

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan diharuskan untuk memaksimalkan sumber daya manusianya dalam memenangkan persaingan bisnis yang semakin kuat. SDM (sumber daya manusia) berperan sebagai asset terpenting bagi organisasi. Sudah sepatutnya SDM dioptimalkan seefektif maupun seefisien mungkin agar bisa mewujudkan kinerja pegawai yang produktif. Setiap perusahaan pastinya tidak menghendaki kinerja perusahaan mengalami penurunan. Hanya saja, bukan perkara mudah dalam meningkatkan maupun mempertahankan kinerja perusahaan. Tujuan dari setiap organisasi pun harus dicapai. Terkait pencapaian tujuan, tiap organisasi/perusahaan terpengaruh oleh kinerja pegawai sebagai ujung tombak dalam memperoleh kesuksesan. (Gibson et al., 2011) menyampaikan bila sebenarnya perusahaan berupaya guna memperoleh tujuannya secara efisien maupun efektif.

Faktor yang bisa memengaruhi keberhasilan organisasi untuk memperoleh tujuan, salah satunya berasal dari kinerja pegawai/karyawan. Kinerja karyawan memerlukan atensi serius dari pimpinan organisasi supaya karyawan dapat memberi kinerja terbaik dan maksimal. Dalam tercapainya pengoptimalan kinerja karyawan, motivasi kerja juga termasuk salah satu kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan, terdapat banyak faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan motivasi kerja seperti faktor lingkungan kerja yang nyaman dan *learning* atau pembelajaran yang akan mempengaruhi pencapaian seseorang dalam pekerjaannya. Perusahaan patut menjamin kenyamanan karyawan melalui kondisi lingkungan kerja, serta dapat mengembangkan *hardskill* dan *softskill* secara optimal. Handoko (2001) menuturkan jika faktor kinerja terpengaruh oleh motivasi, tingkat

stres kerja, situasi/keadaan kerja, sistem pemberian upah, komitmen karyawan, dan aspek ekonomis, teknis maupun perilaku lain. Untuk mencapai keberhasilan dari tujuan perusahaan tergantung pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, untuk itu diperlukan kinerja yang baik dalam setiap karyawan. Interaksi individu dengan lingkungannya menentukan pembentukan perilaku individu (Gibson et al., 2011).

Ketika kinerja karyawan mengalami penurunan hal ini memungkinkan adanya ketidakpuasan karyawan yang dapat mengakibatkan penyimpangan tingkah laku seperti penyalahgunaan jabatan atau wewenang, persaingan yang tidak sehat antar karyawan (saling menjatuhkan), karyawan kurang bersosialisasi, dan dalam menyelesaikan tugas memiliki respon yang lambat. Perihal ini memungkinkan pegawai merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya. Guna menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, perusahaan membutuhkan peran serta dari anggota tim, dan atensi dari para pimpinan perusahaan. Brenner (2004) menambahkan jika kemampuan karyawan di dalam perusahaan untuk berbagi pengetahuan ke seluruh sistem bergantung pada kondisi lingkungan kerja.

Kondisi lingkungan kerja yang kondusif dan menjamin kenyamanan bisa memengaruhi produktivitas seluruh anggota di dalamnya, maka kinerja pegawai pun kian meningkat, serta mampu meningkatkan hubungan kerja yang baik antarpegawai, dan berkomunikasi secara lancar. Lingkungan kerja yang baik bisa menunjang penerapan kerja sehingga pegawai termotivasi untuk bersemangat dan memaksimalkan kinerja mereka. Umar (2004). Lestary & Harmon (2017) melaksanakan penelitian berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian kasus pada Divisi Detail Part Manufacturing Direktorat Produksi PT. Dirgantara Indonesia (Persero))”, menyebut bila lingkungan kerja maupun kinerja pegawai di Divisi Detail Part Manufactur Direktorat Produksi PT

Dirgantara Indonesia (Persero) berhubungan positif dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja pegawai.

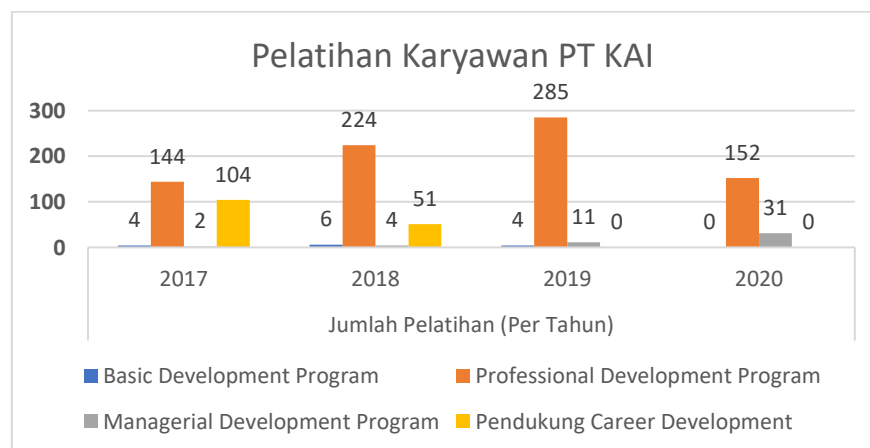
Skinner dalam Hergenhahn dan Matthew (2017) menuturkan bila kepribadian dipahami dengan mempertimbangkan hal-hal yang berhubungan dengan perkembangan tingkah laku yang terjadi terus menerus di lingkungannya. Menurutnya respon yang sesungguhnya akan menghasilkan beberapa konsekuensi yang dapat memengaruhi perilaku manusia. Guna memahami perilaku manusia, tentu memerlukan pemahaman ke masing-masing, memahami respon tersebut, dan berbagai konsekuensi yang dihasilkan oleh respons itu. Pengondisian yang dialami dari lingkungan sosial menjadi penentu bagi pengalaman seseorang, yakni sekumpulan perilaku yang sudah ada. Dengan maksud manusia merupakan produk dari lingkungannya Husen (2003).

Hartanto (1995), proses dari pembelajaran terkait upaya memperoleh kehendak untuk menanggapi perubahan yang memperlihatkan adanya semangat dalam memperbaharui diri. Lidya Natalia Sartono (2014) melakukan sebuah penelitian terkait *Pengaruh Kerja Tim (X1) dan Organizational Learning (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) Badan Diklat Provinsi Kalimantan Barat*, yang memperlihatkan bila *organizational learning* memengaruhi secara langsung positif terhadap kinerja. Tak hanya lingkungan kerja dan *learning*, demi tercapainya tujuan organisasi karyawan membutuhkan motivasi dalam bekerja. Motivasi sangat penting saat individu memiliki sebuah tujuan yang ingin diraih. Sujak (1990) dalam Ermayanti (2001) menjelaskan bila adanya motivasi dari dalam diri pegawai ataupun lingkungan, maka bisa meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Herzberg dalam T. Hani Handoko (1997) faktor motivator ialah faktor pendorong pegawai guna memperoleh prestasi yang didapat dari dalam dirinya. Penelitian milik Indra Jaya dan Surya Ningsih (2016), *Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan pada PT. KAI Indonesia*, menyampaikan bila motivasi kerja yang diberikan

perusahaan tinggi, tentu tingkat kinerja yang pegawai hasilkan pun kian meningkat. Peneliti hendak melaksanakan penelitian di PT Kereta Api Indonesia (Persero), yang merupakan perusahaan penyedia jasa transportasi perkeretaapian milik Negara yang didirikan pada tahun 1945, yang berupaya dan memberi hasil terbaik bagi semua pemangku kepentingan. Pengelolaan sumber daya manusia sangat diperhatikan oleh perusahaan dengan merencanakan dan mengembangkan kompetensi yang mendalam demi menciptakan SDM yang andal, yang terlaksana secara berkelanjutan. Kunci utama pencapaian KAI adalah sumber daya manusia yang handal untuk berperan sebagai penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang terfokus ke pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan pemangku kepentingan. Atas dasar itulah, lingkungan kerja, *learning* maupun motivasi kerja pegawai menjadi faktor penting dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan, sebab tiap karyawan yang berada di dalam perusahaan diharapkan mencapai hasil kerja yang baik.

Dalam melakukan pembelajaran, PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang melakukan berbagai pelatihan untuk karyawan seperti adanya diklat dan non diklat guna memberikan kesempatan untuk karyawan dalam mengembangkan karirnya. Berikut merupakan grafik Pelatihan Karyawan PT. KAI pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2020.



Gambar 1.1
Pelatihan Karyawan PT.KAI
Sumber: Annual Report 2017-2020

Pada gambar di atas, memperlihatkan bila jumlah pelatihan karyawan PT. KAI tahun 2017 *basic development program* diadakan 4 pelatihan, *managerial development program* diadakan 2 pelatihan, sedangkan untuk *professional development program* diadakan 144 pelatihan dan pendukung *career development* 104 pelatihan. Pada tahun 2018 *basic development program* diadakan 6 pelatihan, *managerial development program* diadakan 4 pelatihan, sedangkan untuk *professional development program* diadakan 224 pelatihan dan pendukung *career development* 51 pelatihan. Tahun 2019 *basic development program* diadakan 4 pelatihan, *managerial development program* diadakan 11 pelatihan, sedangkan untuk *professional development program* diadakan 285 pelatihan dan pendukung *career development* tidak ada pelatihan. Terakhir pada tahun 2020 *basic development program* tidak diadakan pelatihan, *managerial development program* diadakan 31 pelatihan, sedangkan untuk *professional development program* diadakan 152 pelatihan dan pendukung *career development* tidak diadakan pelatihan. Dapat disimpulkan dari gambar grafik diatas bahwa dari tahun ke tahun terjadi fluktuasi jumlah diklat yang dilaksanakan PT. KAI, karena penyelenggaraan pelatihan tergantung dari kebutuhan perusahaan seperti kemajuan teknologi, kebutuhan karyawan, kompleksitas organisasi yang tiap tahunnya berbeda.

Menurut Banerjee, J., & Buoti (2012) *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan ukuran dengan skala dan kuantitatif, ditujukan sebagai pengevaluasi kinerja perusahaan dalam memperoleh tujuannya. Penggunaan KPI dimaksudkan pula sebagai penentu objek yang diukur, menyimpak tren, serta mengambil keputusan. Berdasar *annual report* PT. KAI sistem Penilaian kinerja SDM terlaksana tiap tahun yang merupakan hasil evaluasi dari kinerja setiap karyawan. Penilaian kinerja pada PT. KAI berdasar pada pencapaian target yang merupakan tanggung jawab pegawai, pemangku jabatan, unit kerja dalam

pencapaian target yang disetujui dengan *key performances indicators*, serta dinilai dari kompetensi pekerja, pemangku jabatan, unit kerja berdasar pada pertanggungjawabannya.

Begitu juga dengan penilaian kinerja yang terlaksana dengan memperoleh tujuan maupun manfaat dari perusahaan atau tenaga kerja berdasar *annual report* PT.KAI, antara lain, memberi umpan baik kepada pimpinan maupun pegawai; *performance improvement* ialah media untuk membantu pimpinan maupun pegawai untuk menentukan tindakan yang tepat terkait peningkatan kinerja karyawan; *compensation adjustment* dimaksudkan agar bisa membantu pimpinan dalam menentukan *upah* terhadap kinerja karyawan secara adil dan memotivasi pegawai supaya mendapatkan prestasi yang lebih baik; *training & development*, yaitu mengenali kebutuhan pelatihan dan pengembangan supaya bisa meningkatkan kinerja ataupun kemampuan karyawan; dan *talent management*, dimaksudkan untuk mengenali karyawan dengan kinerja maupun kemampuan yang sangat baik, selanjutnya bisa dikelola untuk mengembangkan karier selanjutnya.

Penilaian kinerja diukur berdasar pada pencapaian karyawan terhadap target yang ditentukan, yang menjadi target dari KAI. Di awal tahun, target karyawan ditentukan dan mendapat persetujuan dari pimpinan. Upaya perusahaan guna memaksimalkan kinerja pegawai dengan melakukan pemberdayaan maupun kompetensi pegawai. KAI mempunyai pola karier yang terstruktur dengan merancang serangkaian posisi yang perlu karyawan lalui guna memperoleh tingkatan tertentu. Jalur karier dirancang sesuai profil kemampuan posisi yang harus dimiliki pegawai guna menempati posisi itu. Ada dua jalur karier utama, yakni jalur karier struktural dan fungsional, yang dirancang sebagai akomodasi minat maupun kompetensi karyawan yang tidak sama. Penyusunan jalur karier struktural untuk karyawan dengan kompetensi dan minat yang lebih untuk mengatur sebuah tim/unit kerja. Kemudian, penyusunan jalur fungsional ditujukan kepada karyawan dengan kemampuan maupun minat untuk pengembangan kompetensi fungsional pada satu jenis pekerjaan saja

dan tidak memiliki minat untuk mengelola unit kerja. Adapun jumlah pekerja yang mendapat promosi jabatan, diseluruh daerah operasi PT. KAI.

Tabel 1.1 Promosi Jabatan PT.KAI

Tahun Awal	Jumlah Promosi Jabatan Pekerja	Jumlah Pekerja Keseluruhan	Perkembangan Jumlah Promosi Jabatan Pekerja (%) (%)
2016	2074	28.216	0
2017	1092	28.242	-0,47%
2018	1086	28.922	-0,01%
2019	976	28.310	-0,10%

Sumber: Annual Report PT.KAI 2016-2019

Pada 2016, sebanyak 2.074 pegawai dari total keseluruhan 28.216 pegawai mendapat promosi untuk berbagai posisi jabatan, 2017 sebanyak 1.092 dari total keseluruhan 28.242 pegawai, 2018 sebanyak 1.086 dari total keseluruhan 28.922 pegawai, dan 2019 sebanyak 976 dari total keseluruhan 28.310 pegawai dipromosikan ke bermacam posisi/jenjang jabatan. Sesuai gambar di atas, jumlah pekerja yang memperoleh promosi jabatan dari tiap tahun mengalami fluktuasi. Pada tahun 2017, pekerja yang dipromosikan jabatannya menurun hingga -0,473% pada tahun 2018 menurun hingga -0,005%, serta pada tahun 2019 ebesar -0,101%.

Promosi jabatan ini merupakan alur bagi karyawan dalam mengembangkan karirnya di perusahaan. Pemberian promosi jabatan pada karyawan berarti hasil kerja dari karyawan tersebut baik, seperti karyawan yang memiliki prestasi kerja yang besar, serta kenaikan jabatan fungsional ditentukan dari perolehan angka kredit tertentu. Promosi jabatan yang menurun pada tahun 2017 disebabkan oleh adanya surat keputusan dari PT. Kereta Api Indonesia tahun 2017, yang tidak mengharuskan karyawan naik jabatan berdasarkan pengalaman masa kerja, durasi masa kerja, dan tingkatan jabatan. Tetapi, karyawan harus melalui penilaian tim psikolog perusahaan, yang berarti tidak semua karyawan bisa mendapat promosi jabatan karena itu bergantung kemampuan individu karyawan dan dinilai oleh tim psikolog perusahaan yang

berdasar pada kompetensi, profesionalisme, kinerja maupun keterikatan pada perusahaan. Perihal ini memengaruhi proses bisnis perusahaan yang mengalami perkembangan sesuai kemajuan zaman/teknologi.

Kinerja yang baik ialah kinerja yang optimal dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Bila pegawai berkinerja baik, tentu produktivitas pegawai kian tinggi. Kinerja ini berguna sebagai tolak ukur dan bahan evaluasi dalam penyeleksian karyawan dan pengembangan karyawan kedepannya. Perihal ini merupakan tantangan bagi senior manager selaku pihak yang terlibat atau bersinggungan secara langsung dengan pegawai. Tantangan yang dimaksud, yaitu senior manager harus membuat pegawai andal supaya kepuasan maupun kepercayaan pegawai bisa dicapai. Senior manager perlu mempunyai pengaruh yang positif dalam memotivasi bawahannya, dikarenakan dalam perusahaan penyedia jasa transportasi, kepuasan, kepercayaan serta keselamatan merupakan hal yang sangat penting untuk dicapai.

Hubungan antara atasan dan bawahan akan berpengaruh pada kinerja mereka. Pada perusahaan, karyawan memiliki satu kesamaan yang berupa semangat yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan walaupun di setiap karyawannya, memiliki latar belakang yang berbeda. Sementara itu, karyawan di dalam perusahaan dipengaruhi pula lingkungan kerjanya.

Isnain Arief dan Aryono (2017) melaksanakan penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Motivasi sebagai Intervening (Penelitian kasus pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 6 Yogyakarta)”. Hasil penelitian ini mendapati bila kepemimpinan memengaruhi motivasi; lingkungan kerja memengaruhi motivasi; kepemimpinan maupun lingkungan kerja secara serentak memengaruhi motivasi; kepemimpinan memengaruhi kinerja; lingkungan kerja tidak memengaruhi kinerja; motivasi memengaruhi kinerja; kepemimpinan, lingkungan kerja maupun motivasi secara serentak memengaruhi kinerja. Kepemimpinan sejauh ini belum memengaruhi kinerja pegawai melalui motivasi. Motivasi belum bisa berperan sebagai

intervening guna memaksimalkan kepemimpinan dalam memengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja memengaruhi kinerja melalui motivasi.

Putri Rizky Haryanti (2017) melaksanakan sebuah penelitian berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian kasus pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara). Hasil penelitian memperlihatkan bila secara individual, lingkungan kerja memengaruhi signifikan bagi kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatra Utara.

Penelitian terdahulu memperlihatkan bila lingkungan kerja dan motivasi kerja tidak memengaruhi signifikan bagi kinerja pegawai. Kemudian, penelitian lainnya memperjelas bila lingkungan kerja maupun motivasi kerja memengaruhi signifikan bagi kinerja pegawai. Perihal inilah yang membuat peneliti melaksanakan penelitian yang sama di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang, terutama terkait lingkungan kerja dan *learning* yang memengaruhi kinerja karyawan/pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

Untuk mencapai kinerja pegawai, PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang melakukan penilaian kinerja dari beberapa aspek seperti perilaku kerja dan hasil kerja. Penilaian kinerja ini dilakukan satu kali dalam setiap tahunnya. Berikut merupakan data penilaian kinerja karyawan dari tahun 2019 hingga 2020 PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang.

Tabel 1.2 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang

No.	Indikator	Target (%)	Tahun			
			2019		2020	
Perilaku Kerja			Nilai	Skor (%)	Nilai	Skor (%)
1.	Disiplin	10%	96	9,6	90	9
2.	Tanggung Jawab	10%	85	8,5	79	7,9
3.	Kerja Sama	5%	88	4,4	80	4
4.	Kepemimpinan	5%	85	4,25	77	3,85
5.	Prakarsa	5%	85	4,25	76	3,8
6.	Kejujuran	5%	87	4,35	83	4,15
Hasil Kerja						
1.	Kualitas Kerja	20%	75	15	67	13,4
2.	Kuantitas Kerja	20%	1674	14,2	63	12,6

No.	Indikator	Target (%)	Tahun			
			2019		2020	
3.	Keterampilan kerja	20%	1568	13,6	60	12
	Jumlah	100%		78,15%		70,7%

Sumber : SDM PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang

Pada tabel 1.2 menunjukkan bahwa kinerja karyawan tahunan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang pada tahun 2020 dengan persentase skor 78,15% mengalami penurunan dibandingkan tahun 2019 dengan persentase skor 70,7%. Hal ini berarti terdapat sebuah ketidaksesuaian dengan harapan perusahaan mengenai kinerja karyawan yang baik dari tahun ketahunnya. Item pada setiap indikator kinerja karyawan yang menurun harus dilakukan evaluasi agar kedepan perusahaan dapat lebih meningkatkan kinerja karyawannya dengan lebih baik lagi. Kemudian berdasarkan observasi dan wawancara peneliti dengan karyawan PT. KAI, kondisi yang belum ideal kerap dialami oleh perusahaan, seperti suara di dalam ruangan yang terlalu bising karena banyaknya karyawan dalam satu ruangan dan kurangnya penyekat antarmaja karyawan; kemudian fasilitas rekreasi untuk karyawan belum tersedia, seperti *sport center*; belum adanya rekreasi/*gathering* satu kantor. Kondisi ini mengakibatkan kinerja pegawai menurun akibat lingkungan kerja belum ideal dan motivasi kerja dari karyawan rendah. Berdasar pemaparan di atas, peneliti hendak melaksanakan penelitian berjudul **“Pengaruh Lingkungan Kerja, dan *Learning* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Suatu perusahaan agar tidak terjadi suatu kesenjangan antara harapan dengan kenyataan maka harus mengoptimalkan sumber daya yang ada didalamnya. Karyawan merupakan suatu aset terpenting yang harus dioptimalkan agar berkinerja yang baik, tentu kinerja perusahaan meningkat. Untuk memaksimalkan kinerja pegawai, perusahaan dapat mengidentifikasi dari beragam faktor, termasuk menjamin kenyamanan dan memastikan lingkungan kerja kondusif,

serta di perlu adanya *learning*, dan motivasi kerja karyawan yang baik agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Akan tetapi pada realitanya PT. KAI Daop IV Semarang tetap memiliki kesenjangan antara harapan dengan kenyataan yang ada, dibuktikan dengan data pada tabel 1.2 mengenai hasil penilaian kinerja pegawai PT. KAI Daop IV Semarang yang mengalami penurunan pada tahun 2020 dibandingkan dengan tahun 2019.

Berdasar uraian datas, dapat dirumuskan permasalahan seperti uraian di bawah ini:

1. Apakah lingkungan kerja memengaruhi motivasi kerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang?
2. Apakah *learning* memengaruhi motivasi kerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang?
3. Apakah lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang?
4. Apakah *learning* memengaruhi kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang?
5. Apakah motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang?
6. Apakah lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang?
7. Apakah *learning* memengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Penulisan penelitian ini bertujuan guna:

1. Mengetahui apakah lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang
2. Mengetahui apakah *Learning* memengaruhi Motivasi Kerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang
3. Mengetahui apakah lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang
4. Mengetahui apakah *Learning* memengaruhi kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang
5. Mengetahui apakah motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang
6. Mengetahui apakah lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang
7. Mengetahui apakah *learning* memengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang

1.4 Manfaat Penelitian

Penulisan pada penelitian ini bermanfaat secara:

a. Teoritikal

Peneliti berharap, melalui penelitian ini mampu memperdalam ilmu yang didapat semasa perkuliahan terlebih dalam bidang sumber daya manusia, yang berfokus pada teori perilaku individu, hal ini mengacu pada teori perilaku individu yang menyebut bila interaksi individu dengan lingkungannya menentukan pembentukan individu.

b. Praktikal

Penelitian ini berguna sebagai bahan kajian bagi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang dalam memperbaiki lingkungan kerja supaya kinerja pegawai bisa terjaga dengan optimal. Selain itu, penelitian ini bisa memperhatikan seberapa besar lingkungan kerja maupun motivasi kerja memengaruhi kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang.

c. Sosial

Penelitian ini bisa dipergunakan sebagai bahan literasi dan menambah pengetahuan, kemudian bisa mempergunakannya sebagai acuan bagi penelitian lain yang sejenis.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Perilaku Individu

Perilaku individu memengaruhi beberapa variabel seperti lingkungan kerja, *learning* atau pembelajaran, motivasi kerja, dan kinerja karyawan di tempat kerja. Sesuai pemaparan James L. Gibson, hubungan yang terjalin antara individu dengan lingkungannya akan menentukan pembentukan perilaku individu. Faktor individu yang terdiri dari kemampuan, keahlian, kepribadian (pembelajaran, sikap, motivasi) serta sikap, usia dan pengalaman. Kemudian, faktor lingkungan yang meliputi lingkungan internal (kondisi fisik maupun nonfisik) dan lingkungan eksternal (peraturan, kondisi ekonomi, nilai-nilai sosial), dan faktor perilaku meliputi penyelesaian masalah, proses berpikir, komunikasi (berbicara dan mendengarkan), serta adanya pengamatan dan pergerakan. Ketiga faktor tersebut akan memengaruhi kinerja karyawan, yang merupakan hal penting untuk keberhasilan suatu organisasi (Gibson et al., 2011).

1.5.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sebuah kebijakan yang menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk didalamnya terdiri dari perekrutan, penyaringan, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian.

Menurut beberapa ahli, manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien serta digunakan secara maksimal sehingga tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal (Tsauri, 2013). Manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (dalam (Adamy, 2016) menyatakan bahwa kebijakan dan cara yang dipraktikkan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek sumber daya manusia dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan, dan penilaian. Manajemen Sumber daya manusia dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat diartikan pula sebagai suatu kebijakan (Marnis, 2008).

1.5.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja ialah tempat pegawai atau pekerja melaksanakan pekerjaannya: bermacam hal di sekitar karyawan bisa memengaruhi diri mereka, terutama pada saat melaksanakan tugas kerjanya. Lingkungan kerja kondusif, sehat, dan nyaman memberi peluang bagi pekerja untuk bekerja maksimal. Lingkungan kerja yang baik bisa menunjang pekerja untuk menyelenggarakan tugas kerja, maka karyawan pun akan termotivasi untuk memaksimalkan kinerja mereka (Umar, 2004). Nitisemito (2002) menambahkan bila lingkungan kerja, yaitu bermacam hal yang terdapat di dekat pegawai sehingga dapat memengaruhi pegawai setiap melaksanakan tugas kerja. Sedarmayanti (2017) menambahkan, lingkungan kerja ialah semua alat perkakas maupun bahan yang berada di lingkungan kerja pegawai, termasuk prosedur dan pengaturan kerja secara perorangan ataupun secara berkelompok.

1.5.2.1 Jenis Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2009) menyampaikan bila lingkungan kerja terbagi atas:

- 1) Lingkungan kerja fisik

Merupakan semua keadaan di tempat kerja yang mampu memengaruhi secara langsung ataupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik terbagi atas:

- a. Lingkungan yang berhubungan langsung dengan pegawai, misal meja, lemari arsip, kursi, dan sebagainya
- b. Lingkungan kerja yang dapat memengaruhi kondisi manusia atau lingkungan umum atau perantara, seperti sirkulasi udara, temperatur, penerangan, kelembapan, kebisingan, warna, dan sebagainya.

2) Lingkungan kerja nonfisik

ialah keadaan yang bersinggungan dengan hubungan kerja, seperti hubungan kerja antarpekerja dan hubungan antara atasan dengan pegawai.

Newstrom (1996) memaparkan bahwasanya lingkungan kerja terbagi atas:

1) Kondisi fisik dari lingkungan kerja

Newstrom mempertegas bila faktor yang memengaruhi lingkungan kerja, yaitu yang mampu memengaruhi kondisi fisik, seperti tingkat kebisingan; suhu udara; pencahayaan; jumlah maupun jenis radiasi udara dari zat kimia atau polusi; ciri estetis, misal warna dinding maupun lantai, serta segala sesuatu yang menjadi penghias ruangan atau pendukung kenyamanan (musik).

2) Kondisi psikologis dari lingkungan kerja

Newstrom memaparkan bila kondisi psikologis dalam lingkungan kerja mampu memengaruhi kinerja, seperti perasaan yang sifatnya kelompok ataupun pribadi, status yang berkaitan dengan lokasi ruang kerja, serta pengawasan ataupun lingkungan kerja.

a. Feeling of privacy

Privasi karyawan bisa terasa melalui desain ruang kerja, seperti adanya ruang kerja yang dirancang secara khusus bagi pegawai.

b. Sense of status and impotence

Pegawai tingkat bawah akan merasa senang bila berada di ruangan terbuka sebab memberikan peluang kepadanya untuk berinteraksi secara informal. Lain dengan manajer yang tidak memiliki rasa puas terhadap ruang terbuka sebab akan muncul bermacam gangguan, baik gangguan polusi suara atau udara dan keterbatasan privasi.

3) Kondisi sementara dari lingkungan kerja

Kondisi sementara mencakup struktur waktu hari kerja. Mayoritas tenaga kerja akan mengerjakan tugas atau masuk kerja selama lima hingga sembilan jam: satu jam untuk beristirahat maupun makan siang. Faktor kondisi sementara, yaitu:

a. Shift

Dalam sehari, sistem kerja shift terbagi atas tiga: pagi, sore, dan malam. Sesuai beberapa penelitian, *shift* malam cenderung dirasa kerap mengakibatkan permasalahan, misal stres, tidak puas dengan pekerjaan, dan buruknya kinerja.

b. Compressed work weeks

Pengurangan jumlah hari kerja dalam satu minggu, hanya saja menambah jam kerja per hari. Pengurangan hari kerja selama satu minggu bisa berdampak positif dari pegawai, yakni pegawai lebih segar ketika akan mengerjakan tugas kerja sebab waktu libur terasa lebih lama, serta pegawai mampu mengatasi tingkat absensi maupun stres.

c. Flextime

Jadwal kerja ketika karyawan bisa menentukan waktu untuk bekerja dan waktu mengakhiri pekerjaan, selagi pegawai bisa memenuhi jumlah jam kerja sesuai ketentuan perusahaan. Bekerja berarti menjalankan tugas, kemudian mengakhirinya dengan hasil yang bisa dinikmati oleh pihak terkait (perusahaan atau pegawai).

Kenyamanan kondisi kerja dapat menunjang pegawai guna bekerja secara optimal dan giat, maka kepuasan kerja maupun produktivitasnya pun mengalami peningkatan. Kondisi kerja yang baik ialah kondisi yang terbebas dari gangguan fisik, misal minimnya pencahayaan, terbebas dari kebisingan, bebas pencemaran udara, serta terbebas dari gangguan yang sifatnya psikologis ataupun temporari, misal privasi pegawai maupun pengaturan jam kerja.

1.5.2.2 Faktor Lingkungan Kerja

Seperti penjelasan Sedarmayanti (2009), faktor lingkungan kerja terbagi atas:

- a. Pencahayaan di dalam ruang kerja patut mendapat perhatian khusus karena bisa mengoptimalkan pegawai dalam mengerjakan tugasnya. Dengan begitu, penerangan/pencahayaan tempat kerja yang memadai amat membantu keberhasilan organisasi dalam menjalankan aktivitasnya.
- b. Temperatur dalam kondisi normal, setiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur yang tidak sama. Tubuh manusia berupaya guna menjaga kondisi normal, sistem tubuh yang sempurna bisa menyesuaikan diri dengan perubahan di luar tubuh. Hanya saja, kemampuan dalam beradaptasi terdapat batasan, yakni tubuh manusia bisa beradaptasi dengan temperatur luar kurang dari 20% dalam keadaan panas, serta 35% pada keadaan dingin. Sesuai hasil penelitian, tingkat temperatur bisa memengaruhi secara berbeda-beda. Kondisi itu tidak pasti di tiap pegawai, mengingat kemampuan tiap individunya bergantung pada daerah pegawai tersebut.
- c. Kelembaban ialah jumlah air yang terdapat di udara. Perihal yang memengaruhi kelembaban ini ialah temperatur udara, serta secara serentak temperatur, kelembaban, kecepatan udara maupun radiasi panas dari udara bisa berakibat pada kondisi tubuh manusia ketika mendapatkan atau melepas panas dari tubuh. Saat kelembaban tinggi dan temperatur udara amat panas, serta bisa mengakibatkan pengurangan panas dari

tubuh dalam jumlah besar akibat sistem penguapan. Dampak lainnya, yaitu kian cepat denyut jantung, kian aktif peredaran darah guna mencukupi kebutuhan oksigen, serta tubuh manusia berupaya untuk menyeimbangkan panas tubuh dengan suhu di sekitar.

- d. Sirkulasi udara pada ruang kerja karyawan memerlukan ketercukupan udara. Bila sirkulasi udara cukup dan lancar, karyawan dapat memiliki kesegaran fisik. Semangat kerja pegawai akan turun jika kondisi udara terlalu panas dalam melaksanakan pekerjaan.
- e. Warna mampu memengaruhi karyawan selama melaksanakan pekerjaannya. Tidak sedikit perusahaan yang tidak benar-benar memberi perhatian terhadap warna di dalam lingkungan perusahaan. Mengatur warna setidaknya dapat bermanfaat agar bisa memaksimalkan semangat pada diri pegawai untuk mengerjakan tugas. Pewarnaan dinding ruang kerja sepatutnya mempergunakan warna yang tidak mencolok.
- f. Kebisingan ialah gangguan terhadap seseorang akibat polusi suara. Kebisingan akan memengaruhi pada konsentrasi dalam bekerja yang menjadi terganggu yang mana dapat menimbulkan kesalahan atau kerusakan pada saat bekerja.

Seperti yang dikemukakan Newstrom (1996), faktor yang memengaruhi lingkungan kerja terbagi atas:

- a. Tingkat pencahayaan memiliki pengaruh yang amat signifikan bagi pegawai demi memperoleh keselamatan maupun demi memperlancar dalam mengerjakan tugas kerja. Sebenarnya, cahaya bisa terbagi atas cahaya dari sinar matahari dan cahaya buatan (lampu). Atas dasar itulah, harus memperhatikan pencahayaan yang lembut atau tidak menyebabkan silau. Pencahayaan yang baik akan membuat pegawai bisa bekerja secara teliti sehingga hasilnya pun memuaskan. Pencahayaan yang minim mengakibatkan penglihatan tidak jelas sehingga mengakibatkan pegawai terkendala dalam

mengerjakan tugas, bahkan kerap melakukan kesalahan, dan tidak kurang efisien dalam melaksanakan tugas kerja.

- b. Suhu udara yang panas atau terlalu dingin bisa menurunkan kinerja karyawan. Pada dasarnya, penggunaan tenaga fisik cenderung lebih berat saat kondisi udara yang panas dan lembab, sehingga karyawan merasa letih dan kinerjanya akan menurun.
- c. Faktor keindahan meliputi: warna pada dinding maupun lantai, keberadaan unsur seni atau hiburan, faktor keindahan.

1.5.4 Learning

B.F. Skinner (2008) menuturkan bila kepribadian dipahami dengan mempertimbangkan hal-hal yang berhubungan dengan perkembangan tingkah laku yang terjadi terus menerus di lingkungannya. Respons yang sesungguhnya akan menghasilkan sejumlah konsekuensi yang kedepan akan mempengaruhi perilaku manusia. Agar dapat memahami perilaku manusia perlu memahami stimulus satu dengan yang lainnya, memahami respons tersebut, serta bermacam akibat dari respons itu.

Dalam Teori Skinner terdapat prinsip-prinsip belajar yakni sebagai berikut:

- a. *Reinforcemen* (Penguatan)

merupakan pilihan yang menguatkan tingkah laku seseorang, agar *reinforce* yang diberikan seseorang untuk meningkatkan perilakunya yang sesuai maka perlu memahami jenis jenis *reinforcemen* yang disukai atau diperlukan oleh seseorang yang akan diberi *reinforcemen*, contoh, orang-orang diberi penguatan untuk bekerja, namun banyak yang menemukan bahwa pekerjaan mereka membosankan, dan tidak menarik, dan tidak memberikan penghargaan apapun

- b. *Punishmen* (Hukuman)

memberikan sebuah situasi yang tidak menyenangkan atau situasi yang dihindari untuk menurunkan tingkah laku seseorang.

c. *Shaping* (Pembentukan)

digunakan dalam teori pembelajaran perilaku untuk merujuk ke pengajaran kemampuan atau perilaku baru dengan memperkuat pembelajaran untuk mendekati perilaku akhir yang diinginkan.

d. *Extinction* (kepunahan)

adalah mengurangi atau menurunkan tingkah laku dengan menarik *reinforcemen* yang menyebabkan perilaku tersebut terjadi

Skinner (2008) memaparkan bila belajar akan berlangsung sangat efektif apabila:

- a. Informasi yang akan dipelajari disajikan secara bertahap
- b. Pembelajaran segera diberi umpan balik (*feedback*) mengenai akurasi pembelajaran mereka yakni, setelah belajar mereka segera diberi tahu apakah mereka sudah memahami informasi dengan benar atau tidak
- c. Pembelajar mampu belajar dengan caranya

Beberapa prinsip belajar sesuai pemaparan Skinner, yaitu:

- a. Perlu lekas memberi tahu hasil belajar ke learner. Bila salah, maka akan mendapat pembetulan; bila benar, maka mendapat penguatan.
- b. Proses belajar perlu sesuai dengan irama yang ditentukan.
- c. Materi pelajaran berguna sebagai sistem modul.
- d. Selama proses belajar, tidak mempergunakan sanksi sehingga harus mengubah lingkungan belajar untuk menghindari pemberian sanksi.
- e. Dalam proses belajar harus memprioritaskan aktivitas sendiri.

Watkins dan Senge (1990) dalam bukunya *The Fifth Discipline: The Art dan Practice of the Learning Organization*, membangun lima disiplin kunci dari pembelajaran organisasi. Senge menyebut bila ada lima disiplin tersebut, yaitu:

a. *System Thinking*

mengacu pada persepsi atau definisi organisasi sebagai gestalt, entitas integral yang tidak dapat direduksi menjadi serangkaian komponen.

b. *Mental Models*

adalah seperangkat pemahaman atau model yang koheren yang memungkinkan individu untuk memahami dunia mereka dan membuat keputusan yang sesuai.

c. *Personal Mastery*

mengacu pada seperangkat nilai dan atribut sedemikian rupa sehingga individu berkomitmen untuk belajar sepanjang hayat – yang pada gilirannya memungkinkan organisasi untuk terlibat dalam pembelajaran seumur hidup.

d. *Team Learning*

adalah nilai dan sikap organisasi yang secara aktif mendorong pembelajaran individu dalam kelompok melalui pelatihan atau mendorong individu untuk berpartisipasi dalam kelompoknya.

e. *Building Shared Vision*

Visi bersama mengacu pada membuat bagian dari model mental individu terlihat sehingga mereka dapat dibagikan dengan orang lain dalam organisasi, dipahami oleh orang lain, dan bahkan mungkin disesuaikan oleh orang lain.

1.5.5 Motivasi kerja

Motivasi kerja ialah faktor pendorong karyawan agar secara sukarela mengerahkan kemampuan yang dimiliki untuk tercapainya tujuan organisasi. (Gibson et al., 2011) menambahkan jika motivasi adalah konsep yang kita gunakan sebagai penggambaran atas kekuatan bertindak yang bisa mengarahkan seseorang atau sekelompok orang untuk berperilaku. Robbin (2002) menjelaskan jika motivasi ialah kehendak atau kerelaan untuk berupaya semaksimal mungkin demi membantu organisasi memperoleh tujuannya, yang

dikondisikan oleh kemampuan tersebut demi memenuhi kebutuhan yang bersifat individual. Herzberg dalam T. Hani Handoko (1997), faktor motivator ialah segala sesuatu yang menjadi pendorong karyawan guna memperoleh prestasi yang didapat dari dalam dirinya.

Mangkunegara (2005) mengemukakan, ada dua teknik dalam memotivasi kerja pegawai, yaitu:

- a. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai menjadi unsur yang mendasar terhadap perilaku kerja
- b. Teknik komunikasi persuasif memengaruhi pegawai dengan ekstra logis

1.5.2.3 Metode Motivasi

Terdapat metode dalam motivasi, yakni metode langsung dan tidak langsung. Hasibuan (1996) menjelaskan dua metode itu, yakni:

- a. Metode langsung, yakni motivasi materiel atau nonmaterial yang didapat secara langsung dari seseorang guna pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Motivasi ini dapat diwujudkan, seperti memberi pujian, penghargaan maupun piagam
- b. Metode tidak langsung, yaitu motivasi berupa fasilitas guna menunjang keinginan bekerja maupun memperlancar pengerjaan tugas, misal kenyamanan ruang kerja terjaga dan menciptakan suasana maupun kondisi kerja yang baik.

1.5.2.4 Faktor Motivasi

Herzberg dalam T. Hani Handoko (1997) memaparkan bila faktor motivasi, yaitu pekerjaan itu sendiri, prestasi yang didapat, kesempatan untuk maju, diakui oleh pihak lain, dan pertanggungjawaban. Teori ini disebut sebagai teori dua faktor sebab dikembangkan dua faktor motivasi untuk pegawai. Faktor pertama, disebut faktor yang memicu karyawan merasa tidak puas (*dissatisfiers factor*); dan faktor kedua, yakni faktor yang memicu karyawan merasa kepuasan (*satisfiers factor*). Kedua faktor itu juga disebut sebagai faktor ekstrinsik maupun intrinsik.

- Faktor ekstrinsik dapat membuat pegawai tidak puas (*disastifiers*) atau faktor ekstrinsik terbagi atas:
 - a. Upah
 - b. Keamanan kerja
 - c. Kondisi kerja
 - d. Status
 - e. Kebijakan perusahaan
 - f. Kualitas pengawasan
 - g. Interaksi antaranggota, yang terbagi atas interaksi antarpegawai dan antara atasan dengan bawahan.
- Faktor intrinsik (pemuas), terbagi atas rangkaian kondisi, meliputi bermacam faktor, seperti:
 - a. Pengakuan
 - b. Pertanggungjawaban
 - c. Prestasi
 - d. Pekerjaan itu sendiri
 - e. Kesempatan untuk berkembang
 - f. Kemajuan

1.5.6 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan, yaitu hasil kerja yang seseorang capai ketika menjalankan tugas atas usaha, kecakapan maupun peluang. Hasibuan (2002). Mangkunegara (2006) menyampaikan bila kinerja merupakan hasil kerja yang ditentukan berdasar pada kuantitas maupun kualitas yang diperoleh pegawai selama menjalankan tugas kerja berdasar pada pertanggungjawabannya. Berdasar teori di atas, kinerja ialah hasil yang individu tau sekelompok individu dapatkan selama menjalankan tugasnya berlandaskan pengalaman,

kecakapan maupun keseriusan, dan waktu sesuai standar maupun kriteria yang sudah ditentukan.

Ruky (2001) memperjelas bahwasanya faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi terbagi atas:

1. Teknologi, seperti alat kerja maupun prosedur kerja yang berguna untuk menciptakan produk/jasa. Makin berkualitasnya teknologi yang dipergunakan, maka kian tinggi kinerja organisasi.
2. Mutu *input* atau material yang organisasi gunakan.
3. Mutu lingkungan kerja, seperti keselamatan kerja, tata ruang, dan kebersihan.
4. Budaya organisasi merupakan pola perilaku maupun pola kerja yang terdapat pada organisasi.
5. Kepemimpinan merupakan usaha guna mengatur dan mengarahkan anggota organisasi supaya bekerja berdasar pada standar ataupun tujuan perusahaan.
6. Tata kelola sumber daya manusia terbagi atas aspek kompensasi, imbalan, promosi.

Handoko (2001) menyampaikan, faktor yang berpengaruh pada kinerja, seperti:

- a. Adanya motivasi sebagai faktor penunjang yang mengakibatkan manusia bekerja berkat adanya kebutuhan yang perlu mereka penuhi. Kebutuhan tersebut bersinggungan dengan sifat hakikat manusia untuk memperoleh hasil terbaik selama mereka bekerja.
- b. Adanya kepuasan kerja yang merepresentasikan perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Perihal ini terlihat melalui sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya, serta bermacam hal yang ia hadapi di lingkungan kerja.
- c. Adanya tingkat stres. Stres ialah ketegangan yang mampu memengaruhi cara seseorang berpikir, berproses atau menjalani kegiatan. Tingkat stres yang berlebihan bisa mengancam kemampuan individu untuk menghadapi segala sesuatu sehingga menyebabkan mereka sulit bekerja secara optimal.

- d. Adanya kondisi pekerjaan yang memengaruhi kinerja, seperti tempat kerja, sirkulasi udara, pencahayaan, dan sebagainya.

Robbins (2006) menuturkan bahwasanya mengukur seberapa jauh kinerja pegawai secara personal terdapat beberapa kriteria, seperti:

1. Kualitas kerja, dapat mengukurnya melalui anggapan karyawan atas mutu kerja yang dihasilkan dan kesempurnaan tugas terhadap kemampuan karyawan.
2. Kuantitas kerja, dapat mengukurnya melalui anggapan pegawai terhadap jumlah kegiatan yang menjadi tugasnya beserta hasil yang didapat.
3. Tepat waktu, bisa mengukurnya melalui anggapan karyawan terhadap kegiatan yang mereka selesaikan sejak awal hingga menjadi hasil akhir.
4. Efektivitas. Tingkat pemanfaatan sumber daya organisasi (bahan baku, teknologi, keuangan, dan sebagainya) dioptimalkan dengan maksud mengoptimalkan hasil dari masing-masing unit selama mempergunakan sumber daya yang tersedia, termasuk efektivitas kerja karyawan dalam mempergunakan waktu saat melaksanakan tugas dan efektif dalam menyelesaikan tugas.
5. Kemandirian sebagai tingkat kompetensi pegawai selama menjalankan fungsi kerja tanpa memerlukan arahan atau bantuan dari pihak lain.
6. Komitmen kerja, yaitu tingkat ketika pegawai berkomitmen terhadap pekerjaannya sesuai tanggung jawab masing-masing.

1.5.7 Pengaruh antar variabel

1.5.7.1 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Kenyamanan di lingkungan kerja bisa meningkatkan motivasi kerja pegawai. Seperti yang dikatakan Umar (2004), lingkungan kerja yang baik bisa menunjang pegawai guna menjalankan tugas kerja, maka pegawai bisa termotivasi untuk lebih bersemangat dan memaksimalkan kinerja mereka.

Penelitian milik (Revi Rezita, 2014) memperjelas bila lingkungan kerja (X) mempengaruhi motivasi kerja pegawai (Y). Tingkat motivasi kerja pegawai pada Bank Jatim Cabang Utama Surabaya tergolong sangat baik.

H1 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja

1.5.7.2 Pengaruh Learning terhadap Motivasi Kerja

Proses pembelajaran menemukan adanya kemauan untuk menanggapi perubahan Hartanto (1995), ini memperlihatkan adanya semangat untuk terus memperbarui diri. Senge (1990) sebagai pencetus organisasi pembelajaran, yang dimaksud pembelajaran organisasi ialah organisasi yang bisa mengarahkan atau memberi motivasi seluruh anggota secara kontinu, memaksimalkan kapasitas demi memperoleh segala sesuatu yang diharapkan, pengembangan pola pikir baru, menyampaikan pendapat secara bebas, dan anggota organisasi bisa belajar secara kontinu.

H2 : Learning berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja

1.5.7.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja yang baik mampu menunjang pegawai untuk menjalankan tugas kerjanya, yang nantinya memicu pegawai termotivasi untuk lebih bersemangat dan memaksimalkan kinerjanya (Umar, 2004). Sedarmayanti (2009) menyampaikan bila lingkungan kerja terbagi atas lingkungan kerja fisik, merupakan seluruh kondisi di tempat kerja yang bisa memengaruhi langsung ataupun tidak langsung terhadap pegawai; dan lingkungan kerja nonfisik, yakni kondisi yang bersinggungan dengan hubungan kerja, misal hubungan kerja antarpegawai ataupun hubungan atasan dengan pegawai.

Lingkungan kerja yang bersih, sehat, kondusif dan nyaman akan meningkatkan produktifitas karyawan sehingga berpengaruh pada kinerja karyawan. Nela Pima, Rahmawanti Bambang Swasto, dan Arik Prasetya (2013), "*Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara*", meneliti secara

simultan lingkungan kerja fisik (X1) maupun lingkungan kerja nonfisik (X2) di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara memengaruhi signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

H3 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan

1.5.7.4 Pengaruh *Learning* terhadap Kinerja Karyawan

Pembelajaran dari tiap individu mampu meningkatkan kinerja pegawai karena dalam setiap pembelajaran karyawan memperoleh banyak wawasan baru yang didapat. Colquit, Lepine dan Wesson (2013), menyampaikan bahwasanya belajar memengaruhi signifikan pada kinerja. Karyawan yang memperoleh lebih banyak pengetahuan dan keterampilan cenderung memiliki tingkat yang lebih tinggi kinerja, tidak banyak yang diketahui terkait dampak pembelajaran pada perilaku karyawan dan perilaku kontra produktif.

Lidya Natalia Sartono (2014), *Pengaruh Kerja Tim (X1) dan Organizational Learning (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) Badan Diklat Provinsi Kalimantan Barat*, memberikan temuan bahwa organizational learning berpengaruh secara langsung positif terhadap kinerja.

H4 : Learning berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan

1.5.7.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Sujak (1990) dalam Ermayanti (2001), adanya motivasi dari dalam diri pegawai ataupun dari lingkungan bisa membantu pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pegawai yang termotivasi tentu cenderung yakin atas kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik. Lain bila pegawai mempunyai motivasi kerja yang rendah, ia merasa tidak yakin atas kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugasnya. Atas dasar itulah, motivasi kerja akan sangat memengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian milik Indra Jaya dan Surya Ningsih (2016), *Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan pada PT KAO Indonesia*, menjelaskan bahwa jika motivasi kerja yang mendapat perusahaan tinggi, tentu tingkat kinerja yang pegawai hasilkan kian meningkat.

H5 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan

1.5.7.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

Audrey Josephine dan Dhyah Harjanti (2017) menjelaskan, lingkungan kerja (X1) memengaruhi tidak langsung bagi kinerja pegawai (Y) melalui motivasi kerja(Z), maka memperjelas jika motivasi kerja merupakan variabel *intervening* antara lingkungan kerja yang memengaruhi kinerja pegawai.

H6 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi kerja

1.5.7.7 Pengaruh *Learning* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

Pengetahuan dari hasil pembelajaran karyawan mampu memengaruhi kinerja pegawai. Bila pegawai rutin melakukan pembelajaran, maka akan timbul motivasi kerja karyawan untuk menemukan hal-hal baru selanjutnya.

Mangkunegara (2000) menjelaskan, faktor yang memengaruhi kinerja, yakni kemampuan. Secara psikologis, kemampuan terbagi menjadi kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan pengaruh pelatihan terhadap kinerja *reality* (pegetahuan dan keterampilan). Faktor berikutnya, yaitu motivasi kerja yang dibentuk dari sikap karyawan selama menghadapi keadaan kerja.

H7 : Learning berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi kerja

1.5.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian harus memiliki sebuah landasan yang relevan serta memerlukan perbandingan dalam membuat hipotesis. Perihal itu bisa diperoleh melalui penelitian sebelumnya, sesuai yang sudah peneliti lampirkan berikut ini.

Tabel 1.3 Penelitian Terdahulu

No.	Judul / Pengarang	Variabel	Hasil	Perbedaan
1	Pengaruh Lingkungan kerja, Disiplin kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan kantor PT. Kereta Api Indonesia (persero) Daop IV Semarang (Jurnal Adminstrasi Bisnis, Vol. 5 No. 4) / Rizqy Putri, dan Ngatno (2016))	Variabel Independen : Lingkungan kerja (X1) Disiplin Kerja (X2) Kompensasi Kerja (X3) Variabel dependen : Kinerja karyawan (Y)	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Lingkungan Kerja dan disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan.	Perbedaannya terletak pada variable independen tidak ada <i>learning</i> , dan variable intervening yaitu motivasi kerja
2	Putri Rizky Haryanti (2017)“PengaruhLingkungan kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian kasus pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara)	Variabel Independen : Lingkungan Kerja(X1) Motivasi Kerja (X2) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.	Perbedaan terletak pada tempat penelitian, tidak ada variable independen yaitu <i>learning</i> , dan tidak ada variable intervening yaitu Motivasi Kerja
3.	Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta dengan variabel Motivasi sebagai Intervening. (Tesis, Universitas Islam Indonesia, Isnan Arief Aryono (2017))	Variabel Independen : Kepemimpinan (X1) Lingkungan Kerja (X2) Variabel Intervening : Motivasi (Z) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi, Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi, Kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap Motivasi, Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, Lingkungan kerja tidak	Perbedaannya terletak pada tempat penelitian , variable independen tidak ada <i>learning</i>

			<p>berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, Motivasi</p> <p>berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara simultan</p> <p>berpengaruh terhadap kinerja, Kepemimpinan tidak</p> <p>berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, Lingkungan kerja</p> <p>berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi.</p>	
4.	<p>Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Organisasi Pembelajaran Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. KAI (Persero) Daop II Bandung (Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia, Vol. 3 No. 3) / Joeliaty dan Yayan Firmansyah (2016)</p>	<p>Variabel Independen : Manajemen Perubahan (X1)</p> <p>Variabel Intervening : Organisasi Pembelajaran (Z)</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>Dari hasil penelitian diketahui bahwa manajemen perubahan berpengaruh terhadap organisasi pembelajaran, organisasi pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja pegawai, manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai melalui organisasi pembelajaran</p>	<p>Perbedaannya terletak pada tempat penelitian, variable independen tidak ada Lingkungan Kerja, dan learning. Variabel intervening tidak ada motivasi kerja.</p>
5	<p>Pengaruh Motivasi Kerja, Kesejahteraan Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Pengembangan Karir dan</p>	<p>Variabel Independen : Motivasi Kerja (X1)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi</p>	<p>Perbedaan terletak pada tempat penelitian,</p>

	Dampaknya pada Kinerja Karyawan di PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya (Doctoral dissertation, STIE Mahardhika Surabaya)/ Akbar, M. D. (2020).	Kesejahteraan Karyawan (X2) Lingkungan Kerja (X3) Variabel Intervening : Pengembangan Karir (Z) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan, Kesejahteraan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan, Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap pengembangan karir karyawan, Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Kesejahteraan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	variabel independen tidak ada <i>learning</i> , variabel intervening tidak ada motivasi kerja.
--	---	---	---	--

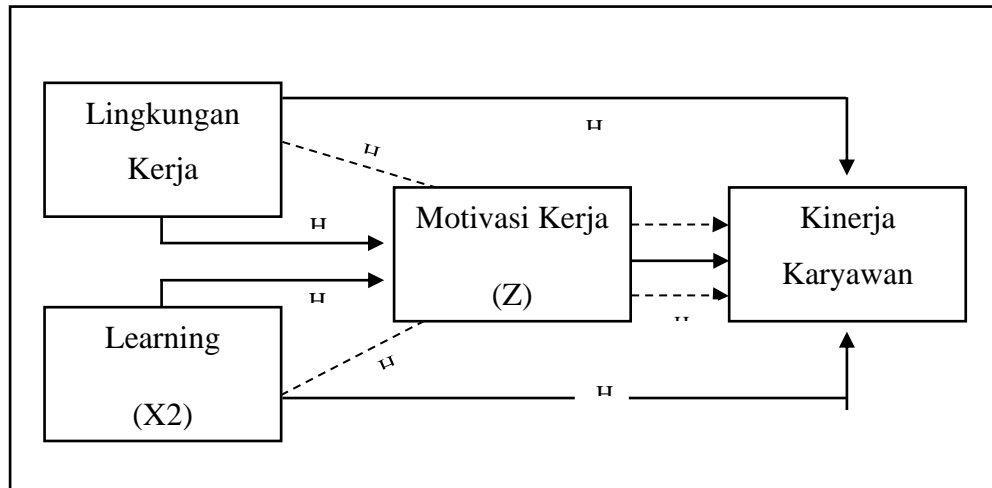
Sumber: Diberbagai sumber yang diolah, 2023

1.6 Hipotesis

Hipotesis, yaitu jawaban sementara terhadap rumusan permasalahan. Hipotesis dipahami sebagai hubungan yang ada di antara dua atau beberapa variabel, kemudian mengungkapkannya dengan pernyataan yang bisa peneliti uji. Dalam penelitian ini, peneliti menjadikan hipotesis sebagai jawaban terhadap permasalahan yang telah dikemukakan.

Adapun hipotesis yang peneliti ajukan, yaitu apakah lingkungan kerja dan *learning* memengaruhi kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Hipotesis dalam penelitian ini sudah peneliti rumuskan sebagai berikut:

- H1 : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang
- H2 : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *learning* terhadap Motivasi Kerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang
- H3 : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang
- H4 : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Learning* terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang
- H5 : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang
- H6 : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang
- H7 : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Learning* terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang



Gambar 1.2 Bagan Kerangka Berpikir

Keterangan :

Lingkungan kerja (X_1) : Variabel independen

Learning (X_2) : Variabel independen

Motivasi Kerja (Z) : Variabel Intervening (variabel mediasi)

Kinerja Karyawan (Y) : Variabel dependen

—————> : Variabel independen (X) memengaruhi variabel dependen (Y)

-----> : Variabel independen (X) memengaruhi variabel dependen (Y) dengan variabel (Z) sebagai mediasi.

1.7 Definisi Konsep

Definisi konsep ialah pemaknaan dari responden yang hendak peneliti gunakan untuk mempermudah dalam menjalankan konsep di lapangan menurut Singarimbun dan Sofia (2008). Dari definisi yang sudah peneliti sampaikan, memperjelas bila definisi konseptual dalam penelitian ini ialah:

1.7.1 Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2017) menyebut bila lingkungan kerja merupakan seluruh alat perkakas dan bahan yang terdapat di lingkungan sekitar, terutama tempat bekerja, metode kerja, dan

peraturan kerja yang merupakan perorangan atau sebagai kelompok, serta lingkungan kerja nonfisik ialah kondisi terkait hubungan kerja, seperti hubungan kerja antarrekan kerja, dan hubungan antara atasan dengan bawahannya.

1.7.2 Learning

B.F. Skinner (2008) menjelaskan pemahaman perihal kepribadian mempertimbangkan beberapa hal yang berhubungan dengan perkembangan tingkah laku di lingkungannya yang terjadi secara terus menerus.

1.7.3 Motivasi kerja

Herzberg dalam T. Hani Handoko (1997) menyampaikan, faktor motivator merupakan segala sesuatu yang mengarahkan karyawan agar bisa memperoleh prestasi yang diperoleh dari dalam diri manusia.

1.7.4 Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2006) menyampaikan bila kinerja merupakan capaian kerja yang ditentukan berdasar pada kualitas atau kuantitas yang diperoleh tenaga kerja dalam menjalankan tugas berdasar pada pertanggungjawaban yang didapatkan tenaga kerja tersebut.

1.8 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan unsur penelitian yang berguna sebagai pengukur suatu variabel. Dalam penelitian ini, berguna untuk tolok ukur variabel lingkungan kerja, *learning*, motivasi kerja maupun kinerja pegawai.

Peneliti telah mengklasifikasi definisi operasional setiap variabel, yaitu:

Lingkungan kerja mengacu pada faktor lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2009) :

- Lingkungan kerja fisik
 - a. Pencahayaan
 - b. Temperatur

- c. Kelembapan
 - d. Sirkulasi Udara
 - e. Warna
 - f. Kebisingan
- Lingkungan kerja non fisik
- a. Atasan di tempat kerja
 - b. Rekan kerja di tempat kerja
- a) *Learning*, indikator pada penelitian yang dilakukan oleh Skinner (2008):
- a. Pemberian informasi secara bertahap
 - b. Adanya *feedback* mengenai pemahaman informasi yang didapat
 - c. Memiliki cara belajar tersendiri
- b) Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja menggunakan kerangka hipotesis yang lebih memilih faktor intrinsik yang dimodifikasi dari Herzberg dalam T. Hani Handoko (1997) yang terdiri dari enam faktor yaitu:

- a. Pengakuan (*recognition*)
 - b. Tanggung jawab (*responsibility*)
 - c. Prestasi (*achievement*)
 - d. Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*)
 - e. Adanya kemungkinan untuk berkembang (*the possibility of growth*)
 - f. Kemajuan (*advancement*)
- c) Kinerja Karyawan merupakan hasil proses kerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya, ukuran penilaian kinerja KAI.

Indikator Kinerja karyawan diambil dari KPI KAI yang bersumber dari *annual report* :

- *Feedback*

- *Performance improvement*
- *Compensation adjustment*
- *Training & development*
- *Talent management*

1.9 Metode Penelitian

1.9.1 Tipe Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tipe penelitian *explanatori*. Penelitian eksplanatori ialah penelitian yang bermaksud untuk memahami kausalitas antarvariabel yang mendeskripsikan suatu peristiwa. Pada variabel ini dapat digambarkan mengenai lingkungan kerja dan motivasi kerja yang berhubungan dengan kinerja pegawai. Penelitian ini terfokus pada lingkungan kerja (X1) dan *learning* (X2) yang memengaruhi kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening (Z) pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang. Lingkungan kerja dan *learning* merupakan variabel bebas, variabel kinerja karyawan merupakan variabel terikat, sedangkan motivasi kerja merupakan variabel *intervening*.

1.9.2 Populasi dan Sampel

1.9.2.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah yang digeneralisasi, meliputi subjek/subjek dengan kualitas maupun kriteria tertentu atas penentuan peneliti agar dapat dipelajari, serta bisa menarik simpulannya (Sugiono, 2014). Populasi dalam penelitian ini, yaitu pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang berjumlah 1.904 karyawan berdasarkan wilayah kerja.

1.9.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah atau karakteristik yang ada di populasi (Sugiono, 2014). Dengan populasi sebanyak 1.094 orang, dan sampel yang dijadikan responden berjumlah 100 karyawan. Perhitungan jumlah sampel berdasarkan rumus Slovin seperti dibawah ini :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n : Jumlah Sampel

N : Jumlah Populasi

e : Batas Toleransi Kesalahan

Diketahui :

N : 1.094 Karyawan

e : 10 %

Perhitungan sampel diperoleh dari :

$$n = \frac{1094}{(1 + (1094 \times 10\%^2))}$$

$$n = \frac{1094}{1 + (1094 \times 0,01)}$$

$$n = \frac{1094}{(1 + 10)}$$

$$n = \frac{1094}{11} = 99,45$$

$n = 99,45 \rightarrow$ membulatkan hasil tersebut menjadi 100

Dengan begitu, jumlah sampel yang dijadikan responden sebanyak seratus pegawai.

Berikut merupakan tabel populasi dan sampel penelitian:

Tabel 1.4 Populasi dan Sampel Penelitian

No.	Bidang	Populasi	Sampel
1.	Hukum	3	2
2.	Humasda	3	1
3.	Angkutan Penumpang	72	9
4.	Angkutan Barang	8	4
5.	Fasilitas Penumpang	13	5
6.	Informasi System	9	5
7.	Operasi	778	8
8.	Jalan Rel dan Jembatan	344	6
9.	Sintelis	112	9
10.	Sarana	280	7
11.	Pengamanan	131	7
12.	Sumber Daya Manusia	26	4
13.	Kesehatan	43	4
14.	Pengadaan Barang dan Jasa	5	5
15.	Komersialisasi Non Angkutan	13	4
16.	Penjagaan Aset	15	9
17.	Bangunan	7	4
18.	Keuangan	26	7
Jumlah		1094	100

Sumber: Company Profile PT. KAI Daop IV Semarang

1.9.3 Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel dalam penelitian ini mempergunakan *nonprobability sampling*. Teknik ini merupakan prosedur yang tidak memberikan kesempatan di tiap anggota populasi untuk peneliti jadikan sebagai sampel. Tipe *nonprobability sampling* dalam penelitian ini, yaitu *purposive sampling* sebagai metode untuk menentukan sampel mempergunakan pertimbangan tertentu karena peneliti tidak bisa mendapatkan data keseluruhan dari populasi. Pertimbangan yang peneliti maksud, yaitu:

- a. Karyawan PT. Kereta Api Daop IV Semarang Indonesia dari semua bidang
- b. Bersedia mengisi kuesioner
- c. Bekerja lebih dari satu tahun

1.9.4 Jenis dan Sumber Data

a) Jenis Data

Dalam penelitian ini, peneliti mempergunakan jenis data kuantitatif. Sugiyono (2014) menyebut bila data kuantitatif ialah data berupa angka. Data kuantitatif bisa terbagi atas data *diskrit* maupun *kontinum*. Data *diskrit* merupakan data yang didapat melalui hasil hitungan. Lain dengan data *kontinum*, yaitu data yang didapat dari hasil pengukuran

b) Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini, yakni data primer maupun sekunder

- a. Data primer ialah data yang peneliti kumpulkan secara langsung dari sumber dengan terjun ke lokasi penelitian (Sugiyono, 2014). Peneliti akan mewawancarai dan membagikan kuesioner pegawai PT Kereta Api Indonesia supaya dapat menggali informasi mengenai lingkungan kerja pegawai.
- b. Data sekunder, yaitu data yang peneliti peroleh secara tidak langsung, yang didapat dari pihak lain atau dengan mencarinya dari dokumen tertentu. Data sekunder ini

peneliti peroleh mempergunakan penelitian literatur yang dilaksanakan ke beberapa buku, yang didapat sesuai catatan, didapat melalui internet terkait tema yang sudah ditentukan oleh peneliti (Sugiyono, 2014).

1.9.5 Skala Pengukuran

Skala pengukuran, yaitu skala yang menjadi tolok ukur bagi peneliti dalam penentuan panjang-pendek interval dalam satuan alat ukur. Dari hasil skala itu, dapat dihasilkan data kuantitatif berupa angka yang dianalisis. Skala pengukuran terdapat beberapa jenis salah satunya yaitu skala likert. Skala likert merupakan skala yang dipergunakan dalam angket, serta kerap dipergunakan dalam bermacam riset. Skala likert menghasilkan respons persetujuan terhadap suatu pertanyaan maupun pernyataan dengan menentukan salah satu pilihan dari forman yang sudah disediakan, dengan ketentuan seperti uraian di bawah ini.

- | | |
|-----------|-----------------------------|
| a. Skor 5 | = Sangat Setuju (SS) |
| b. Skor 4 | = Setuju (S) |
| c. Skor 3 | = Netral (N) |
| d. Skor 2 | = Tidak Setuju (TS) |
| e. Skor 1 | = Sangat Tidak Setuju (STS) |

1.9.6 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data ialah prosedur atau upaya guna mendapatkan dan menyusun data. Teknik ini bermaksud agar data yang didapatkan menjadi lebih valid benar sesuai apa yang diperoleh dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Terlampir beberapa teknik yang bisa dipergunakan untuk mengumpulkan data.

- a. Angket menjadi satu dari beberapa teknik untuk mengumpulkan data dengan cara memberi daftar pertanyaan untuk dijawab secara tertulis oleh informan (Sugiyono, 2008). Angket memberi peluang bagi peneliti untuk mempelajari sikap, karakteristik

maupun perilaku dari objek yang menjadi sumber informasi. Peneliti hendak memberi angket ke informan yang bersangkutan terhadap penelitian ini.

- b. Penelitian pustaka berkaitan dengan kajian teoretis maupun referensi terkait budaya, norma maupun nilai yang terdapat pada situasi sosial yang diteliti (Dugiyono, 2008). Dapat dikatakan bahwa penelitian pustaka mempengaruhi kredibilitas dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan.
- c. Wawancara sebagai prosedur mengumpulkan data dengan menyelenggarakan aktivitas tanya jawab secara langsung dengan objek yang diteliti atau ke perantara yang dirasa tahu permasalahan dari objek yang diteliti (Sugiyono, 2008). Wawancara terlaksana pada karyawan PT Kereta Api Indonesia.

1.9.7 Teknik Pengolahan Data

Sesudah memperoleh data, tahap berikutnya ialah mengolahnya dan menyajikannya ke dalam bentuk tabel agar bisa dianalisis. Olah data terbagi atas beberapa tahap, seperti uraian berikut:

- a. Penyuntingan terlaksana sesudah data pada kuesioner/angket yang diisi terkumpul. Tahap penyuntingan terlaksana guna meminimalkan adanya kekeliruan, serta melihat apakah jawaban di angket sudah diisi dengan benar. Tahap penyuntingan pun bermaksud guna memperoleh jawaban yang bermutu agar jawaban itu bisa menjadi simpulan yang tepat.
- b. Pengodean, yaitu tahap memberikan kode tertentu seperti angka-angka ke bermacam jawaban dari angket, kemudian peneliti akan mengelompokkannya ke kategori yang sama.
- c. Penilaian atau memberikan skor berupa angka ke jawaban responden untuk memperoleh data kuantitatif. Penilaian (pemberian skor) ini mempergunakan skala likert sebagai satu dari beberapa metode penentuan skor. Tahap pemberian skor

terlaksana sebab masing-masing variabel yang peneliti ukur mempergunakan beberapa indikator.

- d. Tabulasi, yaitu proses mengelompokkan jawaban secara teliti dan teratur. Kemudian, data akan masuk ke tahap penghitungan dan menjumlahkannya sampai terwujud dalam bentuk tabel. Tabel itu berguna agar mendapatkan korelasi atau pengaruh antarvariabel.

1.9.8 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian, yaitu media yang dipergunakan sebagai pengukur fenomena atau peristiwa alam ataupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2010). Instrumen dalam penelitian ini mempergunakan angket.

1.9.9 Teknik Analisis Data

Pada penelitian kuantitatif, analisis data ialah aktivitas sesudah mengumpulkan semua data mempergunakan metode statistik. Peneliti mempergunakan dua macam statistik dalam menganalisis data yaitu dengan statistik deskriptif yang menggunakan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul dan statistik inferensial untuk menganalisis data sampel dan hasil hendak diterapkan untuk populasi (Sugiono, 2014).

Hasil perhitungan skor kemudian dalam analisis statistik dilakukan dengan program smartPLS sebagai pengolah data dan menciptakan simpulan dari pertanyaan penelitian mempergunakan analisis PLS (*partial least square*) untuk menguji hipotesis. PLS ialah model persamaan SEM (*structural equation modeling*) berbasis komponen atau varian. Metode PLS bukan berdasar pada seberapa banyak asumsi, seperti data tidak perlu didistribusikan secara normal atau sampel tidak perlu besar. PLS berguna untuk membuktikan teori dan menyampaikan secara perinci apakah korelasi antarvariabel laten ada atau tidak. PLS pun mengkaji konstruk yang dibuat menggunakan indikator formatif maupun reflektif. PLS bertujuan sebagai prediksi. (Ghozali, 2011) menuturkan bila PLS bermaksud guna mempermudah peneliti untuk mendapat nilai variabel laten yang ditujukan untuk memprediksi.

PLS memiliki estimasi parameter dari tiga kategori. Pertama, adalah *weight estimate* yang merupakan pencipta skor variabel laten. Kedua, yaitu estimasi jalur, (*path estimate*) sebagai penghubung variabel laten, antarvariabel laten maupun indikator. Ketiga, berkaitan dengan rerata dari lokasi parameter untuk indikator laten, atau nilai konstanta regresi. Ada tiga tahapan proses interaksi, dimana pada setiap langkah dalam proses interaksi hendak menciptakan estimasi. Ghazali (2011) memaparkan bila tahapan awal akan menciptakan *weight estimate*, tahapan kedua menciptakan estimate untuk *inner model* maupun *outer model*, serta tahapan ketiga menciptakan estimasi *means* maupun lokasi.

1.9.9.1 Pengukuran Model (*Outer Model*)

Outer model sesuai pemaparan Hartono (2015), merepresentasikan bagaimana blok indikator dan variabel laten memiliki hubungan satu sama lain. Pengukuran nilai validitas maupun reliabilitas model, yaitu *outer model*. *Outer model* terbagi menjadi tiga bagian, yaitu *convergen validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

1.9.9.1.1 Validitas Konvergen

AVE merupakan alat pengujian validitas konvergen. Uji validitas konvergen yang mengorelasikan skor item dengan skor konstruk dapat menghasilkan nilai *loading factor*. Jika indikator berhubungan atau memiliki korelasi dengan konstruk yang diinginkan di atas 0,70, bisa dianggap tinggi atau berkategori tinggi. Penelitian awal dari pengembangan, *loading factor* 0,5 hingga 0,6 dirasa sudah cukup” (Chin, 1998). Hair, dkk (2013) (Ratmono, 2013) menyebut bila persyaratan untuk memenuhi validitas konvergen adalah nilai *loading* dari indikator setiap konstruk dengan nilai $>0,70$, sedangkan p signifikan indikator mempunyai *loading* di bawah 0,40 dihapus dari model; indikator dengan *loading* 0,40 sampai 0,70 perlu dianalisis terkait pengaruh penghapusan indikator itu pada nilai *average variance extracted* (AVE) maupun *composite reliability*. Jika menghapus indikator tersebut akan menyebabkan

nilai AVE di atas 0,50, serta nilai *composite reliability* di atas 0,70 sehingga perlu menghapus indikator.

1.9.9.1.2 Validitas Diskriminan

Pada validitas diskriminan, AVE pun digunakan sebagai kriteria Fornell-Larcker, akar kuadrat dari AVE untuk tiap variabel laten perlu di atas nilai korelasi dengan variabel laten lain. Dianggap valid secara diskriminan jika akar kuadrat dari AVE di atas korelasi antarkonstruk. *Loading indicators* ke konstruk yang peneliti ukur perlu melebihi *loading* ke konstruk lainnya (*cross-loadings* rendah) (Ratmono, 2013). Jika *cross-loading* tiap elemen pernyataan variabel pada variabel tersebut di atas nilai korelasi elemen pernyataan dengan variabel lain, maka nilai *cross-loading* merupakan cara lain untuk memenuhi uji validitas diskriminan.” (Ghozali, 2012). Singkatnya, nilai dari ideal *loadings* wajib di atas dari 0,7 (terdapat 0,6) dan *cross-loadings* di bawah 0,3 (mempergunakan 0,4).

1.9.9.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas digunakan sebagai pengukur suatu angket yang menjadi indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2009). Uji reabilitas dalam penelitian ini mempergunakan SmartPLS dan memerlukan alat uji berupa *composite reliability* dan *cronbach's alpha*.

- a. *Composite reliability*. Nilai *composite reliability* memiliki variasi dari nol hingga satu: satu merupakan estimasi reliabilitas sempurna. Pada penelitian eksplanatori, nilai *composite reliability* wajib di atas 0,6 (Garson, 2016), di atas 0,7 untuk tujuan *confirmatory*” (Garson, 2016), dan di atas 0,8 untuk bisa dianggap baik dalam penelitian *confirmatory* (Garson, 2016). Sesuai pemaparan Solohin dan Ratmono (2013) pengukuran reliabilitas mempergunakan konsistensi internal, maka mengharuskan *composite reliability* di atas 0,7 (0,6 – 0,7) agar sesuai dengan penelitian *explanatory*.

- b. *Cronbach's alpha*. (Garson, 2016) menyampaikan bila reliabilitas ditentukan melalui *cronbach's alpha*, standar nilainya lebih dari 0,8 untuk skala yang bagus, 0,7 dapat diterima, dan 0,6 untuk tujuan eksplanatori”.

1.9.9.3 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

(Hartono, 2015) menyampaikan, *inner model* menjelaskan perihal korelasi kualitas antarvariabel laten yang dirancang sesuai substansi teori. Inner model ialah model structural yang berguna agar dapat memperbaiki korelasi kausalitas antarvariabel laten. Dengan tahap *bootstrapping*, parameter uji T-statistik peneliti dapatkan guna memperkirakan keberadaan korelasi (Hartono, 2015). Pengujian *inner model* terdapat pengujian R Square, Q Square dan F squared.

1.9.9.3.1 R Squared

Nilai model R-squared bisa dipergunakan untuk mengukur model struktural atau internal yang memperlihatkan pengaruh variabel dalam model. (Chin, 1998) menuturkan, terdapat tiga kriteria dalam penentuan seberapa besar nilai nilai *r-square*, yaitu 0,67 yang memperjelas jika model baik, 0,33 model moderat, dan 0,19 model lemah. *Inner model* memiliki fungsi guna memperlihatkan taraf signifikansi pada uji hipotesis (Hartono, 2015).

1.9.9.3.2 Q Square

Q square atau relevansi prediktif yang digunakan untuk mengukur nilai observasi mempergunakan metode *blindfolding* dengan mencermati nilai *q square*. Apabila nilai *q square* di atas nol, berarti nilai observasi bisa dianggap baik. Bila nilai *q square* di bawah nol, berarti nilai observasi dianggap buruk. Relevansi prediktif *q-square* untuk model struktural, menilai kualitas estimasi parameter dan nilai retensi yang dihasilkan model Relevansi prediktif model ditunjukkan dengan nilai *q-square* > 0 ; sebaliknya, fakta bila nilai *q-square* di bawah 0 memperlihatkan bila relevansi prediksi model lebih rendah.

1.9.9.3.4 F Square

F-square atau *effect size* berguna agar dapat mengukur besarnya pengaruh antar variabel (variabel bebas dan terikat). F Square terdiri dari tiga kriteria yaitu; nilai 0.02 kategori lemah; 0.15 kategori medium; dan 0,35 kategori kuat.

1.9.9.4 Uji Hipotesis (Resampling Bootstraping)

(Ghozali, 2013) menyampaikan bila korelasi yang terjadi secara langsung bila satu variabel memengaruhi variabel lain tanpa keberadaan variabel ketiga yang memerantarai korelasi dari dua variabel itu. Korelasi tidak langsung terjadi bila terdapat variabel ketiga yang memerantarai korelasi dari dua variabel tersebut. Variabel intervening yang peneliti gunakan, yaitu motivasi kerja, serta mempergunakan *path analysis model* gabungan antara model regresi berganda dengan model mediasi: variabel lingkungan kerja memengaruhi secara langsung bagi kinerja karyawan dan memengaruhi secara tidak langsung bagi kinerja karyawan melalui variabel intervening motivasi kerja, termasuk yang terjadi pada variabel *learning*.

Penelitian ini mempergunakan uji *estimate for path coefficients*, yakni nilai koefisien jalur atau besarnya korelasi/pengaruh konstruk laten terlaksana mempergunakan metode *bootstrapping*. (Ghozali, 2009), menyampaikan bila signifikan hipotesis terlihat melalui tabel *path coefficients* dengan nilai t-hitung di bawah t tabel 1,96 dan signifikan t-hitung berjumlah 0,50”.

1.9.9.5 Analisis Jalur Persamaan Struktural

Rutherford dalam Sarwono (2007) menjelaskan jika analisis jalur, yaitu metode yang berguna untuk menganalisis hubungan/korelasi kausal pada regresi berganda saat variabel independen memengaruhi variabel dependen secara langsung atau tidak langsung. Dalam uji analisis jalur, terbagi dua analisis, seperti Model 1 yang ada di variabel mediasi (Z) dan Model II pada variabel terikat (Y).

Dalam penelitian ini, peneliti mempergunakan SmartPLS, maka hasil pengujian yang didapat pun memiliki persamaan struktural, seperti:

- Model 1: $Z = PX1 + PX2$
- Model 2: $Y = PX1 + PX2 + PZ$