebut”. Sedangkan Panggabean (2014: 73) menyatakan bahwa: “Karakteristik organisasi adalah skala usaha, kompleksitas, formalitas, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, anggaran anggota kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja, dan kepemimpinan”.

Gitosudarmo (2014: 63) berpendapat bahwa: “Karakteristik organisasi yaitu bagaimana hubungan yang terjadi di dalam suatu organisasi antara atasan dengan bawahan dan sesama rekan kerja serta bagaimana sistem penggajian dan kebiasaan yang ada di dalam organisasi tersebut”. Sementara itu, Indasari (2017: 46) menyatakan bahwa: “Karakteristik organisasi adalah faktor-faktor lingkungan kerja individu yang mendorong prestasi kerja dalam organisasi secara komprehensif”. Sedangkan Gibson, et.al (2014: 694) berpendapat bahwa: “Karakteristik organisasi merupakan faktor-faktor lingkungan kerja individu yang mendorong prestasi kerja”.

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli, dapat dipahami bahwa karakteristik organisasi adalah bagaimana hubungan yang terjadi di dalam suatu organisasi antara atasan dengan bawahan, dan sesama rekan kerja serta bagaimana sistem penggajian dan kebiasaan yang ada di dalam organisasi tersebut.

### 2.1.3.3 Aspek-aspek Karakteristik Organisasi

Organisasi adalah unit sosial atau entitas sosial yang didirikan oleh manusia untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia (minimal dua orang), mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan dan mempunyai identitas diri yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya. Menurut Pandu (2010: 137) aspek-aspek karakteristik organisasi meliputi:

- 1) Sumber daya  
Sumber daya organisasi penting untuk sebuah pengembangan karir. Sumber daya merupakan modal utama organisasi, yang dimaksud adalah sumber daya manusia yang menjadi modal utama untuk mendorong kemajuan organisasi.
- 2) Iklim organisasi  
Organisasi itu harus menciptakan iklim yang mendorong manajemen karir yang komprehensif. Contohnya adalah sebuah organisasi yang mengenalkan suatu sistem penilaian kerja yang menitikberatkan pada pengembangan.
- 3) Struktur organisasi  
Struktur organisasi menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Struktur ini mengandung unsur sosialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan.

Begitupun halnya dengan pendapat Simamora (2014: 162) yang menyatakan bahwa aspek-aspek karakteristik organisasi, meliputi:

- a. Sumber daya organisasi  
Sumber daya organisasi penting untuk sebuah pengembangan karir. Sumber daya organisasi merupakan modal utama organisasi, sumber daya yang dimaksud adalah sumber daya finansial (keuangan), sumber daya waktu dan sumber daya manusia.
- b. Iklim organisasi  
Iklim organisasi adalah kondisi lingkungan kerja yang mempengaruhi dan menunjang aktivitas individu di dalamnya. Organisasi harus menciptakan iklim yang dapat memberikan dorongan karir. Sebagai contoh yaitu organisasi yang mengenalkan suatu sistem penilaian kerja yang menitik beratkan pada pengembangan.

c. Struktur organisasi

Struktur organisasi menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Struktur adalah kerangka dasar dari hubungan formal yang telah disusun. Artinya, struktur mempunyai maksud untuk membantu dalam mengatur dan mengarahkan usaha-usaha yang dilakukan dalam organisasi sehingga usaha tersebut terkoordinir dan konsisten dengan sasaran organisasi.

Berbeda halnya dengan Panggabean (2014: 74) yang mengemukakan bahwa terdapat empat aspek karakteristik utama dari sebuah organisasi, yaitu:

1. Tujuan

Setiap organisasi harus memiliki tujuan. Tujuan dicerminkan oleh sasaran-sasaran yang dilakukan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Tiga bidang utama dalam tujuan organisasi yaitu *profitability* (keuntungan), *growth* (pertumbuhan), dan *survive* (bertahan hidup). Ketiganya harus berjalan secara berkesinambungan demi kemajuan organisasi.

2. Kumpulan orang

Dalam suatu organisasi tidak mungkin jika hanya terdiri dari satu orang yang ingin mencapai tujuannya sendiri. Organisasi setidaknya terdiri dari kumpulan orang, berarti minimal dua, yang memiliki tujuan bersama.

3. Struktur

Struktur dibentuk dalam sebuah organisasi dengan tujuan agar posisi setiap anggota organisasi dapat dipertanggung jawabkan mengenai hak maupun kewajibannya. Struktur dibentuk agar organisasi berjalan rapi, karena terdapat struktur komando yaitu siapa yang berwenang dan siapa yang diberi wewenang.

4. Sistem dan prosedur

Karakteristik yang terakhir ini menggambarkan bahwa sebuah organisasi diatur berdasarkan aturan-aturan yang ditetapkan bersama dan tentu saja harus dengan komitmen dalam menjalankannya. Implementasi dari sistem dan prosedur ini ialah adanya ketetapan mengenai tata cara, sistem perekrutan, dan birokrasi.

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli, dapat dipahami bahwa karakteristik organisasi terdiri dari 3 (tiga) aspek, yaitu: sumber daya organisasi, iklim organisasi, dan struktur organisasi.

## 2.1.4 Prestasi Kerja

### 2.1.4.1 Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja yang baik dianggap dapat membantu meningkatkan kualitas organisasi tersebut. Kualitas tersebut dapat dilihat dari tingginya rasa kepercayaan atau loyalitas pegawai terhadap organisasi tersebut. Prestasi kerja sangat penting bagi perusahaan karena dapat mengetahui sejauh mana kemajuan yang dialami oleh pegawainya, juga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk perkembangan organisasi di masa mendatang.

Menurut Mangkunegara (2013: 67) bahwa: “Prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya”. Adapun Sutrisno (2015: 149) mendefinsikan bahwa: “Prestasi kerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya terhadap pekerjaan itu”.

Wahyudi (2010: 101) mengatakan bahwa: “Prestasi kerja (*performance appraisal*) memiliki beberapa istilah yang dapat ditukarkan pengertiannya, yaitu: *merit rating behavior assessment, employee evaluation, personal review* dan sebagainya”. Sedangkan Hasibuan (2012: 94) mengatakan bahwa: “Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Dharma (2014: 56) mengatakan bahwa: “Prestasi kerja adalah perbandingan antara penampilan seseorang dengan hasil yang diharapkan”.

Sedangkan Handoko (2014: 135) menyatakan bahwa: “Prestasi kerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya”. Adapun Dessler (2010: 2) mengemukakan bahwa: “Prestasi kerja karyawan adalah suatu informasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji”.

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli, dapat dipahami bahwa prestasi kerja merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan oleh seseorang baik sebagai individu maupun sebagai kelompok perusahaan sehingga prestasi kerja dapat diartikan sebagai produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan sekelompok orang.

#### **2.1.4.2 Aspek-aspek Pengukuran Prestasi Kerja**

Prestasi kerja pegawai yang baik dapat memberikan gambaran bahwa organisasi memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta memiliki pegawai yang potensial untuk lebih maju dan berkembang. Sutrisno (2015: 152) mengatakan pengukuran prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi organisasi, yaitu:

1. Hasil kerja.  
Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan.  
Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif.  
Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

4. Kecekatan mental.  
Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja, dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
5. Sikap.  
Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
6. Disiplin waktu dan absensi.  
Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Benardin, dkk (1993) dalam Sutrisno (2015: 153) menyatakan bahwa indikator-indikator prestasi kerja, yaitu:

- 1) Kualitas kerja (*Quality*) yaitu taraf kesempurnaan proses kerja atau pemenuhan aktivitas kerja yang ideal dan diharapkan.
- 2) Kuantitas kerja (*Quantity*) yaitu jumlah yang dihasilkan dalam konteks nilai uang, jumlah unit, atau jumlah penyelesaian suatu siklus aktivitas.
- 3) Jangka waktu (*Timeliness*) yaitu tingkat penyesuaian suatu aktivitas yang dikerjakan atau suatu hasil dicapai dengan waktu tersingkat yang diharapkan sehingga dapat memaksimalkan pemanfaatan waktu untuk aktivitas lainnya.
- 4) Efektifitas biaya (*Cost Effectiveness*) yaitu tingkat maksimalisasi sumber daya organisasi untuk memperoleh hasil terbanyak atau menekan kerugian.

Flippo (2012) dalam Sunyoto (2015: 22), prestasi kerja seseorang dapat diukur melalui:

1. Mutu kerja, berkaitan dengan ketepatan waktu, keterampilan dan kepribadian dalam melakukan pekerjaan.
2. Kualitas kerja, berkaitan dengan pemberian tugas-tugas tambahan yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya.
3. Ketangguhan, berkaitan dengan tingkat kehadiran, pemberian waktu libur, dan jadwal keterlambatan hadir di tempat kerja.
4. Sikap, merupakan sikap yang ada pada pegawai yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan.

Mathis dan Jackson (2012: 78) mengemukakan bahwa prestasi kerja dapat diukur melalui:

- (a) Kuantitas *output*  
Dalam hal ini kuantitas kerja dapat dilihat dari *output* yang dihasilkan karyawan.

- (b) Kualitas *output*  
Dalam hal ini kualitas kerja dapat diukur dari ketepatan, keterampilan, ketelitian dan kerapian.
- (c) Jangka waktu *output*  
Kinerja karyawan juga dapat dilihat dari jangka waktu ia menghasilkan *output* kerja.
- (d) Kehadiran di tempat kerja  
Tingkat kehadiran karyawan di tempat kerja juga menjadi ukuran bagi kinerja karyawan.
- (e) Sikap kooperatif  
Sikap kooperatif dilihat dari kemampuan karyawan dapat menyikapi perubahan yang terjadi, seperti perubahan pekerjaan, teman sekerja dalam satu tim kerja.

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli, dapat dipahami bahwa terdapat banyak aspek-aspek pengukuran prestasi kerja, diantaranya: hasil kerja, pengetahuan, inisiatif, kecekatan mental, sikap, serta disiplin waktu dan absensi.

## **2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Titik berat kajian terhadap hasil penelitian terdahulu, dalam hal ini, difokuskan pada penggunaan konsep umum atau teori, variabel penelitian, metode yang digunakan, serta hasil penelitian atau temuan-temuan penting yang telah berhasil diungkap. Selanjutnya dilakukan kajian kritis atas hasil penelitian terdahulu tersebut, untuk mempelajari keunggulan dan keterbatasan dari segi teori maupun metodologinya, serta temuan-temuan penting yang direkomendasikan untuk penelitian berikutnya. Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi terhadap prestasi kerja, antara lain:

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

<b>No</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Teknik Analisis</b>	<b>Hasil</b>
1.	Destia Aktarina (2015)  Jurnal Media Wahana Ekonomika	Pengaruh Karakteristik Individu, Pekerjaan, dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi dan Dampaknya terhadap Kinerja Anggota Polri di Polresta Palembang	Permodelan persamaan structural ( <i>Structural Equation Modeling</i> ).	Ada pengaruh signifikan karakteristik individu, pekerjaan dan lingkungan kerja secara simultan dan parsial terhadap motivasi, ada pengaruh signifikan karakteristik individu, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja anggota Polri di Polresta Palembang serta faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja anggota Polri di Polresta Palembang adalah karakteristik individu.
2.	Victor Fransditya Yudha, Nurus Syamsi dan Siti Madina (2018)  Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis	Pengaruh Motivasi, Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada PT. Putra Indah Perkasa Banjarbaru, Kal-Sel)	Analisis regresi linear berganda	Secara simultan variabel motivasi, karakteristik Individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Sementara secara parsial hanya motivasi dan karakteristik pekerjaan yang berpengaruh signifikan. Sedangkan karakteristik individu dan karakteristik organisasi tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Variabel Karakteristik Pekerjaan berpengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Putra Indah Perkasa Banjarbaru, Kal-Sel.
3.	Janny Adriani Djari (2017)  Jurnal Dinamika Bahari	Analisis Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan terhadap	Analisis regresi berganda	1. Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Dengan demikian semakin tepat karakteristik individu pada pekerjaannya, maka akan

		Prestasi Kerja (Studi pada Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang)		dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai. 2. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Dengan demikian semakin tepat karakteristik pekerjaan pada keahlian pegawai, maka akan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai.
4.	Riska Yunita F, DB. Paranoan, dan HM. Gunthar Riady (2014)  e-Journal Administrative Reform	Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur	Analisis regresi linier berganda	1. Secara parsial dapat diketahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. 2. Secara keseluruhan atau bersama sama kemampuan, masa kerja, pendidikan, dan kebutuhan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai pada Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur.
5.	Lina Damayanti (2019)  Jurnal Manajemen Jaya Negara	Pengaruh Disiplin Kerja, Karakteristik Pekerjaan dan Iklim Organisasi terhadap Prestasi Kerja di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Malang	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, karakteristik pekerjaan, dan iklim organisasi secara simultan dan parsial bahwa jika pada saat yang sama disiplin kerja, karakteristik pekerjaan, dan iklim organisasi berjalan dengan baik dan efektif, maka akan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap prestasi kerja adalah iklim organisasi.
6.	Panca Winahyuning sih dan Doris Damai Sudrajat (2021)	Pengaruh Pelatihan, Karakteristik Pekerjaan, dan Struktur Organisasi	Analisis menggunakan <i>Analysis of Momen Structure</i> (AMOS) yang	Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan secara langsung pelatihan, karakteristik pekerjaan,

	Jurnal Unimma	terhadap Prestasi Kerja Melalui Kepuasan Kerja	merupakan paket dalam program <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).	struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai RSI Sultan Hadlitin Jepara. Secara langsung pelatihan, karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Sedangkan struktur organisasi tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.
7.	Siti Fatimah Tahir, Rita N. Taroteh, dan Irvan Trang (2019)  Jurnal EMBA	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Stres Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Manado	Analisis data digunakan Regresi Linier Berganda dengan bantuan program SPSS 20.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dan stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Secara parsial menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Secara parsial variabel stres kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Saran yang dapat diberikan adalah agar karakteristik pekerjaan mendapat perhatian lebih dari perusahaan karena akan sangat mempengaruhi prestasi kerja karyawan.
8.	Pihatin Lumbanraja (2010)  Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan	Pengaruh Pelatihan dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Prestasi Kerja Perawat di Badan Pelayanan	Metode regresi linear berganda dengan bantuan SPSS versi 16	1. Pelatihan dan karakteristik pekerjaan secara serempak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja perawat di Badan Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit Umum Daerah Langsa. Secara parsial pelatihan dan karakteristik pekerjaan

		Kesehatan Rumah Sakit Umum Daerah Langsa		berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. 2. Terdapat perbedaan prestasi kerja perawat sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Pelatihan yang diikuti oleh perawat dapat meningkatkan prestasi kerja.
--	--	--	--	---

*Sumber: Berbagai Sumber Jurnal Tahun 2010 - 2021*

Pada umumnya penelitian terdahulu menggunakan beberapa variabel yang berbeda, yaitu: motivasi, disiplin kerja, iklim organisasi, pelatihan, struktur organisasi, dan stres kerja sebagai variabel independen. Di setiap masing-masing penelitian terdahulu peneliti mengambil satu variabel dan dikembangkan pada penelitian ini dengan tempat dan sasaran responden yang berbeda. Berharap dengan pengembangan penelitian ini terdapat perbedaan hasil dimana ketiga variabel independen yang digunakan dapat saling mempengaruhi dan menghasilkan kesimpulan yang baik dan bermanfaat terhadap variabel dependen. Adapun persamaannya diantaranya yaitu menggunakan analisis regresi linier berganda sebagai teknik analisis data, penggunaan karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi sebagai variabel independen, serta penggunaan prestasi kerja sebagai variabel dependen.

## **2.3 Kerangka Pemikiran**

### **2.3.1 Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Prestasi Kerja**

Dalam ilmu Perilaku Organisasi, seorang manajer harus mengetahui perilaku individu. Karakteristik individu yang terdiri dari keahlian, pendidikan, dan pengalaman kerja harus memiliki sebuah perhatian yang utama dalam seleksi

pegawai. Hal tersebut akan menentukan seorang pegawai mampu menjalankan tugasnya dengan baik (Kemala, 2016).

Karakteristik individu merupakan ciri antara satu dengan yang lain masing-masing individu memiliki potensi dan kebutuhan yang berbeda. Amir (2015: 138) mengatakan bahwa karakteristik individu dapat mempengaruhi prestasi kerja, yaitu sebagai berikut:

Faktor karakteristik individu terdiri dari kemampuan intelektual dan kemampuan fisik yang secara menyeluruh dimiliki oleh kemampuan individu, dan sikap yang dimiliki seseorang untuk merespon terhadap seseorang yang ada di lingkungan dengan cara negatif ataupun positif. Juga keahlian yang berhubungan dengan fisik untuk melaksanakan suatu tugas terdiri dari stamina, koordinasi tubuh serta kelenturan tubuh.

Sama halnya dengan Rahman (2013: 78) yang menyatakan bahwa karakteristik individu dapat mempengaruhi prestasi kerja, yaitu sebagai berikut: “Karakteristik individu merupakan perbedaan dari masing-masing pegawai yang dapat mempengaruhi dalam berperilaku dan melakukan sesuatu pekerjaan”. Karakteristik individu sangat menunjang seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dan akan memberikan kontribusi positif terhadap keberhasilan dan kelangsungan organisasi. Berkaitan dengan fenomena inilah serta pentingnya sumber daya manusia dalam setiap organisasi, maka banyak organisasi menerapkan manajemen sumber daya manusia yang lebih strategis, yang tentunya dimaksudkan tidak hanya untuk mengembangkan kemampuan mereka saja namun yang lebih penting dari itu adalah untuk membangun dan meningkatkan hubungan emosional, sinergi dan rasa kebersamaan dengan organisasi.

Dengan mengetahui perbedaan karakter individu, para manajer akan dapat menentukan tugas-tugas yang sesuai dengan karakternya sehingga peningkatan

prestasi kerja akan dapat dicapai. Karakteristik individu sangat menunjang seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dan akan memberikan kontribusi positif terhadap keberhasilan prestasi kerja pegawai (Djari, 2017).

Karakteristik individu merupakan perilaku atau karakter yang ada pada diri seseorang pegawai. Karakteristik individu akan mendukung perilaku yang kreatif dan akhirnya akan bermuara pada kreatifitas organisasi dari kemampuan individu untuk menerapkan pengalaman-pengalaman masa lalu dan membangun petunjuk atau arah yang kemudian akan menghasilkan pemecahan masalah kreatif yang nantinya akan berdampak positif bagi prestasi kerja pegawai.

### **2.3.2 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Prestasi Kerja**

Karakteristik pekerjaan merupakan faktor penting dalam menentukan prestasi kerja. Karakteristik pekerjaan dapat menentukan pegawai termotivasi atau tidak, sehingga jika pegawai termotivasi maka prestasi kerja akan meningkat. Karakteristik pekerjaan sangat tergantung dari perancangan pekerjaan (*job design*) karena dalam perancangan diperlukan atribut khusus yang kemudian disebut dengan karakteristik pekerjaan (Kemala, 2016). Hackman dan Oldham dalam Robbins (2015: 102) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan dapat mempengaruhi prestasi kerja, yaitu sebagai berikut:

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 yang mempengaruhi motivasi kerja secara internal, kepuasan kerja dan keefektifan kerja.

Teori di atas mengisyaratkan bahwa karakteristik pekerjaan dapat meningkatkan prestasi kerja karena muatan-muatan atau komponen yang ada dalam karakteristik pekerjaan merupakan motivasi internal (intrinsik) yang mendorong prestasi kerja. Dalam rancangan pekerjaan, karakteristik pekerjaan merupakan sebuah pendekatan yang menunjukkan bahwa pekerjaan dapat dideskripsikan ke dalam lima dimensi inti dari pekerjaan seperti keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi, dan umpan balik.

Karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas organisasi dan dirancangan akan memainkan peranan penting dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi. Karakteristik pekerjaan mempunyai hubungan yang erat dengan desain pekerjaan. Desain pekerjaan berkaitan dengan struktur hubungan antar pribadi dari suatu pekerjaan dengan menentukan banyak keanekaragaman, tanggung jawab, signifikansi, dan otonomi pekerjaan (Tahir dkk, 2019).

Tidak semua bidang pekerjaan yang para pegawai hadapi sesuai dengan orientasi pemenuhan kebutuhan mereka. Hal ini disebabkan karena setiap bidang pekerjaan secara tipikal mempunyai karakteristik pekerjaan yang dipersepsikan dengan cara yang berbeda oleh masing-masing pegawai. Pekerjaan dapat dikatakan menyenangkan, bernilai dan memberikan arti pada pegawai yang bersangkutan apabila pekerjaan yang dilakukan dapat memberikan pengalaman, penghasilan serta penghargaan kepada pegawai yang mengerjakannya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan faktor penting dalam pembentukan prestasi kerja pegawai (Djari, 2017).

Luthans (2012: 564) berpendapat pula bahwa karakteristik pekerjaan dapat mempengaruhi prestasi kerja, yaitu sebagai berikut:

Karakteristik pekerjaan menentukan kesesuaian orang dengan suatu bidang pekerjaan tertentu dan memungkinkan seseorang untuk lebih berhasil dalam bidang yang ditekuninya. Dengan karakteristik pekerjaan yang sesuai diharapkan karyawan akan semakin berorientasi di bidang pekerjaan dengan perasaan senang dan diperoleh hasil yang memuaskan sehingga berdampak pada peningkatan prestasi kerja.

Teori di atas menunjukkkn bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai sebagaimana dijelaskan bahwa karakteristik pekerjaan seperti memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan, dan umpan balik membuat pegawai lebih menyukai pekerjaannya dan tidak menimbulkan kebosanan. Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan dan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang daripada pekerjaan yang tidak memuaskan.

### **2.3.3 Pengaruh Karakteristik Organisasi terhadap Prestasi Kerja**

Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut (Kadafi, dkk 2020). Karakteristik organisasi yang terdiri dari sumber daya organisasi, iklim organisasi, dan struktur organisasi harus memiliki tujuan yang sejalan dengan

pegawai didalamnya (Kemala, 2016). Gibson, et.al (2014: 695) berpendapat karakteristik organisasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, yaitu sebagai berikut: “Karakteristik organisasi merupakan faktor-faktor lingkungan kerja individu yang menciptakan kepuasan kerja sehingga dapat mendorong prestasi kerja”.

Karakteristik organisasi adalah faktor-faktor lingkungan kerja individu yang mendorong prestasi kerja dalam organisasi secara komprehensif. Dalam rangka mendorong tercapainya kinerja optimal, manajer harus mempertimbangkan hubungan antara faktor tersebut dengan pengaruhnya terhadap perilaku individu para tenaga kerja. Oleh karena itu, memotivasi sumberdaya manusia yang terlingkup dalam sebuah organisasi lebih banyak berhubungan dengan pemeliharaan kultur organisasi untuk dapat mendorong kinerja karyawan yang lebih tinggi. Karakteristik organisasi dapat dilihat dari pembagian kerja, hirarki kewenangan, program rasional dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, sistem dan prosedur pada penanganan situasi kerja, sistem aturan yang mencakup hak dan kewajiban dan hubungan antar pribadi yang bersifat interpersonal (Kadafi, dkk 2020).

#### **2.3.4 Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Karakteristik Organisasi terhadap Prestasi Kerja**

Prestasi kerja adalah perolehan hasil pekerjaan setiap orang dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawab pekerjaan dalam pencapaian target yang telah ditentukan oleh organisasinya (Damayanti, 2019). Mangkunegara (2013: 120) menyatakan bahwa terdapat faktor faktor yang

mempengaruhi kepuasan kerja, salah satu diantaranya yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi, sebagai berikut:

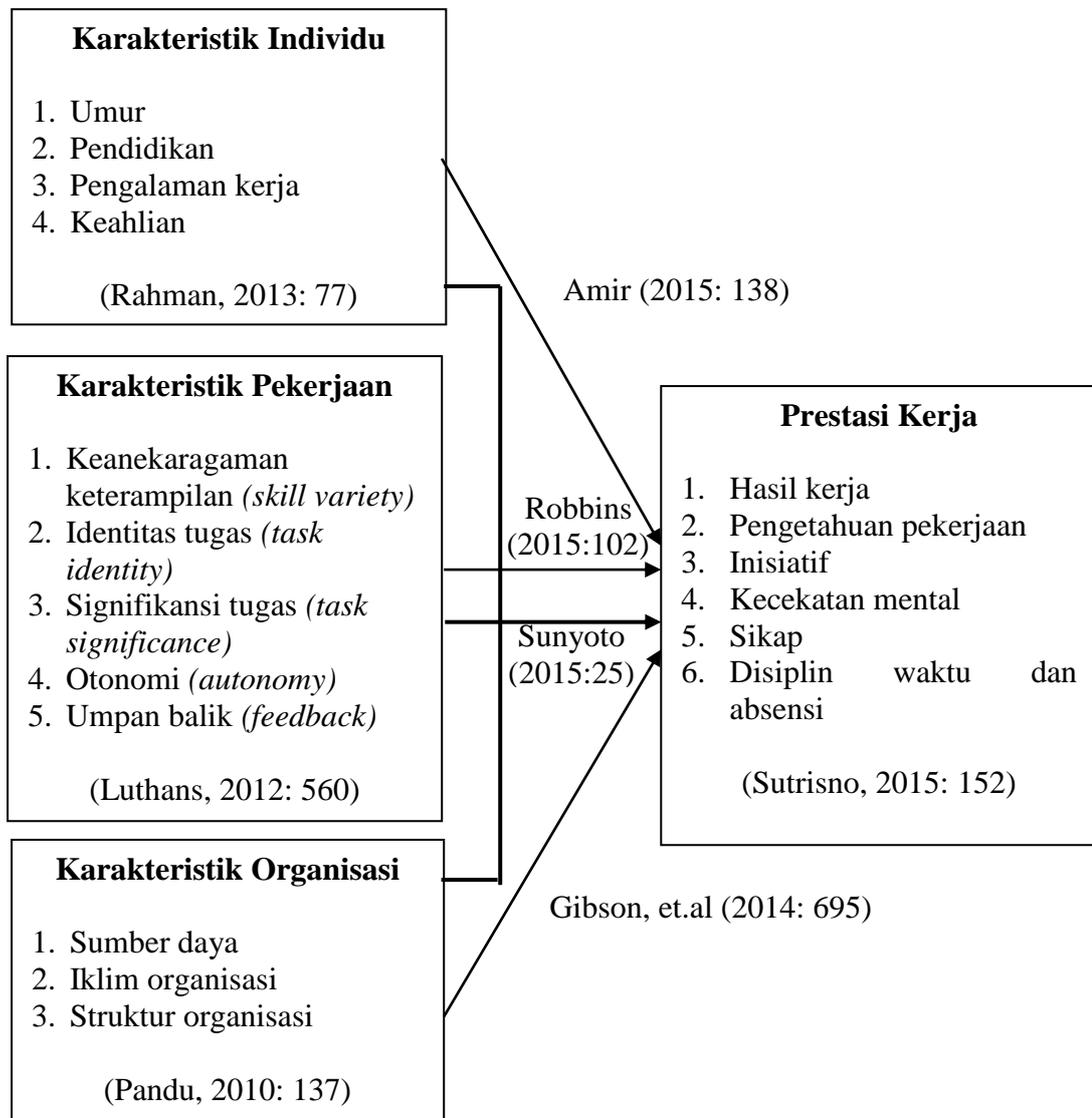
- a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Selain itu, Sunyoto (2015: 25) menyatakan bahwa karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja, yaitu sebagai berikut:

Rangkaian dimensi dari individu, pekerjaan dan organisasi jika dihubungkan dengan keadaan psikologi akan memberikan hasil antara lain: motivasi kerja intern yang tinggi, prestasi kerja yang berkualitas tinggi, kepuasan kerja yang tinggi, dan kemangkiran serta pertukaran kerja yang rendah.

Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai, dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai. Dalam meningkatkan prestasi kerja pegawainya organisasi menempuh beberapa cara misalnya melalui karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi. Melalui proses-proses tersebut, pegawai diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggungjawab atas pekerjaan mereka (Djari, 2017).

Berdasarkan tinjauan pustaka dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka kerangka pemikiran teoritis dari penelitian ini seperti disajikan dalam model gambar berikut:



Sumber: Kajian teoritis dan empirik yang relevan, 2023

**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu perumusan atau kesimpulan sementara mengenai suatu penelitian yang dibuat untuk menjelaskan penelitian itu dan juga dapat menuntun atau mengarahkan penelitian selanjutnya (Sugiyono, 2016: 63).

Berdasarkan rumusan masalah dan penelitian terdahulu yang dikemukakan di atas, maka hipotesis yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Karakteristik Individu berpengaruh terhadap Prestasi Kerja.
2. Karakteristik Pekerjaan berpengaruh terhadap Prestasi Kerja.
3. Karakteristik Organisasi, berpengaruh terhadap Prestasi Kerja.
4. Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi berpengaruh terhadap Prestasi Kerja.