

**PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, KARAKTERISTIK PEKERJAAN
DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DENGAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASIONAL
(Studi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang)**

Mukhammad Anwar Fu'adi

Program Pascasarjana Universitas Stikubank Semarang
e-mail : fuadmuhhammad29@gmail.com

Hasan Abdul Rozak

Program Pascasarjana Universitas Stikubank Semarang
e-mail : hasanp29@gmail.com

Abstract

The purpose of this study is to analyze the effects of individual characteristics, job characteristics and compensation on the job performance with organizational commitment as mediator in Rembang Regional Development Planning Agency. This study use cencuss methode for collecting data, using statistical tests that include validity test with factor analysis, reliability test using Cronbach's alpha, double regression analysis, and significance test using the coefficient of determination to prove the validity of hypothesis and for mediation tests. The results of this study proved that model's ability to correctly describe that the influence of individual characteristic, job characteristic, compensation and organizational commitment is 11,9% on job performance, and organizational commitment didn't to mediating the influence of independence variable to dependence variabel.

Keywords : *individual characteristics, job characteristics, compensation, organizational commitment, job performance*

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan mediasi komitmen organisasional pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang. Dalam penelitian ini variabel bebas yang mempengaruhi kinerja pegawai di batasi pada karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan kompensasi dengan variabel mediasi adalah komitmen organisasional. Pengambilan sampel dengan menggunakan "*metode sensus*" dengan teknik pengujian data yang digunakan meliputi uji validitas dengan analisis factor, uji reliabilitas dengan rumus alpha cronbach, analisis regresi berganda, dan uji signifikansi koefisien determinasi untuk membuktikan kebenaran hipotesis penelitian serta uji mediasi. Hasil penelitian membuktikan bahwa kemampuan model dalam menjelaskan secara benar pengaruh variabel karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, kompensasi dan komitmen organisasional adalah sebesar 11,9 % terhadap kinerja pegawai dan komitmen organisasional tidak menjadi memediator pengaruh seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kata Kunci : **karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan kompensasi, komitmen organisasional, kinerja pegawai.**

PENDAHULUAN

Salah satu tantangan yang harus dihadapi pemerintah khususnya pemerintah daerah adalah bagaimana menampilkan pegawai yang mempunyai kinerja optimal dalam menjalankan tugas dan fungsinya pada masing-masing organisasi pemerintah. Tantangan tersebut merupakan suatu hal yang mempunyai alasan mengingat masyarakat

menginginkan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Gibson (1997) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas dan kuantitas. Kualitas kerja dinilai dari tanggung jawab dan inisiatif yang dimiliki oleh pegawai dalam

menyelesaikan tugasnya sedangkan kuantitas kerja dapat dinilai dari target capaian kerja dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan.

Komitmen organisasional yang baik dibutuhkan karena komitmen organisasional sangat penting dalam stabilitasi kondisi dan situasi pada sebuah organisasi. Komitmen organisasional merupakan komitmen seseorang pegawai kepada organisasi tempatnya bekerja. Komitmen pegawai kepada organisasi merupakan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi. Jika suatu organisasi mampu memenuhi harapan dari pegawai yang beraneka ragam dengan karakteristik individu masing-masing, maka dengan sendirinya akan menciptakan rasa nyaman dan menyenangkan bagi pegawai, sehingga dapat menimbulkan rasa puas dan betah untuk bekerja pada organisasi tersebut. Untuk itu, komitmen dalam organisasi harus senantiasa di pelihara secara maksimal dalam rangka menjaga kelancaran aktivitas kerja di dalam sebuah organisasi sehingga dapat menjalankan visi dan misi yang efektif dan efisien.

Pada dasarnya kinerja seorang pegawai merupakan hal yang sangat individual karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam meringankan tugas dan pekerjaan. Kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh oleh pegawai tersebut. Oleh karena itu karakteristik individu merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Setiap pegawai mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda yang menerangkan mengapa kinerja pegawai yang satu berbeda dengan yang lain. Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang bermacam-macam, hal tersebut dikarenakan latar belakang dari masing-masing pegawai juga berbeda-beda, baik dilihat dari latar belakang pendidikan, keluarga, lingkungan, ekonomi, maupun yang lainnya. Dengan karakter individu yang berbeda-beda tersebut, maka fenomena yang terjadi adalah bahwa kinerja pegawai juga belum optimal sehingga berpengaruh terhadap tujuan organisasi.

Diantara fenomena tersebut antara lain: masih ada pegawai yang tidak ikut apel pagi, masih ada pegawai yang datang masuk kantor terlambat, dan masih ada pegawai yang pulang kerja mendahului. Berdasarkan data absensi yang diambil dari hasil rekam *fingerprnt* hanya sedikit pegawai yang mengikuti apel pagi. Rata-rata pegawai yang mengikuti apel pagi yang dilaksanakan pada pukul 07.15, dari 84 pegawai adalah hanya 16 pegawai pada Bulan Januari, 21 Pegawai pada bulan Februari, 17 Pegawai pada Bulan Maret dan 20 Pegawai pada Bulan April. Hal tersebut berarti bahwa tidak lebih dari 30 Persen pegawai yang mengikuti apel pagi setiap hari nya. Sedangkan untuk absensi masuk menggunakan *fingerprnt* dapat dilaksanakan mulai pukul 06.30 sampai dengan 07.30. Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa dari rata-rata per bulan antara Bulan Januari sampai dengan Bulan April tidak lebih dari 60 persen pegawai yang melakukan absensi masuk pada pagi hari, dengan kata lain bahwa sisanya terlambat masuk kantor. Sedangkan untuk absensi pulang yang dapat dilaksanakan antara pukul 15.30 sampai dengan 16.00 hanya berkisar 11 sampai dengan 23 pegawai, yang berarti sisanya pulang mendahului sebelum waktu pulang kantor. Dan untuk pegawai yang tidak masuk tanpa keterangan rata-rata satu pegawai setiap harinya. Fenomena tersebut tentu saja dapat berimbas pada penyelesaian pekerjaan yang kurang optimal.

Karakteristik pekerjaan juga merupakan salah satu faktor yang diduga dapat mempengaruhi komitmen organisasional dan kinerja pegawai. Dengan karakteristik pekerjaan yang berbeda antara masing-masing pegawai, maka akan menciptakan suatu hasil yang berbeda pula. Pegawai dengan beban kerja yang lebih banyak tentu akan berbeda dengan pegawai dengan beban kerja yang lebih sedikit. Masalah yang sering timbul adalah terdapat perbedaan karakteristik pekerjaan antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain, yang dapat menimbulkan kecemburuan dan dapat pula berpengaruh pada kinerja pegawai tersebut. Fenomena yang terjadi di Bappeda Kabupaten Rembang, Sub Bagian Perencanaan mempunyai beban

pekerjaan yang paling tinggi di banding sub bagian atau bahkan bidang lainnya di Bappeda Kabupaten Rembang. Sub bagian Perencanaan berada di bawah sekretaris dan mempunyai tugas pokok dan fungsi menyusun perencanaan kegiatan Bappeda Kabupaten Rembang untuk tahun berikutnya. Namun pada kenyataannya Sub Bagian Perencanaan dengan tingkat eselon 4 harus bertugas untuk menyusun perencanaan makro Kabupaten Rembang secara umum dimana seharusnya tugas tersebut diemban oleh pejabat sekelas eselon 3 atau sekelas bidang tersendiri. Dengan pegawai berjumlah empat orang sub bagian perencanaan mempunyai tugas untuk melaksanakan 15 kegiatan dengan 10 kegiatan berlevel kabupaten dan 5 kegiatan berlevel internal Bappeda. Kegiatan yang harus dijalankan tersebut tentunya sangatlah berat apalagi jika dibandingkan dengan Bidang Statistik, Penelitian dan Pengembangan (Stalitbang) dengan Jumlah 10 pegawai yang hanya menangani 8 kegiatan dengan level internal bappeda. Berdasarkan perbandingan dari tugas tersebut tentu saja rentan menyebabkan kecemburuan antar bagian. Hal tersebut dapat menurunkan motivasi dari pegawai dengan beban kerja yang lebih tinggi dibanding dengan pegawai lainnya apabila hal ini terjadi secara terus menerus.

Selain itu kompensasi juga diduga memiliki pengaruh terhadap komitmen serta kinerja seseorang pegawai dalam organisasi. Kompensasi adalah hak yang harus diterima oleh pegawai setelah menyelesaikan kewajibannya. Bagi seorang pegawai, kompensasi turut menentukan gaya hidup, status dan harga diri. Sedangkan bagi organisasi, kompensasi dapat mempengaruhi produktivitas melalui pemeliharaan sumber daya manusia yang ada dibandingkan harus melakukan pergantian pegawai. Walaupun demikian kompensasi yang tidak tepat sasaran dapat menurunkan motivasi dan kinerja karyawan.

Kompensasi yang tidak adil dapat menciptakan persepsi ketidakadilan yang membuat semangat karyawan turun karena mereka merasa tidak ada gunanya berprestasi ketika hasil kerja mereka dihargai sama dengan karyawan lain yang rendah kinerjanya.

Kompensasi dapat diberikan berdasarkan kepangkatan, jabatan serta beban kerja. Kompensasi yang umumnya diterima oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah gaji, tunjangan, asuransi kesehatan, inventaris, dan lain-lain. Nilai kompensasi yang diberikan diharapkan mampu mencukupi kebutuhan dan diharapkan mampu menjadikan motivasi bagi para pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Kenyataannya nilai tersebut dirasa relatif kecil apabila dibandingkan dengan beban pekerjaan dan semakin ketatnya peraturan yang diberlakukan kepada PNS.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Karakteristik Individu

Karakteristik individu adalah perilaku atau karakter yang ada pada diri seorang karyawan baik yang bersifat positif maupun negatif (Thoah, 2003). Karakteristik individual yang membedakan seseorang individu terhadap individu lain dan mempengaruhi perilaku (Robbins, 2003). Di dalam organisasi terdapat sejumlah individu dengan karakteristik yang berlainan. Sifat yang berbeda tersebut menurut Thoah (2003) merupakan karakteristik individual dalam membentuk perilaku individu dalam organisasi.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa indikator karakteristik Individu yang direduksi dari beberapa teori terdiri dari beberapa dimensi yaitu kebutuhan berprestasi, pengalaman kerja, dan tingkat pendidikan.

Karakteristik Pekerjaan

Mangkuprawira (2002) menyatakan bahwa, karakteristik pekerjaan adalah identifikasi beragam dimensi pekerjaan yang secara simultan memperbaiki efisiensi organisasi dan kepuasan kerja. Selanjutnya Sigit (2003) menyatakan suatu pekerjaan yang memiliki karakteristik yang menarik bagi karyawan dan menyenangkan untuk dikerjakan dapat menimbulkan motivasi bagi karyawan. Karakteristik pekerjaan menurut Purwaningsih (2008) adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan pekerjaan lainnya yang bersifat khusus dan merupakan inti pekerjaan yang berisikan

sifat-sifat yang ada didalam semua pekerjaan serta dirasakan oleh para pekerja sehingga mempengaruhi perilaku kerja terhadap pekerjaannya.

Secara umum terdapat beberapa faktor penting pembentuk sebuah karakteristik pekerjaan. Menurut Hackman dan Oldham menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan terdiri atas lima dimensi inti (Robbins,2008). Kelima dimensi inti itu antara lain :

- a. Keanekaragaman keterampilan (*Skill Variety*), yaitu keragaman keterampilan (*skill variety*) adalah sejauh mana suatu pekerjaan menuntut penggunaan beragam keterampilan dan keahlian;
- b. Identitas tugas (*Task Identity*), Yang artinya, sejauh mana pelaksana pekerjaan mampu menyelesaikan bagian tugas yang dapat dikenali;
- c. Keberartian tugas (*Task Significance*), yaitu sejauh mana pekerjaan memiliki dampak terhadap kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik itu di dalam maupun di luar organisasi;
- d. Otonomi (*Autonomy*), merupakan sejauh mana suatu pekerjaan memberikan kepada pelaksananya ketidaktergantungan dan kebebasan dalam penjadwalan dan perencanaan prosedur kerja; dan
- e. Umpan balik Pekerjaan (*Job Feedback*), yaitu sejauh mana aktivitas pelaksanaan pekerjaan memberikan informasi yang jelas dan langsung mengenai keefektifan kinerja yang telah dicapai.

Kompensasi

Kompensasi merupakan hak pegawai yang harus diterima sebagai imbalan setelah menyelesaikan kewajiban-kewajibannya. (Syafri dan Alwi, 2014). Kompensasi penting bagi pegawai dan juga organisasi. Kompensasi bagi pegawai menentukan gaya hidup, status dan harga diri, oleh karena itu, kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja, prestasi kerja dan produktivitas seorang pegawai bagi organisasi. Tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Kompensasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi *finansial* dan kompensasi *non finansial*. Kompensasi

finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) (Mondy dalam Djati dan Khusaini, 2003).

Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus dan komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan, yakni meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Sedangkan kompensasi non finansial (*non financial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafeteria, *sharing* pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang. Dengan demikian kompensasi tidak hanya berkaitan dengan imbalan-imbalan moneter (*ekstrinsik*) saja, akan tetapi juga pada tujuan dan imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan, maupun kesempatan promosi.

Komitmen Organisasional

Ada dua pendekatan dalam merumuskan definisi komitmen dalam berorganisasi. Yang pertama melibatkan usaha untuk mengilustrasikan bahwa komitmen dapat muncul dalam berbagai bentuk, maksudnya arti dari komitmen menjelaskan perbedaan hubungan antara anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri). Yang kedua melibatkan usaha untuk memisahkan diantara berbagai entitas dimana individu berkembang menjadi memiliki komitmen. Kedua pendekatan ini tidak *compatible* namun dapat menjelaskan definisi dari komitmen, bagaimana proses perkembangannya dan bagaimana implikasinya terhadap individu dan organisasi (Meyer & Allen, 1997). Secara ringkas Robbins (2006) menjelaskan Komitmen Organisasional adalah sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Selanjutnya Meyer

dan Allen (1997) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*.

Keterkaitan yang kuat antara komitmen dan kinerja disebabkan karena adanya keinginan dan kesiapan karyawan dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab. Berdasarkan pernyataan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen merupakan serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi agar dapat dicapai secara optimal dan membangun kesadaran dari karyawan akan pentingnya komitmen sehingga perlu adanya komitmen dari anggota terhadap organisasi, dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab akan menimbulkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Kinerja Pegawai

Gibson (1997) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas dan kuantitas. Kualitas kerja dinilai dari tanggung jawab dan inisiatif yang dimiliki oleh pegawai dalam menyelesaikan tugasnya sedangkan kuantitas kerja dapat dinilai dari target capaian pekerjaan. Selanjutnya Mangkunegara dalam Windy dan Gunasti (2012) menjelaskan Kinerja (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai secara umum dipahami sebagai suatu catatan keluaran hasil pada fungsi jabatan atau seluruh aktivitas kerjanya dalam periode waktu tertentu. Kinerja pegawai dapat diukur melalui keluaran (Gibson, 1997).

Hipotesis

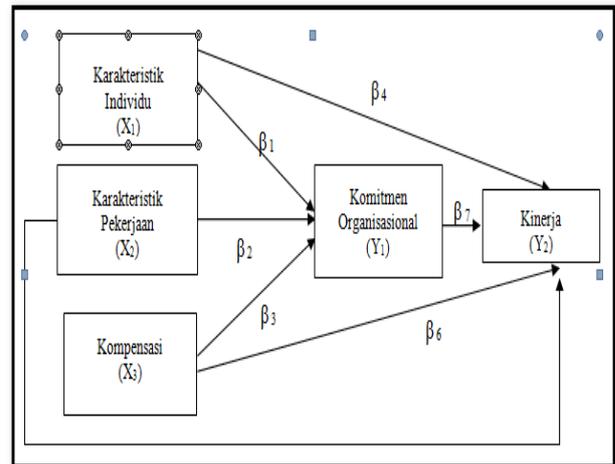
- H₁: Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.
 H₂: Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

- H₃: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.
 H₄: Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
 H₅: Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
 H₆: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
 H₇: Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Model Penelitian

Model Grafis

Secara grafis, kerangka pikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini:



Model Grafis Penelitian

Model Matematis

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dilakukan dengan analisis regresi berganda. Persamaan regresi berganda yang digunakan adalah sebagai berikut ini.

$$Y_1 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_1$$

$$Y_2 = a + \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_3 + \beta_7 Y_1 + e_2$$

Keterangan:

- Y₁ = Variabel Komitmen Organisasional
 Y₂ = Variabel Kinerja Pegawai
 a = Konstanta regresi berganda
 β₁-β₇ = Koefisien regresi
 X₁ = variabel karakteristik pekerjaan
 X₂ = variabel karakteristik individu
 X₃ = variabel kompensasi

e = variabel di luar penelitian

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang sebanyak 84 orang pegawai. Pengambilan sampel untuk dijadikan responden dalam penelitian ini adalah menggunakan *metode sensus*, dimana setiap anggota populasi secara keseluruhan dijadikan sebagai sampel. Sensus dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menggunakan pertanyaan tertulis berupa penyebaran kuesioner kepada responden.

Teknik Analisis

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan program SPSS, baik secara sederhana, parsial maupun berganda. Teknik pengukuran untuk menguji apakah pernyataan yang diberikan cukup valid dan reliabel, dipergunakan analisis faktor, regresi dan korelasi dengan tahapan sebagai berikut:

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah/valid tidaknya suatu kuesioner. Sebagai kriteria pemilihan item berdasarkan analisis faktor, digunakan batasan derajat kepercayaan sampel atau nilai *Kaiser Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO), apabila terlihat angka *K-M-O Measure of Sampling Adequacy* (MSA) > 0,5 maka, kumpulan variabel tersebut dapat diproses lebih lanjut. Jika masing-masing butir pertanyaan merupakan indikator pengukur variabel maka akan memiliki nilai *loading factor* yang tinggi di atas 0,4, dengan demikian dianggap valid untuk dianalisis kehandalannya.

Uji Reliabilitas

Alat yang digunakan untuk menguji reliabilitas sampel digunakan *testing* kehandalan *Cronbach Alpha*, yang menunjukkan ada tidaknya konsistensi antara pertanyaan dan sub bagian kelompok pertanyaan. Suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila pengujian tersebut

menunjukkan koefisien Alpha (*Cronbach Alpha*) > 0,7.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui hubungan sebab-akibat dengan menentukan nilai Y (sebagai variabel dependen) dan untuk menaksir nilai-nilai yang berhubungan dengan X (sebagai variabel independen)

UJI MODEL

Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*)

Tujuan dari koefisien determinasi adalah untuk melihat kemampuan variabel independen dalam menerangkan variabel dependen dan proporsi variasi dari variabel dependen yang diterangkan oleh variasi dari variabel-variabel independennya. Jika R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan menunjukkan semakin besar mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel independen terhadap variabel dependen semakin besar. Secara umum dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasi berganda (R^2) berada antara 0 dan 1 (Ghozali, 2009).

Uji F

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas (independen) yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel terikat/dependen dengan kriteria tingkat signifikansi < 0,05. Jika signifikansi < 0,05 maka model penelitian dinyatakan fit/layak (Ghozali, 2009).

Uji Hipotesis (uji t)

Uji hipotesis (uji t) digunakan untuk mengetahui koefisien regresi yang dihasilkan dari tiap-tiap variabel independen signifikan atau tidak terhadap variabel dependennya. Menurut Ghozali (2009), uji t pada dasarnya untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dalam penelitian ini digunakan uji dengan taraf signifikansi 0,05. Jika nilai alpha < 0,05 maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis diterima, sehingga ada pengaruh signifikan

antara variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya nilai $\alpha > 0,05$, maka hipotesis ditolak, berarti tidak ada pengaruh secara signifikan diantara dua variabel yang diuji.

Uji Efek Mediasi

Mediasi merupakan variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan analisis regresi yang digunakan untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui bahwa responden laki-laki sejumlah 69,0% (58 responden) sedangkan responden perempuan sejumlah 31,0% (31 responden). Berdasarkan usia, diketahui kurang dari 30 tahun sejumlah 19,0% (16 responden), umur 30 tahun-40 tahun sejumlah 44,1% (37 responden) dan umur lebih dari 40 tahun sejumlah 36,9% (31 responden). Berdasarkan masa kerja, terdapat sejumlah 44,0% (37 responden) responden pada usia antara 1 tahun-5 tahun, masa kerja antara 6 tahun-10 tahun sejumlah 17,9% (15 responden), masa kerja antara 11 tahun-15 tahun sejumlah 2,4% (2 responden), dan responden dengan masa kerja 1 tahun - 5 tahun sejumlah 44,0% (37 responden). Berdasarkan pendidikan, terdiri dari 23,8% (20 responden) berpendidikan SLTA, 6,0% (5 responden) berpendidikan Diploma, 46,4% (39 responden) berpendidikan Sarjana, dan 23,8% (20 responden) berpendidikan Pascasarjana.

Deskripsi Variabel

Hasil deskripsi variabel dalam penelitian ini sebagai berikut ini:

Hasil deskripsi terhadap variabel karakteristik individu menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden berkisar pada pilihan jawaban kecenderungan setuju dengan *mean* terendah pada indikator ketiga (6,05)

dan *mean* tertinggi pada indikator keempat (6,30). Hal ini memberikan makna karakteristik individu yang dipersepsikan responden adalah pada kisaran 6, ini berarti jawaban responden rata-rata setuju.

Hasil deskripsi terhadap variabel karakteristik pekerjaan menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden berkisar pada pilihan jawaban kecenderungan setuju dengan *mean* terendah pada indikator ketiga (5,93) dan *mean* tertinggi pada indikator pertama (6,24). *Mean* (rata-rata) jawaban responden untuk deskripsi variabel Karakteristik Pekerjaan adalah pada kisaran 6, ini berarti jawaban responden rata-rata setuju.

Hasil deskripsi terhadap variabel kompensasi menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden berkisar pada pilihan jawaban kecenderungan setuju dengan *mean terendah* pada indikator ketiga (5,74) dan *mean* tertinggi pada indikator keenam (6,50). Dapat ditarik kesimpulan bahwa *mean* (rata-rata) jawaban responden untuk deskripsi variabel Kompensasi adalah pada kisaran 6, ini berarti jawaban responden rata-rata setuju.

Hasil deskripsi terhadap variabel komitmen organisasional menggambarkan menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden berkisar pada pilihan jawaban setuju (skor 6) dengan *mean* terendah pada indikator ketiga (6,05) dan *mean* tertinggi pada indikator kelima (6,14). *Mean* (rata-rata) jawaban responden untuk deskripsi variabel komitmen organisasional adalah pada kisaran 6, ini berarti jawaban responden rata-rata setuju.

Hasil deskripsi terhadap variabel kinerja menunjukkan bahwa *mean* terendah pada indikator keenam (5,87) dan *mean* tertinggi pada indikator kelima (6,29) yang berarti rata-rata jawaban responden berkisar pada pilihan jawaban kecenderungan setuju. *Mean* (rata-rata) jawaban responden untuk deskripsi kinerja adalah rata-rata agak setuju cenderung setuju.

Analisis Regresi

Persamaan I

$$Y_1 = a + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + e_1$$

- 1) Nilai koefisien beta variabel Karakteristik Individu sebesar 0,362 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti bahwa variabel Karakteristik Individu mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
- 2) Nilai koefisien beta variabel Karakteristik Pekerjaan sebesar -0,085 dengan nilai signifikansi sebesar 0,421 atau lebih besar dari 0,05. Hal tersebut berarti bahwa variabel Karakteristik Pekerjaan mempunyai pengaruh negatif tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.
- 3) Nilai koefisien beta variabel Kompensasi sebesar -0,211 dengan nilai signifikansi sebesar 0,048 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti bahwa variabel Kompensasi mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasional.

Persamaan II

$$Y_2 = a + \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_3 + \beta_7 Y_1 + e_2$$

- 1) Nilai koefisien beta variabel Karakteristik Individu sebesar 0,269 dengan nilai signifikansi sebesar 0,012 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti bahwa variabel Karakteristik Individu mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- 2) Nilai koefisien beta variabel Karakteristik Pekerjaan sebesar 0,136 dengan nilai signifikansi sebesar 0,170 atau lebih besar dari 0,05. Hal tersebut berarti bahwa variabel Karakteristik Pekerjaan mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.
- 3) Nilai koefisien beta variabel kompensasi sebesar -0,063 dengan nilai signifikansi sebesar 0,529 atau lebih besar dari 0,05. Hal tersebut berarti bahwa variabel kompensasi mempunyai pengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja.
- 4) Nilai koefisien beta variabel komitmen organisasional sebesar 0,344 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti bahwa variabel komitmen organisasional

mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Uji *Adjusted R Square* (R^2)

Hasil Uji *Adjusted R Square* (R^2) menunjukkan Nilai *Adjusted R Square* (R^2) pada Persamaan I sebesar 0,119. Hal tersebut berarti bahwa variabel Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi mampu menjelaskan variabel komitmen organisasional sebesar 11,9 %. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 88,1 % dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. Nilai *Adjusted R Square* (R^2) Persamaan II sebesar 0,241. Hal tersebut berarti bahwa variabel Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan komitmen organisasional mampu menjelaskan variabel kinerja sebesar 24,1 %. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 73,9 % dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian

Uji F (Anova)

- 1) Nilai F hitung pada Persamaan I sebesar 4,747 dengan nilai signifikansi sebesar 0,004 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti bahwa variabel Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sehingga model dinyatakan fit/layak.
- 2) Nilai F hitung pada Persamaan II sebesar 7,601 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti bahwa variabel Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Kompensasi dan komitmen organisasional secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sehingga model dinyatakan fit/layak.

Uji Hipotesis (Uji t)

Uji Hipotesis I

Hasil uji hipotesis 1 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,362 dengan nilai sig 0,001, sehingga diketahui bahwa Karakteristik Individu mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, sehingga hipotesis I **diterima**.

Uji Hipotesis II

Hasil uji Hipotesis II menunjukkan koefisien beta sebesar -0,085 yang berarti Karakteristik Pekerjaan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional, sehingga hipotesis II **ditolak**.

Uji Hipotesis III

Hasil uji Hipotesis III menunjukkan koefisien beta sebesar -0,211 dan signifikansi 0,048 yang berarti berbunyi Kompensasi berpengaruh negatif terhadap Komitmen Organisasional, sehingga hipotesis III **ditolak**.

Uji Hipotesis IV

Hasil uji Hipotesis IV menunjukkan koefisien beta sebesar 0,269 dengan nilai sig 0,012 yang berarti bahwa Karakteristik Individu mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis IV **diterima**.

Uji Hipotesis V

Hasil uji Hipotesis V menunjukkan koefisien beta sebesar 0,136 dengan nilai sig 0,170 yang berarti Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis V **ditolak**.

Uji Hipotesis VI

Hasil uji Hipotesis VI menunjukkan koefisien beta sebesar -0,063 yang berarti Kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis VI **ditolak**.

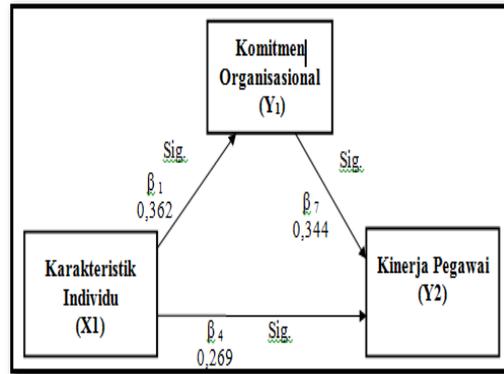
Uji Hipotesis VII

Hasil uji Hipotesis VII menunjukkan koefisien beta sebesar 0,344 dan signifikansi 0,001, yang berarti komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis V **diterima**.

Uji Efek Mediasi

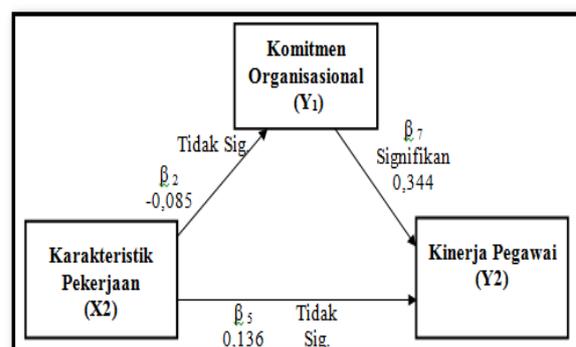
Berdasarkan hasil uji regresi dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Komitmen Organisasional



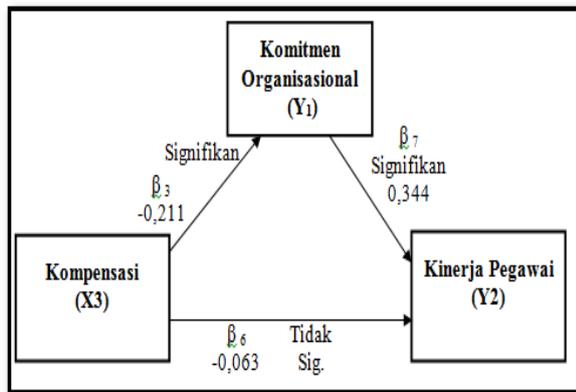
Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui secara langsung Karakteristik Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai beta 0,362 dan signifikansi 0,001. Pengaruh karakteristik Individu terhadap kinerja pegawai dengan mediasi komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai beta 0,344 dan signifikansi 0,001. Selanjutnya dari hasil regresi diatas dapat dihitung jalur yang menunjukkan pengaruh mediasi sebagai berikut : (1) Pengaruh langsung karakteristik individu ke Kinerja (b4) : 0,269; (2) Pengaruh tidak langsung karakteristik individu melalui mediasi komitmen organisasional ke Kinerja (b1x b7): 0,362 x 0,344 = 0,124. Dari perhitungan tersebut diperoleh hasil nilai b4 lebih besar dari hasil perkalian antara b1 dan b7 (b4 > b1 x b7) sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan langsung variabel karakteristik individu terhadap kinerja lebih kuat daripada hubungan tidak langsung karakteristik individu terhadap kinerja dengan mediasi komitmen organisasional.

Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Komitmen Organisasional



Pengaruh secara langsung Karakteristik Pekerjaan terhadap kinerja pegawai tidak signifikan. Sedangkan pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap komitmen organisasional yaitu negatif tidak signifikan. Dengan demikian tidak perlu dilakukan uji mediasi dikarenakan pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional tidak signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional **tidak memediasi** pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Komitmen Organisasional



Secara langsung Kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasional adalah negatif dan signifikan. Dengan demikian tidak perlu dilakukan uji mediasi dikarenakan pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasional negatif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional **tidak memediasi** pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang.

PENUTUP Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

Kabupaten Rembang dengan mediasi komitmen organisasional, maka kesimpulan yang dapat diambil penulis adalah:

1. Karakteristik Individu terbukti berpengaruh signifikan dengan nilai 0,362 (36,2%) terhadap komitmen organisasional pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang.
2. Karakteristik Pekerjaan terbukti tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang.
3. Kompensasi terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang.
4. Karakteristik Individu terbukti berpengaruh signifikan sebesar 0,269 (26,9%) terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang.
5. Karakteristik pekerjaan terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang.
6. Kompensasi terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang.
7. Komitmen Organisasional terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang dengan nilai 0,344 (34,4%).
8. Variabel komitmen organisasional terbukti tidak menjadi variabel mediasi pengaruh antara karakteristik individu terhadap kinerja pegawai.
9. Variabel komitmen organisasional tidak menjadi variabel mediasi pengaruh antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai.
10. Variabel komitmen organisasional terbukti tidak memediasi pengaruh antara variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Implikasi

Implikasi Teoritis

Beberapa Hasil penelitian ini yang memberikan dukungan secara empiris terhadap teori-teori yang telah disampaikan dalam bab II, antara lain sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Karakteristik Individu terbukti berpengaruh signifikan dengan nilai terhadap komitmen organisasional. Hal ini selaras dengan yang disampaikan Steers dan Porters (1983) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasional antara lain adalah karakteristik individu termasuk masa jabatan dalam organisasi dan variasi kekuatan kebutuhan seperti kebutuhan berprestasi. Penelitian ini juga mendukung hipotesis bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, seperti yang telah dikemukakan dalam hasil penelitian Yuwono, dkk (2005), bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah karakteristik karyawan (*person characteristic*) yang terdiri dari 1) pengetahuan, kemampuan dan keterampilan, 2) sikap dan motivasi.
2. Penelitian ini juga mendukung teori bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kemampuan organisasi mengelola pegawai dengan baik akan menimbulkan komitmen yang kuat dari pegawainya terhadap organisasi itu sendiri. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Meyer (1993) dalam Muhyi (2005) yang menyimpulkan bahwa "Komitmen Organisasional memiliki hubungan yang penting dengan kinerja, komitmen yang meningkat menyebabkan kinerja individu meningkat pula".
3. Hasil analisis regresi serta uji model menunjukkan bahwa model persamaan kedua lebih baik dari pada model persamaan pertama. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *Adjusted R square* (R^2) pada persamaan kedua adalah 0,241, yang berarti karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, kompensasi dan

komitmen organisasional mampu menjelaskan variabel kinerja sebesar 24,1 %. Sedangkan nilai *Adjusted R Square* (R^2) pada Persamaan I sebesar 0,119 yang berarti bahwa variabel Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi mampu menjelaskan variabel komitmen organisasional sebesar 11,9 %.

4. Hasil uji model (uji *Adjusted R square*/Uji determinasi dan Uji F) menunjukkan bahwa secara umum kontribusi pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen dapat dinyatakan fit/layak dan signifikan. Namun demikian dapat diketahui model persamaan baik pertama ataupun kedua dapat dinyatakan kurang baik. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *Adjusted R square* yang relatif kecil. Dengan demikian masih perlu dilakukan penelitian dengan variabel lain diluar model penelitian yang dipakai untuk mengetahui variabel apa saja yang mempunyai pengaruh lebih besar terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang. Selain itu dilihat dari nilai *Adjusted R square* yang relatif kecil, dapat memunculkan kemungkinan adanya spesifikasi model yang kurang tepat. Perlu dilakukan uji coba dengan mengganti posisi variabel komitmen organisasional dari variabel mediasi menjadi variabel moderasi untuk mengetahui spesifikasi model yang lebih tepat untuk penelitian ini.

Implikasi Organisasional

Kinerja menjadi tolak ukur keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja juga akan menentukan bagaimana pegawai melaksanakan pekerjaan yang diembannya, ke arah lebih baik atau sebaliknya. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai.

Berdasarkan hasil penelitian ini, diketahui hal-hal yang mempengaruhi kinerja adalah karakteristik individu dan komitmen organisasional. Untuk meningkatkan kinerja pegawai maka perlu dilakukan pembinaan terhadap karakteristik individu masing-masing pegawai serta dengan pemberian kompensasi yang adil sebagai *reward* melalui mediasi komitmen organisasional.

Karakteristik individu merupakan sifat yang tetap bertahan yang menggambarkan perilaku seorang individu. Setiap individu mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Karakteristik individu yang berbeda setiap orang akan menyebabkan perbedaan pula komitmen organisasional individu tersebut. Dengan melakukan pembinaan terhadap karakteristik individu, maka dapat meningkatkan pula komitmen organisasional dari pegawai tersebut. Sehingga pada akhirnya peningkatan kinerja juga akan tercapai. Seiring dengan meningkatnya komitmen organisasional, pemberian kompensasi yang proporsional akan memacu kinerja pegawai dengan dasar mediasi penuh antara variabel kompensasi terhadap kinerja dengan mediasi komitmen organisasional. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan untuk meningkatkan kinerja pegawai, organisasi harus melakukan pembinaan terhadap karakteristik individu terhadap masing-masing pegawai.

Implikasi Manajerial

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat bagi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang, antara lain:

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi mengenai proses pembinaan pegawai dengan memperhatikan karakteristik individu pegawai, pembagian pekerjaan yang proporsional dengan memperhatikan karakteristik pekerjaan, pemberian kompensasi yang adil dan proporsional, serta permasalahan yang terjadi terkait dengan kinerja pegawai perusahaan selama ini.

2. Identifikasi mengenai berbagai kendala/permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas selama ini dapat digunakan sebagai acuan untuk perbaikan serta peningkatan kinerja Badan dikemudian hari.

Keterbatasan

Keterbatasan dan kelemahan lain dalam penelitian ini diantaranya adalah dimana Obyek masih terbatas pada lingkungan di tingkat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rembang saja dan belum mewakili wilayah yang lebih luas di tingkat provinsi maupun nasional selain itu responden yang diambil tidak dipilih antara kepangkatan dan jabatan sehingga kemungkinan jawaban yang berbeda antara masing-masing pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi (2002), *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Astuti, S.D., Subagyo, H., Adriyanto, Y. (2010) *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai. (Studi Pada Balai Penelitian Dan Pengembangan Agama Kementerian Agama)*. Jurnal Manajemen dan Bisnis Volume 15, Nomor 1, Juni 2010, 17-28
- Djastuti. Indi. (2011). *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Tingkat Managerial Perusahaan Jasa Konstruksi Di Jawa Tengah*. Jurnal Bisnis Dan Akuntansi Vol. 13, No. 1, April 2011, 1 – 19
- _____ (2010). *The Influence of Job Characteristics On Job Satisfaction, Organizational Commitment And Managerial Performance (A Study On Construction Companies In Central Java)*. Jurnal Manajemen Bisnis Vol. 3, No. 2, Agustus 2010. 145-166
- Djati, Pantja dan Khusaini. (2003). *Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja*, Jurnal Manajemen dan

- Kewirausahaan, Vol.5, No.1, Maret 2003:25-41.
- Elizabeth M. Rice. (2004), *Capitalizing on the Contingent Workforce-Outsourcing Benefits Program for Non-Core Workers Improves Companies' Bottom Line*. *Employee Benefit Plan Review*, February 2004; 58, 8; ABI/Inform Research, pages 16-19.
- Farid.W.D., (2010), *Analisis Pengaruh Kompetensi dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja dengan Dimediasi Motivasi (Studi pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah*, Tesis MM Universitas Stikubank Semarang.
- Gellerman, (1984), *Organization and Environment*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Gibson. J, (1997), *Organization*. New York: Business Publications, Inc.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the Design of Work: Test of A Theory*. *Organization Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.
- Hammed, A., Ramzan, M., Zubair, H. M. K., Ali, G., Arslan, M. (2014). *Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)*. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 5 No. 2; February 2014
- Handaru, A.W., Abdillah, S., Wasposito, A.A.W.S. (2013). *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pt "X" Jakarta*. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)* | Vol. 4, No. 2, 2013
- Hani Handoko, (2002), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPF. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu SP. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Herwan Abdul Muhyi, (2005), *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi pada Pelayaran*. Disertasi UNPAD Bandung.
- Imam Ghozali, (2009), *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*, Badan Penerbit UNDIP.
- Kreitner Robert, Kinicki Angelo, 2003, *Perilaku Organisasi (Terjemahan) Jilid I Edisi Pertama*, Jakarta. PT. Salemba Emban Patria.
- Lubis, Yusniar. (2012). *Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Iklim Organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan*. *Trikonomika* Volume 11, No. 2, Desember 2012, Hal. 212–228
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Mc Celland, (1967), *Behavior in Organization: second edition* . Seventh ed, New York.
- Mc Keachie, (1976), "*Organization Behaviour and Business Publication*" Controversies, Application, Prentice Hall.
- Meyer and Allen, (1997), *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Humanside of Work*. Seventh ed, New York, NYC: Prentice-Hall International.
- Minner, John B. (1999). *Organizational Behavior: Performance and Productivity*, Is' ed. State University of New York Press.
- Murty, W.A., dan Hudiwinarsih, G. (2012). *Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya)*. *Jurnal STIE Perbanas Surabaya*. Volume 2, No. 2, July 2012, pages 215 – 228
- Musriha, (2013). *The Impact of Individual Characteristics and Organization Culture on Performance and Career Development of Employees Case studies Five Star Hotel in Surabaya Indonesia*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis* Vol. 14, No. 3, November 2013. 21-27
- Umi Narimawati, (2006), *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Aplikasi Contoh*

- & *Perhitungannya*, Jakarta: Agung Media.
- Purwaningsih, Indah. (2008). *Hubungan Antara Karakteristik Pekerjaan Dengan Komitmen Organisasi*. Jurnal Fakultas Psikologi. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Rahso, Toenggoel (2010), *Pengaruh Karakteristik Individu dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dimediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah*. Tesis MM Universitas Stikubank Semarang.
- Rehman, R., Ullah, M. I., Abrar-ul-haq, M. (2015). *The Influence of Individual Characteristics on Organization Performance and Job Satisfaction..* International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 2, February 2015.
- Ribhan, (2008), *Hubungan Karakteristik Individu dengan Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada PT Chandra Superstore Tanjung Karang Bandar Lampung*, Jurnal Bisnis dan Manajemen, 4 (2):1411-9366.
- Rizal, M., Idrus, M.S., Djumahir, R. (2014). *Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)*. International Journal of Business and Management Invention Volume 3 Issue 2 February 2014 PP. 64-79.
- Robbins, S.P., (1996). *Organizational Behaviour*. Concepts, Controversies, Application, Prentice Hall.
- _____ (2003). *Perilaku Organisasi (Terjemahan) Jilid I, Edisi Kesembilan*, Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- _____ (2008). *Perilaku Organisasi*, Edisi Keduabelas. Jakarta : Salemba Empat.
- Schultz, O.P. & Ellen, S. 1994. *Psychology at Work Today*. An introduction to Industrial and Organizational Psychology. New York: Mac Millan Publishing Company.
- Sedarmayanti, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sigit Soehardi, (2003). *Perilaku Organisasional*. Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta.
- Solikin. (2013). *Pengaruh Kompetensi dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Komitmen Organisasional (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang)*. Tesis MM Universitas Stikubank Semarang
- Steers, R.M., & Porter, L.M., (1983), *Motivation and Work Behaviour*. New York: Mac Graw Hill Book Inc.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujak, Abi. (1990), *Kepemimpinan Manajer (Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi)*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Jakarta: CV. Rajawali.
- Suryabrata, (1984), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Syafri dan Alwi, (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik*. Sumedang : IPDN PRESS
- Thoha, Miftah, (2003), *Perilaku Organisasi*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Wexley, K. N, and G. A. Yukl, (1992), *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc.
- Zunaidah. (2010). *Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Vol. 8 No. 15 Juni 2010.