

# **BISMA**

## **JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN**

Jurnal Bisnis dan Manajemen (BISMA) adalah jurnal yang diterbitkan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya (Unesa) dan diterbitkan 2 (dua) kali dalam setahun. Jurnal ini diharapkan sebagai wahana komunikasi dan media bagi para akademisi dan praktisi dalam menuangkan ide-ide dalam bentuk kajian, pengamatan, pengalaman praktis, dan hasil penelitian empiris, di bidang bisnis dan manajemen

### **SUSUNAN REDAKSI**

Penanggung Jawab	:	Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi. MM
Pemimpin Redaksi	:	Widyastuti, S.Si., M.Si
Sekretariat	:	Monika Tiarawati. SE., MM
Penyunting Pelaksana	:	Nindria Untarini. SE., M.Si
		Hafid Kholidi Hadi, SE., M.SM

Alamat Redaksi:  
**JURUSAN MANAJEMEN FE UNESA**  
Kampus Ketintang Surabaya, 60231  
Telp. (031) 8299945, 8280009 PS.107 Fax. 8299946  
Email : wied75@yahoo.com

# BISMA

**Jurnal Bisnis dan Manajemen**  
**Volume 8 No. 1 Agustus 2015**

## DAFTAR ISI

1. Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Omzet Penjualan Air Minum Dalam Kemasan Pada Cv. Satria Putra Jaya Di Tabanan  
**Putri Anggreni** **1-15**
2. Pemetaan Kompetensi Untuk Pengembangan Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi Di Unit Kerja Perawatan Intensif (Icu) Rumah Sakit Adi Husada Kapasari Surabaya  
**Widodo Dwi Utomo, Suryanto, Falih Suaedi** **16-26**
3. Pengaruh Jumlah Uang Beredar Terhadap Inflasi Dan Bi Rate Serta Dampaknya Terhadap Indeks Lq45 Di Bursa Efek Indonesia (Bei) Periode 2010 – 2014  
**Fathorrahman, Imam Suaydi** **27-34**
4. Pengaruh Kesesuaian Kerja Terhadap Keterampilan Kerja Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi  
**Firda Ayu Noviyana** **35-42**
5. Pengaruh Inovasi Produk Dan Selebriti Endorser Terhadap Niat Beli Ulang Sepeda Motor Otomatis Honda  
**Rezkianto Akbar** **43-49**
6. Pengaruh Perceived Quality Dan Country Of Origin Effect Terhadap Niat Beli Xiaomi Smartphone  
**Yuni Puspita Sari** **50-63**
7. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Dimoderasi Keterlibatan Kerja Pada Bri Kantor Cabang Kusuma Bangsa  
**Fahmi Abdillah Maulidyansah** **64-71**
8. Pengaruh Inovasi Produk Dan Harga Terhadap Niat Beli Minuman Rasa Buah Mizone Fres'in  
**Pradipta Rahardian** **72-81**

# PENGARUH KESESUAIAN KERJA TERHADAP KETERAMPILAN KERJA DENGAN KETERIKATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

FIRDA AYU NOVIYANA

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya

E-mail: firdaayunov@yahoo.com

## *Abstract*

*This study aims to identify and explain the influence of person job fit, job crafting and work engagement in Semen Indonesia Company. This study used saturated sample with the sample 50 respondents. Methods of the statistical analysis that used were SEM Partial Least Square (PLS) with smartPLS 2.0 software. The results of this research explained that person job fit has a positive to job crafting. Work engagement positive to job crafting. Person job fit positive to work engagement. And work engagement not mediates the person job fit and job crafting.*

**Keywords:** *person job fit, job crafting and work engagement.*

## PENDAHULUAN

Makna kerja bukan diperoleh dari pekerjaan itu sendiri yang dipentingkan adalah bagaimana individu dapat menunjukkan keberaniannya dalam berekspresi, keunikannya dan keistimewannya dalam bekerja. Sehingga dia bisa mendapatkan makna dan komitmen pribadi terhadap pekerjaannya dan menjadi lebih bertanggung jawab terhadap kehidupannya (Koeswara, 1992:62 dalam Anshori, 2013).

Begitu pentingnya bekerja membuat orang-orang bisa untuk memberikan semua yang terbaik dalam kepentingan perusahaan. Hal ini diharapkan perusahaan bisa memberikan imbalan yang berarti buat karyawannya karena karyawan merupakan aset perusahaan yang sangat penting. Karyawan menempati posisi yang sangat vital bagi perusahaan dikarenakan karyawan merupakan perencanaan, pelaksana dan penentu keberhasilan perusahaan (Komang, 2012:3).

Pengelolaan sumber daya manusia yang kompetitif dan berdaya saing memerlukan kesesuaian kerja yang baik dalam perusahaan. Ketika kepribadian dalam pekerjaan sangat cocok, maka kepuasan dalam diri akan meningkat. Contohnya orang yang realistis berada dalam situasi yang realistis lebih sesuai daripada orang yang realistis berada pada situasi yang konvensional (Robbins, 2008:154). Kenyamanan dari individu akan berdampak terhadap kinerjanya.

Yu (2009) dalam Lu *et al.* (2014) membuktikan bahwa individu yang mengalami pengaruh positif dapat mencapai kesesuaian kerja dalam tiga cara berbasis kerja yang berbeda: (1)

mengadaptasi diri subjektif dan objektif sejalan dengan rekan-rekan lingkungan, (2) mengubah lingkungan subjektif dan objektif untuk mencocokkan atribut pribadi dan (3) menyesuaikan diri dan lingkungan secara bersamaan sehingga mereka berkumpul menjadi hubungan yang pas.

Khan (1990) dalam Lu *et al.* (2014) menyatakan keterikatan kerja dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional di dalam bekerja. Menurut Albert *et al.* (2010) dalam Lu *et al.* (2004) keterikatan karyawan yang demikian itu sangat diperlukan untuk mendorong timbulnya semangat kerja karyawan.

Murphy (2013) menyatakan bahwa sebuah studi yang diselenggarakan di sebuah perusahaan di Washington DC yang telah 12 tahun menyelenggarakan survei tentang keterikatan karyawan membuahkan hasil yang cukup mencengangkan. Dari 207 perusahaan yang dipilih sebagai responden terdapat 42% diantaranya merupakan perusahaan yang disfungsi ditilik dari kondisi para karyawannya. Mereka adalah perusahaan yang memiliki karyawan terbaik tetapi memiliki tingkat keterikatan yang paling rendah.

Black dan Ashford (1955) dalam Lu *et al.* (2014) mengemukakan bahwa banyak karyawan berusaha untuk membuat pekerjaan secara proaktif memodifikasi pekerjaan mereka untuk mencocokkan keterampilan mereka, preferensi dan nilai-nilai selama proses sosialisasi. Visser *et*

*al.* (2012) dalam Rietvels (2015) mengungkapkan bahwa keterampilan kerja mengubah pekerjaan seseorang. Makna inti dari keterampilan kerja adalah dengan memberikan beberapa modifikasi dalam menyesuaikan pekerjaan dengan cara yang berbeda pada setiap individu yang berhubungan dengan bakat dan motivasi sehingga mencapai produktivitas yang lebih tinggi. Maka keterampilan kerja juga diperlukan untuk mengetahui seberapa mana keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam diri mereka. Hal itu diterapkan pada pekerjaan nya ataupun dalam hal di luar pekerjaannya.

Menurut Wrzesniewski dan Dutton (2001:185) dalam Lu *et al.* (2014) karyawan termotivasi mengubah desain dan lingkungan sosial dari pekerjaan. Mereka mengubah makna pekerjaan mereka dan mereka cocok dengan pekerjaan tersebut. Keterampilan kerja menyerupai inisiatif untuk melakukan kegiatan yang proaktif terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis tanggal 24 April 2015 pada Bapak Zainal Muttaqin selaku Ketua Biro Pembelajaran di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, dinyatakan bahwa karyawan yang bekerja disana sangat cocok antara individu dengan pekerjaan mereka atau yang disebut dengan kesesuaian kerja. Banyak hal yang bisa menarik perusahaan untuk bekerja di perusahaan besar. Alasan utamanya adalah adanya pengembangan karir dalam perusahaan yang membuat karyawan semakin terikat.

Adanya kenyamanan yang sudah mereka dapatkan sehingga mereka bisa terikat terhadap perusahaan. Setelah itu mereka akan meningkatkan keterampilan kerja pada tempat mereka bekerja di perusahaan.

Rietveld (2015) menyatakan penelitiannya yang menggunakan metode Delphi dan diambil data dari karyawan yang berkerja di bidang pendidikan, bank, pemerintahan, perhotelan dan industri dengan hasil bahwa kesesuaian kerja berpengaruh terhadap keterampilan kerja. Berbeda dengan pendapat Memon *et al.* (2014) kesesuaian kerja berpengaruh negatif terhadap keterikatan kerja. Keterikatan kerja sebagai variabel mediasi antara kesesuaian kerja dan pergantian karyawan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kesesuaian kerja terhadap keterampilan kerja, pengaruh keterikatan kerja terhadap keterampilan kerja, pengaruh kesesuaian kerja terhadap keterikatan kerja dan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi pengaruh kesesuaian kerja terhadap keterampilan kerja.

## **Kesesuaian Kerja**

Edwards (1991) dalam Hamid (2011) kesesuaian kerja adalah kesesuaian atau kecocokan individu dengan tuntutan kerja yang dilakukan untuk memenuhi persyaratan dalam lingkungan kerja. Kistof *et al.* (2005) dalam Astuti (2010) kesesuaian kerja telah didefinisikan sebagai hubungan karakteristik seseorang dan orang-orang dari pekerjaan atau tugas-tugas yang dilakukan di tempat kerja tingkat kompatibilitas atau kesesuaian antara individu dan tuntutan kerja.

Edwards (1991) dalam Hamid (2011) kesesuaian kerja memiliki tiga indikator diantaranya: (1) pengetahuan yaitu sesuatu ilmu yang dimiliki seseorang untuk menghadapi tuntutan kerja dalam pekerjaannya dan (2) keterampilan yaitu yang ada pada diri atau jiwa seseorang yang digunakan untuk menyesuaikan tuntutan kerja di dalam pekerjaannya dan kemampuan yang ada pada diri seseorang dan dapat disesuaikan antara individu dengan pekerjaannya.

Yu (2009) dalam Lu *et al.* (2009) mengemukakan kesesuaian kerja memiliki personal indikator yang ada, yaitu tuntutan kemampuan dari seseorang terhadap pekerjaan yang dihadapinya dan ketersediaan kebutuhan karyawan.

## **Keterampilan Kerja**

Tims *et al.* (2012) dalam Lu *et al.* (2014) keterampilan kerja merupakan penyesuaian antara individu dengan pekerjaannya dengan memodifikasi pekerjaan tersebut sesuai dengan lingkungan kerja. Menurut Christian *et al.* (2011) dalam Lu *et al.* (2014) karyawan yang terlibat dalam pekerjaan mereka, mulai mengembangkan penyesuaian kerja dengan meningkatkan atau mengubah kemampuan mereka untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Menyesuaikan kebutuhan mereka dengan memenuhi persediaan pekerjaan atau dengan aktif mengubah pekerjaan.

Menurut Tims *et al.* (2012) dalam Lu *et al.* (2014) keterampilan kerja mempunyai dua indikator yaitu keberagaman keterampilan yang dimiliki oleh seseorang dalam bentuk seperti kemandirian kerja dan identitas tugas dan hubungan antara keterampilan yang dimiliki oleh seseorang terhadap pekerjaan yang dihadapi dalam dunia kerja.

## **Keterikatan Kerja**

Schaufeli (2002) dalam Lu *et al.* (2014) mengungkapkan keterikatan kerja adalah motivasi kerja, pekerjaan yang berhubungan dengan negara yang ditandai dengan semangat,

dedikasi dan penyerapan. Menurut Lu *et al.* (2014) menyatakan bahwa karyawan yang terlibat bisa membuat tempat yang bagus bagi mereka sendiri untuk bekerja dan meningkatkan kesesuaian kerja mereka sebagai konsekuensinya.

Menurut Schaufeli *et al.* (2002) dalam Memon *et al.* (2015) menjelaskan mengenai indikator yang terdapat pada keterikatan kerja yaitu: (1) curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyesuaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja, (2) merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa bermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan dan (3) dalam bekerja karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

### **Kesesuaian kerja, Keterampilan kerja dan Keterikatan kerja**

Pengaruh kesesuaian kerja dengan keterampilan kerja memiliki hubungan yang positif seperti penelitian Rietveld (2015). Hamid (2011) mengemukakan bahwa keterikatan kerja berpengaruh terhadap kesesuaian kerja. Kesesuaian kerja adalah kecocokan individu terhadap tuntutan kerja yang dihadapi dalam lingkungan kerja.

Memon *et al.* (2014) mengemukakan bahwa kesesuaian kerja berpengaruh negatif terhadap keterikatan kerja. Keterikatan kerja sebagai variabel mediasi antara pengaruh kesesuaian kerja terhadap pergantian karyawan.

### **Hipotesis**

Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Kesesuaian kerja berpengaruh positif terhadap keterampilan kerja.
- H2: Keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap keterampilan kerja.
- H3: Kesesuaian kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja.
- H4: Keterikatan kerja memediasi pengaruh kesesuaian kerja terhadap keterampilan kerja.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian asosiatif jika didasarkan pada tingkat eksplanasinya. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih

(Anshori, 2013). Hubungan ini bersifat kausal yaitu hubungan yang bersifat sebab akibat (Sugiyono, 2012:37).

Populasi dalam penelitian ini sebanyak 50 karyawan tetap PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *probability sampling*. Cara yang dilakukan untuk *probability sampling* adalah dengan menggunakan sampel jenuh. Pada penelitian ini terdapat 3 variabel yaitu variabel independen berupa kesesuaian kerja, variabel dependen berupa keterampilan kerja dan variabel mediasi berupa keterikatan kerja.

Kesesuaian kerja merupakan kesesuaian atau kecocokan individu dengan tuntutan kerja yang dilakukan untuk memenuhi persyaratan dalam lingkungan kerja. Pengukuran indikator kesesuaian kerja diadopsi dari penelitian Edwards (1991) dalam Hamid (2011) ilmu yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan, keterampilan yang dimiliki sesuai dengan tuntutan kerja dan kemampuan individu sesuai dengan pekerjaan.

Keterampilan kerja merupakan kecocokan antara individu dengan pekerjaannya untuk memodifikasi pekerjaan tersebut sesuai dengan lingkungan kerja. Pengukuran indikator keterampilan kerja diadopsi dari penelitian Tims *et al.* (2012) dalam Lu *et al.* (2014) mandiri dalam bekerja dan hubungan antara keterampilan dan tuntutan kerja.

Keterikatan kerja adalah hubungan yang dimiliki karyawan yang membuat karyawan terlibat dengan pekerjaan. Ketika karyawan terikat dalam perusahaan maka mereka akan berdedikasi penuh demi kemajuan perusahaan. Pengukuran indikator keterikatan kerja diadopsi dari penelitian Schaufeli *et al.* (2010) dalam Lu *et al.* (2014) keberanian dalam menghadapi tuntutan kerja, merasa terlibat sangat kuat dalam pekerjaan dan selalu berkonsentrasi dan serius.

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan wawancara, kuesioner dan observasi. Wawancara dilakukan pada Ketua Biro Pembelajaran dan Ketua Bagian Pengembangan Organisasi pada Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, kuesioner dibagikan kepada responden karyawan tetap disemua yang menjadi sampel penelitian ini. Ghazali (2011:40) indikator dianggap valid jika memiliki nilai korelasi diatas 0,70 namun pada penelitian tahap pengembangan skala loading 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima. Dalam mengukur validitas digunakan *convergent validity* dari measurement model dapat dilihat dari korelasi antara skor item dengan skor konstruksinya. Sehingga dapat ditarik

kesimpulan bahwa variabel mempunyai *convergent validity* yang baik.

Observasi yang dilakukan oleh penulis selama 10 minggu, penulis melakukan observasi pada karyawan Departemen Sumber Daya Manusia di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk bahwa mengamati kesesuaian kerja yang ada pada perusahaan serta keterampilan kerja yang ada pada perusahaan. Keterikatan kerja sebagai variabel mediasi antara pengaruh kesesuaian kerja terhadap keterampilan kerja di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Statistik deskriptif dalam penelitian ini menggunakan statistik rata-rata (*mean*). Statistik inferensial dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM PLS)*. Sedangkan untuk mengolah data digunakan bantuan program smartPLS 2.0.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang terdiri dari 82,2% berjenis kelamin laki-laki dan 17,8% berjenis kelamin

perempuan. Sebagian besar responden berusia antara kurang dari 5 tahun sebanyak 20 karyawan atau 44,4% responden yang memiliki lama kerja kurang 5 - 15 tahun sebanyak 11 karyawan atau 24,4% responden yang memiliki lama kerja lebih dari 15 - 20 tahun sebanyak 7 karyawan atau 15,6% dan sisanya sebanyak 7 karyawan atau 15,6% memiliki lama kerja selama kurang dari 20 tahun.

Hasil *R-square* dari kesesuaian kerja terhadap keterampilan kerja memberikan nilai sebesar 0.475564 artinya besarnya pengaruh kesesuaian kerja, keterikatan kerja terhadap keterampilan kerja pada karyawan Departemen Sumber Daya Manusia di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk sebesar 47%, sedangkan 53% dipengaruhi faktor lain yang juga berpengaruh terhadap keterampilan kerja di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Hasil *R-square* dari kesesuaian kerja terhadap keterikatan kerja pada karyawan Departemen Sumber Daya Manusia di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk sebesar 35% sedangkan sisanya 65% dipengaruhi faktor lain yang juga berpengaruh terhadap keterikatan kerja pada karyawan Departemen Sumber Daya Manusia di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk

**Tabel 1. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Path	Koefisien Pengaruh	Kesimpulan
Kesesuaian kerja > keterampilan kerja	0,466968	
Kesesuaian kerja > keterikatan kerja	0,593563	x Hipotesis Ditolak
keterikatan kerja > keterampilan kerja	(0,301038) = 0,17868	

Sumber : *output smart PLS 2.0*

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui pengaruh kesesuaian kerja terhadap keterikatan kerja menunjukkan nilai koefisien 0,593563 koefisien tersebut bertanda positif yang berarti apabila semakin tinggi kesesuaian kerja maka semakin tinggi keterikatan kerja dalam suatu perusahaan. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kesesuaian kerja terhadap keterikatan kerja.

Hasil dari keterikatan kerja terhadap keterampilan kerja semakin tinggi keterikatan kerja dalam suatu perusahaan maka semakin tinggi keterampilan kerja atau yang biasa disebut dengan keterampilan kerja karena ketika karyawan terikat dalam perusahaan. Sehingga secara tidak langsung karyawan tersebut akan meningkatkan keterampilan kerja dalam perusahaan tersebut, begitu pula sebaliknya. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara keterikatan kerja terhadap keterampilan kerja.

Keterikatan kerja tidak memediasi pengaruh kesesuaian kerja terhadap keterampilan kerja. Dapat diketahui bahwa besarnya koefisien pengaruh antara kesesuaian kerja terhadap keterampilan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja tidak memediasi dalam pengaruh kesesuaian kerja terhadap keterampilan kerja. Dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa kesesuaian kerja berpengaruh secara langsung terhadap keterampilan kerja.

## Pengaruh Kesesuaian Kerja terhadap Keterampilan Kerja

Berdasarkan pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini telah memperoleh hasil kesesuaian kerja berpengaruh positif terhadap keterampilan kerja yang berarti apabila semakin tinggi kesesuaian kerja maka semakin tinggi keterampilan kerja karyawan.

Hal tersebut juga didukung dengan deskriptif responden untuk variabel kesesuaian

kerja pada karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, dengan *mean* empiris sebesar 28,6 dan untuk variabel keterampilan kerja pada karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, dengan nilai empiris sebesar 24. Di mana dari nilai rata-rata tersebut jumlah responden yang menjawab di atas rata-rata lebih besar daripada responden yang menjawab dibawah rata-rata.

Kesesuaian kerja pada karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, dapat mempengaruhi keterampilan kerja organisasi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, dinilai cukup baik di mana standar kebijakan perusahaan selama ini telah mengikuti standar mutu perusahaan. Sesuai dengan visi dari perusahaan yaitu menjadi perusahaan semen terkemuka di Asia Tenggara. Suksesnya suatu perusahaan tidak lepas dari karyawan, karena karyawan adalah asset utama perusahaan (Hadi, 2015) .

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan fenomena pada karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk di mana karyawan juga melaksanakan kesesuaian kerja sesuai dengan kebijakan yang ada di perusahaan. Kebijakan yang ada di perusahaan harus dipahami oleh karyawan. Secara umum semua dokumen kebijakan tersebut mengacu pada proses bisnis pekerjaan berbasis praktik terbaik dan kepatuhan terhadap (*Good Corporate Governance*) terhadap regulasi serta etika karyawan dalam menjalankan profesi di perusahaan.

Karyawan pada Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dapat dikatakan sesuai atau cocok terhadap pekerjaan yang mereka miliki. Di mana kesesuaian atau kecocokan tersebut dapat diukur pada saat awal menempatkan karyawan dan pada saat penilaian kinerja. Jadi disesuaikan dengan karakteristik individu agar cocok dengan pekerjaan yang nantinya mereka lakukan. Untuk pengaruh kesesuaian kerja dan keterampilan kerja dalam Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk sudah muncul disana. Terbukti dengan kesesuaian pekerjaan yang dihadapi dan tuntutan kerja karyawan diseimbangkan dengan keterampilan kerja yang dimiliki oleh setiap karyawan yang bekerja disana.

Hal ini sesuai dengan tiga komponen utama dalam kesesuaian kerja dalam karyawan departemen sumber daya manusia pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Yakni ilmu yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan, karyawan

sudah sesuai dengan ilmu yang dimiliki dalam setiap jabatan di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Terbukti dengan awal penempatan karyawan dalam memulai bekerja dalam perusahaan.

Berikutnya keterampilan yang dimiliki sesuai dengan tuntutan kerja, karyawan yang bekerja pada Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk memiliki keterampilan yang berbeda pada setiap karyawan. Hal ini terbukti dengan penilaian kinerja yang didapatkan pada karyawan yang diterima tiga kali dalam satu tahun. Selanjutnya kemampuan individu sesuai dengan kemampuan karyawan pada Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk sesuai dengan pekerjaan yang mereka hadapi. Bahkan mereka sering diberikan pelatihan oleh perusahaan. Ini berguna untuk mengasah kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan. Agar ilmu yang dimiliki dapat berkembang dan dapat bersaing dengan kompetitor yang lain.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan diatas menunjukkan bahwa hipotesis penelitian yang menguji pengaruh kesesuaian kerja terhadap keterampilan kerja dapat dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya. Oleh karena itu karyawan pada Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, dalam melaksanakan kesesuaian kerja untuk meningkatkan keterampilan kerja masih dapat ditingkatkan lagi sehingga memperoleh hasil yang lebih baik lagi. Karena semakin banyak kompetitor dari industri semen di Indonesia.

### **Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Keterampilan Kerja**

Hasil pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini telah memperoleh hasil keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap keterampilan kerja yang berarti apabila semakin tinggi keterikatan kerja maka semakin tinggi keterampilan kerja karyawan.

Hal tersebut juga didukung dengan deskriptif responden untuk variabel keterikatan kerja pada karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, dengan *mean* empiris sebesar 38 dan untuk variabel keterampilan kerja pada karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dengan nilai empiris sebesar 24. Dimana dari nilai rata-rata tersebut jumlah responden yang menjawab diatas rata-rata lebih besar daripada responden yang menjawab dibawah rata-rata. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan fenomena pada karyawan Departemen

Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero), di mana ketika karyawan sudah ada keterikatan kerja dengan perusahaan. Maka karyawan tersebut akan melakukan keterampilan kerja dengan pekerjaan yang dihadapi.

Terbukti bahwa keterampilan kerja yang ada pada karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk yakni mandiri dalam bekerja dan hubungan antara keterampilan dengan tuntutan kerja. Hal tersebut dapat dilihat dalam *Performance Appraisal* yang dari realisasi *Key Performance Indicator* (KPI). Didalamnya berupa nilai-nilai kompetensi untuk setiap karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Hal ini dilakukan satu tahun nya 3 kali dalam melakukan penilaian, agar mengetahui keterampilan kerja setiap karyawan.

Menurut wawancara yang dilakukan dengan Bapak Riza Sugandhi selaku Kepala Biro Pengembangan Organisasi Pada Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, karyawan yang sudah terikat dalam perusahaan, mereka akan mengembangkan keterampilan yang dimiliki dalam suatu elemen dari kompetensi dan secara standar ada kompetensi yang disyaratkan dimasing-masing jabatan. Karyawan juga terikat dengan passion, kesempatan mengembangkan diri, kesempatan karir, lingkungan kerja yang kondusif, dan leadership yang kuat dari atasan.

Bakker dan Demerouti (2008) dalam Lu *et al.* (2014) bahwa karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi akan menemukan pekerjaan yang menarik, bermakna dan energi dan akan berpengaruh positif termasuk kebahagiaan, suka cita dan antusiasme.

### **Pengaruh Kesesuaian Kerja terhadap Keterikatan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini telah memperoleh hasil kesesuaian kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja yang berarti apabila semakin tinggi kesesuaian kerja maka semakin tinggi keterikatan kerja karyawan dalam pekerjaan mereka.

Hal tersebut juga didukung dengan deskriptif responden untuk variabel kesesuaian kerja pada karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, dengan *mean* empiris sebesar 28,6 dan untuk variabel keterikatan kerja pada karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, dengan nilai empiris sebesar 38.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan fenomena pada karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, dimana karyawan dapat dikatakan sesuai atau cocok terhadap pekerjaan yang mereka miliki. Hal ini terjadi karena perusahaan memberikan pelatihan kepada karyawan sesuai dengan ilmu dan jabatan masing-masing, namun secara general karyawan telah mendapatkan pembekalan terkait budaya perusahaan dan pengetahuan leadership yang diberikan mulai dari eselon 1 hingga eselon 4 dengan materi yang berbeda disesuaikan dengan setiap eselon.

Untuk pelatihan terkait budaya perusahaan dan fungsional (teknikal) ada mekanisme evaluasi paska pelatihan oleh atasan langsung dari karyawan yang bersangkutan. Namun untuk pelatihan manajerial (leadership) ada kewajiban dari karyawan untuk membuat suatu proyek implementasi gagasan peningkatan di perusahaan.

Hal ini dapat semakin mengikat karyawan untuk bekerja di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Menurut Bakker dan Demerouti (2008) dalam Lu *et al.* (2014) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi akan menemukan pekerjaan yang menarik. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan diatas menunjukkan bahwa hipotesis penelitian yang menguji pengaruh kesesuaian kerja terhadap keterikatan kerja dapat dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya.

### **Keterikatan Kerja tidak memediasi pengaruh Kesesuaian Kerja terhadap Keterampilan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa kesesuaian kerja berpengaruh positif terhadap keterampilan kerja. Kesesuaian kerja karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk termasuk kategori tinggi dengan nilai *mean* empiris sebesar 28,6. Hal ini menunjukkan adanya kesesuaian kerja pada karyawan Departemen Sumber Daya Manusia di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dan dapat meningkatkan kesesuaian kerja. Keterikatan kerja yang terjadi pada karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. termasuk dalam kategori tinggi yaitu dengan nilai *mean* empiris sebesar 38.

Hal ini berbeda dengan pendapat Saks (2006) dalam Memon *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa keterikatan sebagai variabel mediasi. Jadi dapat disimpulkan hipotesis 4 ini ditolak. Dari hasil observasi yang dilakukan oleh



penulis bahwa karyawan yang bekerja disana kurang mempunyai semangat yang kuat dan kurang konsentrasi dalam mengerjakan tugas. Terbukti pada saat penulis melakukan observasi karyawan yang bekerja merasa terburu-buru dalam penyelesaian pekerjaannya.

Kesesuaian kerja karyawan mempunyai pengaruh secara langsung terhadap keterampilan kerja meskipun tidak terjadi keterikatan pada diri karyawan. Semakin tinggi kesesuaian kerja pada diri karyawan maka akan semakin tinggi pula keterampilan kerja mereka. Keterikatan kerja karyawan tidak mempunyai dampak terhadap kedua variabel tersebut. Karyawan yang terikat atau tidak, mereka akan tetap membuat penyesuaian dengan dirinya.

## KESIMPULAN

Kesesuaian kerja memberikan pengaruh positif terhadap keterampilan kerja. Pengaruh positif menunjukkan bahwa semakin baik kesesuaian kerja yang dimiliki karyawan dalam sebuah perusahaan untuk melaksanakan tugas dan wewenangnya agar karir dalam perusahaan dapat meningkat maka karyawan akan meningkatkan keterampilan kerja. Hal ini muncul dalam setiap diri karyawan tersebut.

Kesesuaian kerja pada Departemen Sumber Daya Manusia di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, dapat mempengaruhi keterampilan kerja karena pada pelaksanaan kesesuaian kerja pada Departemen Sumber Daya Manusia di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, dinilai cukup baik di mana dalam standar kerja sudah dilakukan karyawan dengan baik, program-program yang ada sudah ditaati untuk mewujudkan perusahaan semen internasional yang terkemuka di Asia Tenggara yang sudah sesuai dengan visi dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap keterampilan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan terikat oleh perusahaan maka karyawan akan meningkatkan keterampilan kerja dalam pekerjaannya.

Kesesuaian kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kesesuaian kerja karyawan maka akan membuat mereka terikat terhadap perusahaan. Dalam pelaksanaannya di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, karyawan merasa betah atau nyaman dengan pekerjaan yang mereka hadapi, terbukti dengan tidak adanya pergantian karyawan yang hampir setiap tahunnya.

Berdasarkan pengaruh langsung dan tidak langsung diperoleh bahwa pengaruh kesesuaian kerja terhadap keterampilan kerja lebih besar

daripada pengaruh kesesuaian kerja terhadap keterampilan kerja melalui keterikatan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa keterikatan kerja tidak memediasi pengaruh kesesuaian kerja terhadap keterampilan kerja pada Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambah variabel-variabel lain yang lebih baik dan belum dibahas sebelumnya, agar bisa menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian yang lebih banyak lagi mengenai kesesuaian kerja, keterampilan kerja dan keterikatan kerja. Menambah sampel penelitian yang lebih banyak lagi dari penelitian ini, tidak hanya satu departemen saja agar penulis dapat mengetahui di setiap departemen apakah kesesuaian kerja dalam setiap karyawan berbeda atau tidak.

## DAFTAR ACUAN

- Anshori, Nurani Siti. 2013. Makna Kerja (Meaning Of Work) Suatu Studi Etnografi Abdi Dalem Keratin Yogyakarta Hadiningrat Daerah Istimewa Yogyakarta. *Journal Psikologi Industry Dan Organisasi*, 2(1): 1-10.
- Astuti, Sih Darmi. 2010. Model Person Organization Fit (PO Fit Model) Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan. *Journal Bisnis dan Ekonomi*, Vol.2, No.1:hal 1-10.
- Hamid, Siti Norasyikin Abdul dan Yahya, Khulida Kirana. 2011. Relationship between person-job fit and person-organization fit on employee's work engagement: a study among engineers in semiconductor companies in Malaysia. *Journal Annual on Innovations in Business and Management*.
- Ghozali, Imam. 2011. *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Edisi 3. Semarang. Undip.
- Hadi. 2015. *Gapura*. Media Informasi Semen Indonesia. Gresik.
- Komang, Ardana 1., Mujiati, Ni Wayan dan Utama, Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Lu, Chang-qin., Wang, Hai-jiang., Lu, Jing-jing., Du, Dan-yang dan Bakker, Arnold B. 2014. Does work engagement increase person-job fit ? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2014). Vol.84 (9): 142-152
- Memon, Ali Mumtaz., Salleh, Rohani dan Baharom, Mohamed Noor Rosli. 2015. Linking Person Job Fit, Person Organization Fit, Employee Engagement And Turnover

- Intention : A Three-Step Conceptual Model.  
*Journal of Asian Social Science*, Vol.11 (2):  
 313-320
- Murphy. 2013. Employee Engagement in  
 Washington DC (Online). (<http://forbes.com>).
- Rietveld, Lianne. 2015. Exploring The Future  
 Development In Employee Involvement :  
 Person-Environment Fit And The Future Of  
 Job Crafting. *Journal IBA*, University of  
 Twente, Faculty of Behavioural,  
 Management and Social Sciences.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi*.  
 Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian  
 Kuantitatif*. Jakarta : Salemba Empat.