

PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, IKLIM ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KETERIKATAN PEGAWAI BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT (PUPR) WILAYAH I MEDAN

**Oleh :
Sri Gustina Pane
Nurbaiti**

ABSTRACT

The formulation of the problem in this research is: How the influence of individual characteristics, organizational climate and compensation partially or simultaneously to the effectiveness of the Employee Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan. This study aims to identify and analyze individual characteristics, organizational climate and compensation to the effectiveness of the Employee Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan either partially or simultaneously. With sampling technique in Total Sampling then the sample in this study is the entire population of all employees of effectiveness of the Employee Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan as many as 61 people. With the technical analysis of data descriptively and multiple linear regression analysis. The result of this research shows that Partially individual characteristic variable positively influence to attachment of Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan for 2,537 and significance value 0,014. Partial organizational climate variable positively affects the attachment of the Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan for 4.568 and the significance value 0.000. Partial compensation variable positively affects the attachment of the Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan 2,795 and significance value 0,007. Individual characteristic variable, organizational climate and competence simultaneously affect the attachment of Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan for 18.758 and significance value 0,000. The value of R Square is 0.497. This shows that 49,7% variable of attachment of Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan can be explained by variable of individual characteristic, organizational climate and compensation while the rest 50,3% do not do research.

Keywords : Individual Characteristics, Organizational Climate, Compensation, Work Effectiveness

I. Pendahuluan

Setiap organisasi baik swasta maupun pemerintah mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Organisasi yang siap bersaing harus memiliki manajemen yang efektif karena tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai. Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6M), yaitu: man, money, methode, machine, material dan market (Hasibuan, 2001:83).

Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda – beda antara yang satu dengan yang lainnya. Menurut Panggabean dalam Prasetyo (2008 : 29), karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu. Menurut Robbins dalam Prasetyo (2008 : 29), karakteristik individu adalah cara memandang ke obyek tertentu dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya. Menurut Rahman (2013 : 77), karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu.

Selain karakteristik pegawai, untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi dapat menggunakan dan memanfaatkan berbagai macam sumber daya yang tersedia dalam suatu proses iklim organisasi dan kompensasi yang baik yang menunjukkan jati diri pegawai itu sendiri dalam bekerja. Sebab sumber daya tersebut senantiasa jumlahnya berubah, artinya pencapaian efisiensi kerja pegawai hanya dapat dimungkinkan bila lembaga tersebut memanfaatkan sumber daya tersebut menurut suatu sistem, ketentuan dan metode tertentu sehingga dapat dihindari pemborosan dari segi waktu, material, tenaga kerja dan jenis pemborosan lainnya, Moekijat (2001:76).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap pegawai memiliki tingkat karakteristik individu, iklim organisasi dan kompensasi yg berbeda beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat keterikatan pegawai terhadap instansi.

Penelitian yang dilakukan oleh Nur Cahyo (2014) yang berjudul pengaruh karakteristik individu dan iklim organisasi terhadap keterikatan pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Jember. Hasil penelitian menjelaskan bahwa karakteristik individu mempunyai pengaruh langsung terhadap keterikatan pegawai, begitu juga dengan iklim organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap keterikatan pegawai dan secara simultan karakteristik individu dan iklim organisasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap keterikatan pegawai.

Begitu pula dengan Mahesa (2011), yang melakukan penelitian tentang pengaruh iklim organisasi dan kompensasi terhadap keterikatan pegawai bagian umum kantor camat Kabupaten Semarang. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan iklim organisasi terhadap keterikatan pegawai, kemudian terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap keterikatan pegawai.

Setiap instansi pasti mempunyai masalah yang berbeda-beda dengan instansi lainnya. Adanya perubahan yang selalu dihadapi oleh setiap instansi baik yang berada diluar maupun didalam instansi tersebut dapat menjadi hambatan demi pencapaian tujuan yang efektif dan efisien. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : 1. Bagaimana pengaruh karakteristik individu terhadap keterikatan pegawai Balai Diklat PUPR Wilayah I Medan, 2. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap keterikatan pegawai Balai Diklat PUPR Wilayah I Medan, 3. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap keterikatan pegawai Balai Diklat PUPR Wilayah I Medan, dan 4. Bagaimana pengaruh karakteristik individu, iklim organisasi dan kompensasi secara bersama-sama terhadap keterikatan pegawai Balai Diklat PUPR Wilayah I Medan.

2. Tinjauan Pustaka

Karakteristik Individu (*Individual Characteristics*)

Menurut Panggabean dalam Prasetyo (2008 : 29), karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu. Selanjutnya menurut Robbins dalam Prasetyo (2008 : 29), karakteristik individu adalah cara memandang ke obyek tertentu dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya. Rahman (2013 : 77), juga menjelaskan bahwa karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu adalah karakter seseorang individu atau ciri – ciri seseorang yang menggambarkan keadaan individu tersebut yang sebenarnya dan yang dapat membedakannya dari individu yang lain.

Karakteristik individu mencakup sejumlah sifat dasar yang melekat pada individu tertentu. Menurut Winardi dalam Rahman (2013 : 77), karakteristik individu mencakup sifat – sifat berupa kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, sosial dan pengalaman, umur, bangsa, jenis kelamin dan lainnya yang mencerminkan sifat demografis tertentu; serta karakteristik psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Selanjutnya, cakupan sifat – sifat tersebut membentuk suatu nuansa budaya tertentu yang menandai ciri dasar bagi suatu organisasi tertentu pula.

Menurut Gibson dkk (1985 : 52) variabel yang melekat pada individu dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu : (a). Kemampuan dan keterampilan baik mental maupun fisik, (b). Demografis meliputi umur, asal – usul dan jenis kelamin, dan (c). Latar belakang yaitu keluarga, tingkat sosial dan pengalaman serta variabel psikologis individu yang meliputi persepsi, sikap dan kepribadian, belajar dan motivasi.

Menurut Ardana dkk (2009 : 31) karakteristik individu meliputi beberapa hal sebagai berikut : (a). Minat, (b). Sikap terhadap diri sendiri, (c). Kebutuhan individual, (d). Kemampuan dan kompetensi, (e). Pengetahuan tentang pekerjaan, dan (e). Emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai – nilai.

Menurut Nimran dalam Kurniawan (2007 : 17 – 18) karakteristik individual meliputi hal – hal sebagai berikut : (a). Kepribadian, merupakan keseluruhan cara dimana seseorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain, (b). Persepsi, menurut Robbins (2008 : 175), persepsi adalah sebuah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan sensori mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka, (c). Sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak yang mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu tentang sebuah objek, orang atau peristiwa.

Thoha (2012 : 35), menyatakan bahwa karakteristik individu meliputi : (a). Kemampuan adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya. Atau dengan kata lain kemampuan adalah suatu kapasitas yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan berbagai kegiatan dalam suatu pekerjaan, (b). Kebutuhan adalah hasrat atau keinginan manusia untuk memiliki dan menikmati kegunaan barang atau jasa yang dapat memberikan kepuasan bagi jasmani dan rohani demi kelangsungan hidup seseorang, (c). Kepercayaan, menurut Prasetyo dalam Kurniawati (2007 : 21), kepercayaan berasal dari kata percaya yang artinya mengakui atau meyakini akan kebenaran. Kepercayaan adalah hal – hal yang berhubungan dengan pengakuan dan keyakinan dan kebenaran, (d). Pengalaman Kerja, pada pekerjaan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Kenyataan menunjukkan makin lama tenaga kerja bekerja maka semakin banyak pengalaman yang dimiliki tenaga kerja yang bersangkutan, dan (e). Pengharapan menurut Gitosudimo dan Sudita dalam Kurniawati (2007 : 20), pengharapan adalah suatu keyakinan atau kemungkinan bahwa suatu usaha atau tindakan tertentu akan menghasilkan suatu tingkat prestasi tertentu.

Iklm Organisasi

Menurut Lussier (2005:486) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. Kemudian dikemukakan oleh Simamora (2004:81) bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. iklim organisasi mempengaruhi praktek dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keaneka ragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Sedangkan menurut Stinger (2002:122) mendefinisikan iklim sebagai “...*collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation*”, iklim organisasi adalah sebagai suatu koleksi dan pola lingkungan yang menentukan motivasi. Selanjutnya Wirawan (2008:122) mendefinisikan iklim secara luas. Ia menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Ada perbedaan antara masing-masing individu dalam mempersepsikan lingkungan kerjanya, berdasarkan apa yang dapat dilihat, dirasakan, diterangkan serta diinterpretasikannya melihat individu-individu mempersepsikan dan memberikan makna terhadap lingkungan kerjanya yang memiliki hubungan dengan sebagian dari sistem nilai pribadi. Nilai pribadi menurut Locke (dalam Amiyati, 2000) dapat didefinisikan sebagai yang diinginkan atau dicari seseorang untuk diperoleh karena dihormati sebagai pendukung kesejahteraan. Sebagai bentukan psikologis, ada perbedaan antara individu-individu dalam menanggapi lingkungan kerjanya dalam arti bagaimana dia merasakan iklim organisasinya.

Dari pendapat diatas maka dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang menggambarkan tentang kualitas lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Jadi iklim organisasi ini ada di dalam organisasi, menunjukkan cara hidup organisasi, dirasakan dan dipersepsikan oleh anggota-anggota yang ada didalamnya sebagai sesuatu yang diberi makna dan memiliki pengaruh terhadap perilaku anggota-anggota organisasi tersebut.

Kemudian Lussier (2005:487) mengatakan bahwa dimensi iklim meliputi: (1). **Structure**, merupakan tingkat paksaan yang dirasakan karyawan karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur atau tersusun. Tujuan organisasi, tingkatan tanggung jawab dan nilai-nilai organisasi. Hal ini penting diketahui oleh pegawai agar mereka tahu apa yang sesungguhnya

diharapkan dari mereka dan mereka dapat memberikan kontribusi yang tepat bagi organisasi. Menurut Steers (2008: 135) semakin tinggi “penstrukturan” suatu organisasi lingkungannya akan terasa makin kaku, tertutup, dan penuh ancaman. Sementara semakin otonomi dan kebebasan menentukan tindakan sendiri diberikan pada individu dan makin banyak perhatian yang diberikan manajemen terhadap pegawainya akan makin baik iklim kerjanya, (2). **Responsibility**, merupakan tingkat pengawasan yang diberlakukan organisasi dan dirasakan oleh para pegawai. Dimana kualitas dan bentuk pengawasan, pengarahan dan pembimbingan yang diterima dari atasan ke bawahan, (3). **Reward**, merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha pegawai yang dihargai sesuai dengan kinerjanya. Menurut Stringer (2002: 124) Pemimpin harus lebih banyak memberikan pengakuan daripada kritikan untuk membantu Pegawai meraih puncak prestasi. Kesempatan berkembang harus menggunakan penghargaan dan peningkatan kinerja, (4). **Warmth**, berkaitan dengan tingkat kepuasan pegawai yang berkaitan dengan kepegawaiannya dalam organisasi. Perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal, (5). **Support**, berkaitan dengan dukungan kepada pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Hal-hal yang berkaitan dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara pimpinan dan pegawai, lebih di tekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan, (6). **Organizational identity and loyalty**, berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaan dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya. Derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya pegawai merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya, dan (7). **Risk**, berkaitan dengan pegawai diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah: (a). Karakteristik internal, terdiri dari kondisi dalam organisasi yang diatur dan telah ditetapkan dalam mencapai tujuan organisasi. Karakteristik internal dikenal melalui beberapa dimensi: (1). Formalisasi, yaitu tingkat penggunaan dokumentasi tertulis, (2). Spesialisasi, yaitu derajat pembagian tugas, (3). Sentralisasi, yaitu berupa pembagian kekuasaan dan proses pengambilan keputusan, (4). Otoritas, yaitu berupa pembagian tugas dan pengambilan keputusan, (5). Profesionalisme, yaitu menggambarkan tingkat pendidikan anggota, dan (6). Konfigurasi, yaitu menunjukkan pembagian anggota ke dalam bagian-bagian.

(b). Karakteristik organisasi secara keseluruhan, organisasi sebagai suatu sistem terbuka, dalam upaya pencapaian tujuan memiliki karakteristik tertentu sebagai totalitas dapat dilakukan melalui penelaahan terhadap ukuran organisasi, teknologi yang digunakan dan lingkungan yang dihadapi organisasi, faktor umum organisasi, ukuran organisasi, teknologi dan lingkungan akan mempengaruhi iklim yang dirasakan anggota, karena secara langsung ataupun tidak, anggota pun berinteraksi dengan faktor-faktor tersebut.

(c). Karakteristik individu

Seperti yang diungkapkan di atas, bahwa iklim organisasi tercipta dari hasil interaksi individu dalam organisasi. iklim merupakan suasana yang dirasakan orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Dengan demikian karakteristik individu seperti persepsi, sifat, kemampuan, akan mempengaruhi iklim organisasi. Demikian juga dengan pengalaman masa lalu, harapan serta nilai-nilai yang dianut setiap individu akan berpengaruh terhadap proses interaksi. Karakteristik individu yang satu dengan yang lain berbeda, akan memberi warna pada iklim yang terbentuk.

Besar kecilnya organisasi ditentukan oleh jumlah anggota yang terlibat dalam proses kegiatan organisasi. Dalam organisasi yang kecil memungkinkan frekuensi tatap muka antara individu menjadi lebih tinggi, sehingga tingkat keakraban menjadi lebih tinggi. Komunikasi lebih intensif sehingga memungkinkan terbentuknya suasana yang berbeda dengan organisasi yang berukuran besar. Sedangkan Stringer (2002:135) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, masing-masing faktor yang mempengaruhi iklim tersebut yaitu: (1). Lingkungan Eksternal, Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama, (2). Strategi Organisasi, kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda akan menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung, (3). Pengaturan organisasi, faktor ini mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi, (4). Kekuatan Sejarah, semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan

anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya, dan (5). Kepemimpinan, perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi pegawai. Motivasi pegawai merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

Menurut Sumantri (2001:143), pengukuran iklim organisasi dalam beberapa hal sama dengan pengukuran kepribadian individu. Informasi tingkat pertama diperoleh dari suatu gambaran informal (informal description). Hal ini mencakup catatan seseorang mengenai aktifitas organisasi yang dilakukan dengan observasi terhadap rapat, dokumen-dokumen, surat menyurat, nota peringatan dan bahkan interpretasi yang didasarkan pada segala sesuatu seperti kotak telepon kantor yang selalu terkunci. Deskripsi ini memberi bahan untuk mengambil kesimpulan organisasi misalnya demokratis, otoriter, konservatif ataupun non komunikatif.

Selanjutnya tingkatan yang lain dari informasi, yaitu dengan melalui orang-orang dalam organisasi. Apa yang mungkin diberikan orang-orang yang mungkin merasakan iklim, berbeda dalam hal bagaimana mereka menerima atau menolak peraturan-peraturan dan kaidah-kaidah dan bagaimana mereka memandang lingkungan sosial umumnya.

Kompensasi

Kompensasi dimaksudkan sebagai balas jasa (reward) instansi terhadap pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang telah diberikan mereka kepada instansi. Panggabean (dalam Torang, 2013) mengemukakan kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Selanjutnya menurut Tohardi (dalam Notoatmodjo, 2009) mengemukakan bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (worth) dan keadilan (equity). Karena bila kompensasi dirasakan tidak layak dan tidak adil oleh para pegawai, maka tidak mustahil hal tersebut merupakan sumber kecemburuan sosial. Sedangkan menurut Handoko (dalam Notoatmodjo, 2009) yang dimaksud dengan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Filippo (2007:75-76) dalam bukunya “Prinsip of Personal Management” menyatakan bahwa kompensasi adalah harga untuk jasa yang diterima atau diberikan oleh orang lain bagi kepentingan seseorang atau badan hukum. Sementara itu, Dessler (1998:85) dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” menyatakan kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu, dan kompensasi karyawan mempunyai dua komponen. Pertama, pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Kedua, pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayarkan perusahaan.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Malayu S.P. Hasibuan, 2002:54). Kompensasi berbentuk uang, artinya gaji dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya gaji dibayar dengan barang.

Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian pihak perusahaan/badan hukum kepada seseorang atas jasa yang diberikannya baik secara langsung maupun tidak langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, bonus, asuransi ataupun uang liburan

Beberapa terminologi dalam kompensasi : (1). Upah/gaji, upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam (semakin lama kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan atau tahunan, (2). Insentif, insentif (*incentive*) merupakan tambahan-tambahan gaji di atas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya pemangkasan biaya, (3). Tunjangan (*Benefit*), contoh-contoh tunjangan seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian, dan (4). Fasilitas

(*Facility*), Fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus.

Komponen-komponen dari keseluruhan program gaji secara umum dikelompokkan kedalam kompensasi finansial langsung, tak langsung dan non finansial, (1). Kompensasi finansial secara langsung berupa; bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertanggung (program tabungan dan anuitas pembelian saham), (2). Kompensasi finansial tidak langsung berupa; program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor dan tempat parkir, dan (3). Kompensasi non finansial, berupa pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian). Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat, supervise yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

Untuk mengembangkan kebijakan pemberian kompensasi yang akan digunakan agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi dalam memberikan pembayaran yang adil kepada karyawan sehingga tujuan organisasi terpenuhi sesuai yang diharapkan, maka harus ditentukan sistem pemberian kompensasi yang dibuat berdasarkan prinsip-prinsip penggajian.

Dessler (1998:85) dalam bukunya “Sumber Daya Manusia” mengatakan bahwa untuk menentukan skala gaji/upah ada beberapa factor yang mempengaruhi, diantaranya : (1). Faktor hokum, dalam faktor ini besaran gaji/upah yang harus dibayar diatur dalam undang-undang yang meliputi segi upah minimum, tariff lembur dan tunjangan, (2). Faktor serikat buruh, serikat dan undang-undang hubungan tenaga kerja mempengaruhi hubungan bagaimana perencanaan pembayaran yaitu adanya tawar menawar antara serikat buruh dengan yang mempekerjakan, (3). Faktor kebijakan, yaitu pemberian kompensasi mempengaruhi upah yang dibayar. Kebijakan ini mempengaruhi tingkat upah dan tunjangan misalnya perbedaan upah/gaji bagi pegawai yang masih dalam masa percobaan, (4). Faktor keadilan, faktor keadilan menjadi faktor penting dalam menentukan tinggi rendahnya pembayaran upah/gaji dalam arti bahwa keadilan eksternal tarif upah/gaji harus sebanding dengan organisasi lain, sedangkan keadilan internal hendaknya setiap pegawai memperoleh pembayaran gaji/upah yang sama dalam organisasi. Proses menetapkan tarif upah dengan menjamin keadilan eksternal dan internal menempuh lima langkah : a. Lakukanlah sebuah survey gaji tentang beberapa pembayaran dalam organisasi lain untuk pekerjaan sebanding, b. Tentukanlah nilai dari masing-masing pekerjaan dalam organisasi melalui evaluasi jabatan, c. Kelompokkan pekerjaan-pekerjaan serupa kedalam tingkat upah, d. Tetapkan harga masing-masing tingkat pembayaran dengan menggunakan kurva upah, dan e. Tentukan dengan tarif upah.

Filippo (1987:75-76) dalam bukunya Principle of Personal Management, mengemukakan prinsip-prinsip penggajian yang harus diperhatikan antara lain dalam menentukan formula penggajian harus memperhitungkan tingkat inflasi, tanggung jawab pekerjaan dan kebutuhan aktualisasi. Disamping itu sistem penggajian harus dinaikkan dengan ranking pekerjaan yang sesuai dengan sifat pekerjaan, misalnya : sangat sulit, sulit, sedang, mudah dan mudah sekali yang didasari atas penilaian kinerja.

Heneman dan Schwab (1998:338) menyatakan kepuasan gaji merupakan konstruk kepuasan yang terdiri atas empat sub dimensi : (1). Tingkat gaji (pay level), (2). Struktur/pengelolaan gaji (pay structure/administration), (3). Peningkatan gaji (pay raise), dan (4). Tunjangan (benefit).

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan atas tingkat gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan atas gaji atau upah secara langsung, sedangkan kepuasan atas peningkatan gaji berkenaan dengan persepsi kepuasan dalam perubahan tingkat gaji. Kepuasan atas struktur dan pengadministrasian gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan dengan hirarki gaji internal dan metode yang digunakan untuk mendistribusikan gaji. Kepuasan atas tunjangan menekankan pada persepsi kepuasan tidak langsung yang diterima karyawan.

Keterikatan Pegawai

Menurut Kahn (dalam Saks 2006) employee engagement merupakan bentuk multidimensional dari aspek emosi, kognitif, dan fisik pegawai yang saling terikat. Menurut Wellins dan Concelman (dalam Limono 2010) menyebutkan keterikatan pekerja (employee engagement) sebagai kekuatan ilusi yang memotivasi pekerja ke level performa lebih tinggi. Pendapat lain dari Harter, Schmidt, and Hayes (dalam Limono (2010) mendefinisikan keterikatan pekerja sebagai keterlibatan dan kepuasan individu dengan rasa antusias untuk pekerjaannya. Keterikatan pegawai (employee engagement) merupakan keterlibatan pekerja secara emosional, kognitif dan fisik yang kemudian memotivasi dalam menyelesaikan tugas dengan rasa puas dan antusias. Engagement terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan/atau secara emosi terhubung dengan orang lain. *Disengaged employees*, di sisi lain,

melepaskan diri dari tugas kerja dan menarik diri secara sadar dan penuh perasaan (Luthans dan Peterson, 2002). Robinson et al. (dalam Saks 2006) mendefinisikan keterikatan pegawai sebagai sikap positif individu pegawai terhadap organisasi dan nilai organisasi. Seorang pegawai yang memiliki tingkat keterikatan tinggi pada organisasi memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap lingkungan operasional organisasi, mampu bekerja sama untuk meningkatkan pencapaian unit kerja/organisasi melalui kerja sama antara individu pegawai dengan manajemen. Rothbar (dalam Saks 2006) mengemukakan pula penjelasan tentang keterikatan sebagai suatu konstruk motivasional yang memiliki dua dimensi yang meliputi attention (ketersediaan kognitif seseorang untuk memikirkan peran kerjanya dalam suatu periode waktu) dan penghayatan (intensitas seseorang dalam memfokuskan diri pada peran kerjanya).

Schaufeli (dalam Indrianti 2012), menyatakan bahwa terdapat beberapa karakteristik pegawai yang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya, seperti memiliki keyakinan terhadap kemampuannya sendiri serta memiliki anggapan bahwa “work is fun”. Sejalan dengan Schaufeli et al. (Saks 2006) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai sesuatu hal yang positif, memuaskan, sikap pandang yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditandai oleh kesungguhan (vigor), dedikasi (dedication), dan penghayatan (absorption). Keterikatan pegawai mengacu pada kondisi perasaan, dan pemikiran yang sungguh-sungguh dan konsisten yang tidak hanya berfokus pada objek, peristiwa individu atau perilaku tertentu.

Menurut Paradise (2008: 112), keterikatan pegawai adalah hasil dari kondisi pekerjaan yang mendukung. Harter, Schmidt, dan Hayes (2002:78) mendefinisikan keterikatan pegawai sebagai bentuk keterlibatan individual dan kepuasannya serta sebagai bentuk antusiasme dalam melakukan pekerjaan. William Kahn (2010: 176) menyatakan keterikatan pegawai (employee engagement) adalah mengenai perhatian pegawai dan penyerapan mereka terhadap perannya. Wiley & Blackwell, di dalam buku mereka, menyatakan bahwa karyawan yang terikat akan memiliki keinginan untuk terikat yang menimbulkan gairah akan pekerjaannya, terikat dengan pekerjaannya, bersedia untuk mengorbankan lebih banyak tenaga dan waktu demi pekerjaannya, dan menjadi lebih proaktif dalam mencapai tujuan pekerjaannya.

Kebanyakan pegawai akan merasa iri kepada mereka yang begitu larut ke dalam pekerjaannya sampai-sampai waktu kerja pun tak terasa, yang terlihat bergairah ketika mengerjakan pekerjaannya, yang menemukan arti dan tantangan dalam pekerjaannya, dan yang terlihat tidak sabar untuk pergi ke kantor setiap hari untuk melanjutkan kembali pekerjaannya. Saat bersamaan, banyak orang juga merasa iri terhadap organisasi yang memiliki karyawan yang fokus, bergairah, inovatif, proaktif, dan melakukan hal yang benar di saat yang tepat.

Jack & Suzy mengatakan, “Utamakanlah keterikatan pegawai (employee engagement). Tidak ada perusahaan besar maupun kecil yang dapat bertahan lama tanpa karyawan yang bersemangat yang percaya akan misi perusahaan dan memahami bagaimana cara untuk mencapainya.” Atau apa yang dikemukakan oleh Tamara Erickson, “Meningkatkan keterikatan – adalah suatu cara untuk mendorong individu agar menanamkan lebih banyak energi psikis dalam pekerjaannya – adalah satu hal mudah yang paling kuat yang dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.”

Dari beberapa penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa keterikatan pegawai atau employee engagement adalah penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi, yang muncul dalam bentuk inisiatif, adaptabilitas, usaha, dan kegigihan yang mengarah pada tujuan organisasi (Wiley & Blackwell - Employee Engagement : Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage. Chapter 1 : page 7).

Pada keterikatan pegawai atau Employee engagement, seorang pegawai akan menampilkan kinerja yang sangat baik. Ada 4 prinsip utama yang menjadi syarat bagi seorang pegawai untuk menjadi terikat, yaitu: (1). *The Capacity to Engage*, untuk menciptakan pegawai yang terikat dibutuhkan lingkungan kerja yang tidak hanya bisa meminta lebih, tetapi juga menyediakan lahan informasi, kesempatan belajar, dan mampu menciptakan keseimbangan kehidupan pegawainya, yaitu dengan menciptakan suatu basis untuk menampung energi dan inisiatif pegawai, (2). *The Motivation to Engage*, keterikatan muncul ketika pegawai memiliki ketertarikan terhadap pekerjaan mereka dan sesuai dengan nilai pribadi mereka, dan pegawai diperlakukan dengan cara yang secara alami menimbulkan rasa ingin membalas dalam bentuk kebaikan, (3). *The Freedom to Engage*, keterikatan terjadi ketika pegawai merasa aman untuk bertindak berdasarkan inisiatif mereka. Oleh karena itu, kepercayaan menjadi hal yang paling penting di bawah kondisi sulit, tidak pasti, dan kebutuhan untuk berubah – terutama ketika employee engagement itu dianggap penting, dan (4). *The Focus of Strategic Engagement*, ketika perusahaan menyediakan kesempatan untuk berkembang, jenis pekerjaan yang sesuai, pengawasan yang adil dan bijaksana, upah yang sesuai, jaminan keamanan, dan seterusnya, engagement akan muncul dengan sendirinya karena rasa percaya akan prinsip timbal balik.

Setidaknya ada 7 *key drivers* yang mendorong pegawai atau pekerja untuk lebih *engaged* dengan organisasi, (1). Persepsi pegawai mengenai pentingnya pekerjaan mereka setiap anggota organisasi perlu merasa bahwa apa yang dia kerjakan adalah penting. Tidak peduli serendah apapun jabatannya dalam struktur organisasi. Mereka ingin merasa bahwa apa yang mereka kerjakan memiliki dampak terhadap bagian yang lain. Tentunya ini tidak terlepas naluri dasar manusia yang ingin dianggap penting. Manajemen sebaiknya memberikan apresiasi terhadap keberhasilan semua anggota organisasi di semua level, (2). Kejelasan pegawai mengenai harapan atas pekerjaan, setiap pegawai ketika masuk perusahaan atau organisasi tentu memiliki harapan tertentu. Begitu juga dengan anggota organisasi yang baru menempati posisi baru dalam organisasi tentu memiliki harapan tertentu terhadap pekerjaannya. Harapan dapat bermacam-macam, mungkin dapat berupa harapan mengenai benefit finansial yang mereka terima, kewenangan yang akan mereka lakukan, atau bahkan kontribusi yang dapat mereka lakukan untuk perubahan organisasi. Tingkat stres atau kekecewaan akan berbanding lurus dengan besarnya gap antara harapan mereka dengan kenyataan yang terjadi. Manajemen perlu mengelola tingkat gap ini agar tidak terlampaui jauh, (3). Peningkatan karir, jenjang karir yang jelas membuat semua anggota organisasi memiliki gambaran yang lebih jelas mengenai rencana karir mereka. Kapan mereka dapat memiliki peluang untuk naik jabatan, menjadi manajer, atau lainnya. Berapa tahun lagi mereka dapat menempati posisi tertentu. Keahlian apa saja yang harus mereka tingkatkan untuk mencapai posisi tertentu. Pencapaian apa saja yang harus mereka raih untuk jabatan tersebut. Kejelasan mengenai itu semua merupakan hal yang sangat penting bagi seorang pegawai. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kejelasan jenjang karir seseorang dalam organisasi erat kaitannya dengan *engagement* atau keterikatan mereka, (4). Feedback dan dialog berkala dengan atasan, di lingkungan kerja, terutama di timur, hubungan antara atasan dan bawahan merupakan hubungan yang sangat hierarkis. Sangat jelas sekat-sekat antara atasan dan bawahan. Budaya seperti ini tentu kurang baik dalam hal komunikasi atasan dan bawahan. Tidak jarang bawahan merasa canggung dengan atasan. Ketika ada hambatan pekerjaan, mereka lebih banyak ‘curhat’ dengan teman bahkan dengan orang luar. Lebih buruk lagi jika kendala-kendala dalam pekerjaan dibicarakan di belakang bos. Apa yang terjadi? Lama-kelamaan masalah bertumpuk dan meledak di satu waktu. Tentu ini tidak baik.

Hal yang harus dilakukan oleh manajemen adalah memfasilitasi dialog secara berkala antara atasan dan bawahan. Setiap bawahan diberikan waktu khusus di mana dapat secara langsung dan terbuka membicarakan apa kendala-kendala yang dihadapi dalam pekerjaan, (5). Hubungan yang berkualitas antara teman kerja, atasan dan bawahan, hubungan antara anggota organisasi memiliki peranan yang teramat sangat dalam menentukan apakah seseorang akan bertahan di dalam organisasi atau tidak. Banyak kasus pegawai yang *resign* hanya gara-gara ada masalah sepele dengan rekan kerja atau atasannya, (6). Persepsi mengenai etos dan nilai-nilai organisasi, bagaimana pegawai dapat mempersepsikan nilai-nilai dan etos kerja dalam organisasi sangat penting untuk meningkatkan keterikatan pegawai atau *employee engagement*. Seorang pegawai tidak hanya mencari benefit *financial*, organisasi yang mampu menginspirasi pegawainya untuk terus maju, meningkatkan kapasitas dirinya akan menyebabkan seorang pegawai menjadi terikat atau *engaged*. Tidak sedikit pegawai yang bertahan karena dia melihat contoh *leadership* pimpinan organisasi yang sangat baik. Mereka merasa ada sesuatu teladan yang harus mereka contoh untuk lebih baik, dan (7). Komunikasi yang efektif antar anggota organisasi, beberapa organisasi tidak memiliki *standard operating procedure* yang jelas. Ini menyebabkan pegawai kebingungan untuk melakukan pekerjaan dan bagaimana selanjutnya. Setiap anggota organisasi memiliki interpretasi sendiri-sendiri mengenai cara mengerjakan sesuatu, cara melaporkan dan tidak mengetahui dengan jelas jalur koordinasi. Jalur koordinasi yang tumpang tindih juga menyebabkan komunikasi tidak efektif. Keadaan seperti ini tentu tidak baik dalam organisasi karena orang-orang tertentu akan memiliki peran yang sangat dominan sementara yang lainnya hanya merasa pelengkap. Lebih parah lagi jika sudah terjadi saling menyalahkan antar anggota organisasi. Komunikasi yang tidak efektif menyebabkan keterikatan pegawai atau *employee engagement* menjadi rendah.

Konsep keterikatan pegawai atau *employee engagement* sendiri merupakan pengembangan dari konsep pemahaman perilaku individu dalam organisasi. Dalam organisasi, terdapat tiga hal yang mempengaruhi perilaku individu dan prestasi (Gibson, Ivancevich, Donnely: *Organization Behaviour*) yaitu : (1). Variabel individu berupa kemampuan dan keterampilan, (2). Variabel keorganisasian, dan (3). Variabel psikologis berupa persepsi, sikap dan perilaku. *Employee engagement* termasuk dalam variabel psikologis, seperti komponen pembentuk sikap, komponen utama dalam *employee engagement* terdiri atas 3 yaitu : (a). Komponen kognitif, berisi hal-hal yang dipikirkan pegawai tentang perusahaan tempat mereka bekerja. Dari komponen ini dapat dilihat apakah karyawan dan perusahaan memiliki kecocokan level pemikiran, artinya apakah pegawai mempercayai tujuan organisasi serta mendukung nilai-nilai yang dianut perusahaan, (b).

Komponen Afektif, merupakan hal-hal yang dirasakan pegawai terhadap perusahaan, yang memperlihatkan ikatan emosional antara pegawai dan perusahaannya, seperti rasa bangga menjadi bagian dari organisasi, dan (c). Komponen perilaku, yang merujuk pada 2 hal yaitu **pertama** apakah seorang pegawai berusaha maksimal dalam bekerja, dan **kedua**, apakah pegawai tersebut bersedia bertahan dalam instansi.

Penggerak keterikatan pegawai atau employee engagement akan berbeda di tiap jenis pekerjaan dan organisasi. Secara umum terdapat 3 (tiga) kluster utama yang menjadi penggerak keterikatan pegawai (employee engagement), yaitu (1). Organisasi, hal-hal terkait organisasi yang dapat menjadi penggerak keterikatan pegawai (employee engagement) adalah budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut, brand organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap supportive serta komunikasi yang baik antara rekan kerja. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya keterikatan pegawai (employee engagement). Hal-hal ini akan memberikan persepsi bagi pegawai bahwa mereka mendapat dukungan dari organisasi, (2). Manajemen dan Kepemimpinan, *engagement* dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Untuk itu, dibutuhkan konsistensi pemimpin dalam mentoring pegawai. Dalam menciptakan employee engagement, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa diantaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan feedback dan teknik penilaian kinerja (McBain, 2007). Hal-hal ini menjadi jalan bagi manajer untuk menciptakan keterikatan pegawai (employee engagement) sehingga secara khusus hal-hal ini disebut sebagai penggerak keterikatan pegawai (employee engagement), dan (3). Working life, kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya keterikatan pegawai (employee engagement). Ada beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat menciptakan keterikatan pegawai (employee engagement). **Pertama**, lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan prosedural. Hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki persepsi bahwa ia mendapat keadilan distributif dan prosedural akan berlaku adil pada organisasi dengan cara membangun ikatan emosi yang lebih dalam pada organisasi. **Kedua**, lingkungan kerja yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini mempengaruhi karyawan secara psikologis, mereka menganggap bahwa mereka berharga bagi organisasi. Hal ini membuat karyawan akan semakin terikat dengan organisasi. **Ketiga**, organisasi yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga karyawan. Dalam banyak penelitian dijelaskan bahwa ketika konflik antara pekerjaan dan keluarga terjadi, karyawan akan cenderung memutuskan keluar dari pekerjaan. Oleh karena itu manajer harus menjaga keseimbangan keduanya sehingga karyawan merasa bahwa pekerjaan tidak mengancam kehidupan keluarganya.

Untuk mengetahui tingkat keterikatan pegawai, salah satu metode yang bisa dilakukan adalah metode “Focus, Measure and Follow Up”, dalam menjalankan metode ini terdapat beberapa hal yang harus dilakukan perusahaan. Tahap awal yang dilakukan adalah mengidentifikasi dimensi atau aspek-aspek apa saja yang diasumsikan memberi kontribusi terhadap tingkat keterikatan pegawai (employee engagement). Yang harus disadari adalah aspek-aspek ini ketika dirumuskan di belakang meja bersifat asertif, sehingga harus diverifikasi dalam suatu penelitian yang bersifat kualitatif melalui *in-depth interview* maupun *focus group discussion*.

Semakin populernya penggunaan konsep keterikatan pegawai (employee engagement) dalam praktik dan penelitian disebabkan karena ada kesepakatan umum mengenai dampak positif dan signifikan dari keterikatan pegawai (employee engagement) dalam kinerja organisasi dan hasil bisnis. Pada dasarnya, keterikatan pegawai (employee engagement) merupakan konstruksi level individu. Keterikatan pegawai (Employee engagement) akan mempengaruhi performa organisasi secara positif ketika keterikatan pegawai (employee engagement) memberi dampak terhadap pegawai terlebih dahulu. Oleh karena itu, keterikatan pegawai (employee engagement) dianggap sebagai sesuatu yang dapat memberikan perubahan pada individu, tim dan organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu menjelaskan dampak keterikatan pegawai (employee engagement) pada individu. Keterikatan pegawai (Employee engagement) mempengaruhi kualitas kerja pegawai, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran pegawai dan menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan. Hal ini disebabkan karena pegawai yang memiliki derajat keterikatan (engagement) yang tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi pada organisasi. Keterikatan emosi yang tinggi mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan (cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan) dan akan berdampak pada rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan/perusahaan.

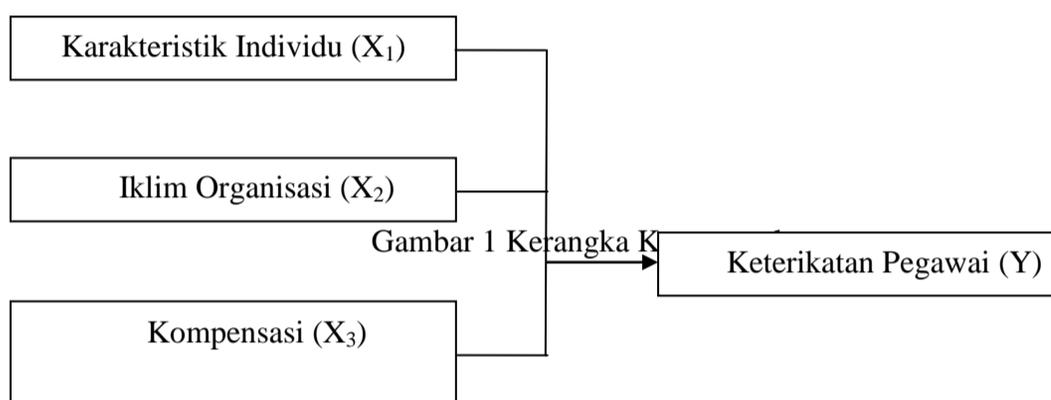
Seperti yang telah disampaikan sebelumnya, kinerja karyawan merupakan dasar bagi kinerja organisasi, artinya secara tidak langsung keterikatan pegawai (employee engagement) berperan dalam peningkatan kinerja organisasi. Dengan mempertimbangkan hasil riset dan survei yang

telah banyak dilakukan, telah dibentuk suatu kerangka kerja yang dapat menggambarkan dinamika serta hubungan antara employee engagement dan kinerja organisasi.

Adapun keuntungan dari keterikatan pegawai menurut Biro konsultasi DDI (dalam Handoko 2008 : 76) menyatakan bahwa semakin tingkat keterikatan maka akan semakin tinggi kinerja organisasi tersebut. Handoko (2008 : 77) menjelaskan bahwa banyak keuntungan yang dihbungkan dengan level keterikatan yang tinggi, yaitu : (a). meningkatkan produktivitas, (b). meningkatkan keuntungan perusahaan, (c). kualitas kerja yang tinggi, (d). meningkatkan efisiensi kerja, (e). *turnover* yang rendah, (f). meminimalkan kecurangan dan kesalahan karyawan, (g). mengurangi ketidak hadiran, (h). meningkatnya kepuasan pelanggan, (i). meningkatnya kepuasan karyawan, (j). mengurangi waktu yang hilang akibat kecelakaan kerja, dan (k). meningkatkan keluhan EEO *Employee employment opportunity*.

C. Kerangka Konseptual

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang Pengaruh Karakteristik Individu, Iklim Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Keterikatan Pegawai Balai Pendidikan dan pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Wilayah I Medan dapat di gambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:



D. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah tujuan penelitian, kajian teori, dan kerangka konseptual yang telah dikemukakan diatas, maka rumusan hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh antara karakteristik individu terhadap keterikatan pegawai.
2. Ada pengaruh antara iklim Organisasi terhadap keterikatan pegawai.
3. Ada pengaruh antara Kompensasi terhadap keterikatan pegawai.
4. Ada pengaruh secara bersama sama antara Karakteristik Individu, Iklim Organisasi dan Kompensasi terhadap keterikatan pegawai.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah mengenai pengaruh karakteristik individu, iklim organisasi dan kompensasi terhadap keterikatan pegawai. Waktu penelitian dilakukan selama 6 bulan, dimulai pada bulan Oktober 2017 - Maret 2018. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh PNS Balai Diklat PUPR Wilayah I Medan sebanyak 61 orang. Populasi ini sudah termasuk Kepala Balai Diklat PUPR Wilayah I Medan.

Tabel 2
Kerangka Populasi Berdasarkan Pangkat 2017

No	Pangkat	Golongan	Jlh Populasi
1	Pembina	IV/a	1
2	Penata TK I	III/d	1
3	Penata	III/c	4
4	Penata Muda TK I	III/b	14
5	Penata Muda	III/a	5
6	Pengatur	II/c	4
7	Pengatur Muda TK I	II/b	1
8	Pengatur Muda	II/a	2
9	Juru	I/c	1

10	Non PNS	-	28
Jumlah		61	

Sumber: Kantor Balai Diklat PUPR Wilayah I Medan (2017)

Selanjutnya defenisi operasionalisasi variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan pada tabel 3 berikut ini :

Tabel 3 Defenisi Operasional

No	Defenisi	Variabel	Indikator	Skala
1	Prasetyo (2008 : 29), karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu	Variabel Bebas (X1)	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki kemampuan yang lebih baik Disiplin Bijaksana 	Skala Ordinal
2	Menurut Lussier (2005:486) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya.	Variabel Bebas (X2)	<ul style="list-style-type: none"> Komunikasi Sejahtera Bersih Nyaman 	Skala Ordinal
3	Notoatmodjo, 2009) yang dimaksud dengan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka.	Variabel bebas (X3)	<ul style="list-style-type: none"> motivasi gaji tingkat pendidikan tunjangan 	Skala Ordinal
4	Saks 2006) mendefinisikan keterikatan pegawai sebagai sikap positif individu pegawai terhadap organisasi dan nilai organisasi	Variable terikat (Y)	<ul style="list-style-type: none"> Kualitas kerja Pengembangan karier Arif dan bijaksana 	Skala Ordinal

Sumber : Prasetyo, 2008. lusierr,2005.Notoatmodjo, 2009. Saks,2006 (diolah peneliti, 2017)

5. Evaluasi Data

Pengujian Hipotesis

Padaevaluasi data ini akan dilakukan pengujian hipotesis, baik secara partial ataupun secara simultan. Selanjutnya untuk mempermudah dalam evaluasi data ini, maka akan dicari nilai-nilai yang dibutuhkan dengan menggunakan perangkat lunak komputer yaitu program SPSS V.20.00 *for windows* dengan hasil data sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Statistik Keofesien Regresi

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.851	5.580		.869	.388
	karakteristik.individu	.274	.108	.273	2.537	.014
	iklim.organisasi	.394	.086	.442	4.568	.001
	kompensasi	.283	.101	.293	2.795	.007

a. Dependent Variable: keterikatan.pegawaiSumber: Out Put SPSS Data Diolah-2018

Berdasarkan tabel 4 diatas dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 4,851 + 0,274X_1 + 0,394X_2 + 0,283X_3 + \epsilon$$

Persamaan diatas dapat menjelaskan bahwa koefesien X_1 (karakteristik individu) mempunyai nilai positif yaitu 0,274, hal ini menunjukkan bahwa variabel karakteristik individu mempunyai pengaruh positif terhadap keterikatan pegawai. Jadi bila karakteristik individu yang di tunjukkan pegawai baik maka akan berdampak positif terhadap keterikatan pegawai. Selanjutnya koefesien X_2 (iklim organisasi) juga memiliki nilai positif yaitu 0,394. Hal ini menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap keterikatan pegawai, demikian pula koefesien X_3 (kompensasi) juga memiliki nilai positif yaitu 0,283. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi juga mempunyai pengaruh positif terhadap keterikatan pegawai.

Berdasarkan hal ini berarti jika Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan memperhatikan karakteristik individu, iklim organisasi dan kompensasi pegawainya dengan baik dan seksama akan berdampak baik terhadap keterikatan pegawai Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan.

Pengujian Secara Simultan (Uji F)

Hasil pengujian hipotesis yang berpengaruh secara simultan antara karakteristik individu, iklim organisasi dan kompensasi terhadap keterikatan Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan

Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5. Hasil Uji Statistik Secara Simultan

Model	ANOVA ^a					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	49.713	3	16.571	18.758	.001 ^b
	Residual	50.353	57	.883		
	Total	100.066	60			

a. Dependent Variable: keterikatan.pegawai

b. Predictors: (Constant), kompensasi, iklim.organisasi, karakteristik.individu

Sumber: Out Put SPSS Data Diolah-2018

Pada tabel 5 diatas terlihat bahwa nilai F_{hitung} adalah 18,758 dan nilai signifikansi 0,001. Diketahui nilai F_{tabel} dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha : 0,05$) adalah 3,150. Oleh karena itu nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($18,758 > 3,150$) maka H_0 ditolak dan menerima hipotesis dalam penelitian ini yaitu bahwa karakteristik individu, iklim organisasi dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan.

Pengujian Secara Parsial (Uji t)

Tabel 6. Hasil Uji Parsial Variabel X Terhadap Y
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	4.851	5.580		.869	.388
	karakteristik.individu	.274	.108	.273	2.537	.014
	iklim.organisasi	.394	.086	.442	4.568	.001
	kompensasi	.283	.101	.293	2.795	.007

a. Dependent Variable: keterikatan.pegawai
Sumber: Out Put SPSS Data Diolah-2018

Pengaruh X_1 terhadap Y

Untuk mengetahui secara partial pengaruh karakteristik individu (X_1) terhadap keterikatan pegawai dapat dilihat pada tabel 5.9 diatas. Berdasarkan tabel tersebut diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,537 dan nilai signifikansi 0,014. Sedangkan nilai t_{tabel} pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha : 0,05$) adalah 2,000. Oleh karena itu nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,537 > 2,000$) maka H_0 ditolak dan menerima hipotesis dalam penelitian ini yaitu variabel karakteristik individu secara partial berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan.

Pengaruh X_2 terhadap Y

Untuk mengetahui secara partial pengaruh iklim organisasi (X_2) terhadap keterikatan pegawai dapat dilihat pada tabel 5.9 diatas. Berdasarkan tabel tersebut diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 4,568 dan nilai signifikansi 0,001. Sedangkan nilai t_{tabel} pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha : 0,05$) adalah 2,000. Oleh karena itu nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,568 > 2,000$) maka H_0 ditolak dan menerima hipotesis dalam penelitian ini yaitu variabel iklim organisasi secara partial berpengaruh positif terhadap keterikatan Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan.

Pengaruh X_3 terhadap Y

Untuk mengetahui secara partial pengaruh kompensasi (X_3) terhadap keterikatan pegawai dapat dilihat pada tabel 5.9 diatas. Berdasarkan tabel tersebut diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,795 dan nilai signifikansi 0,007. Sedangkan nilai t_{tabel} pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha : 0,05$) adalah 2,000. Oleh karena itu nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,795 > 2,000$) maka H_0 ditolak dan menerima hipotesis dalam penelitian ini yaitu variabel kompensasi secara partial berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji determinan adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent. Untuk melihat hasil uji determinan maka dapat diketahui nilai R^2 atau koefisien determinasi dan dapat dilihat dibawah ini.

Tabel 6. Model Summary
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.705 ^a	.497	.470	.93989	.497	18.758	3

a. Predictors: (Constant), kompensasi, iklim.organisasi, karakteristik.individu

b. Dependent Variable: keterikatan.pegawai

Sumber: Out Put SPSS Data Diolah-2018

Nilai *R Square* pada tabel diatas adalah 0,497. Hal ini menunjukkan bahwa 49,7% variabel keterikatan Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan dapat dijelaskan oleh variabel karakteristik individu, iklim organisasi dan kompensasi sedangkan sisanya sebesar 50,3% tidak dilakukan penelitian.

Uji Kualitas Data

Uji Validitas Data

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur secara tepat. Validitas suatu instrumen menggambarkan tingkat kemampuan alat ukur yang digunakan untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran. Bila instrumen tersebut mampu untuk mengukur variabel yang diukur maka disebut sebagai valid, dan sebaliknya apabila tidak mampu untuk mengukur variabel yang diukur maka akan disebut tidak valid.

Pengujian validitas instrumen menggunakan *Analyst Correlate Bivariate* untuk mencari *correlation coefficient* dari *Product Moment Pearson* dengan SPSS. Kemudian dibandingkan dengan nilai r_{table} untuk $\alpha = 0.05$ dengan derajat kebebasan ($dk=n-2$) sehingga didapat r_{table} . Untuk butir pernyataan dengan nilai koefisien korelasi (r_{hitung}) > r_{table} maka butir pernyataan tersebut dinyatakan valid.

Karena jumlah responden yang digunakan untuk uji validitas sebanyak 61 orang, maka nilai r_{table} dapat ditentukan dari : $dk = n-2 = 61-2 = 59$

Nilai r_{table} dengan $dk = 59$ adalah 0,256. Jadi, jika $r_{hitung} > 0,256$ maka item pertanyaan dinyatakan valid.

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Variabel (X₁)

Variabel	r_{hitung}	r_{table}	Keterangan
1	0,314	0,256	Valid
2	0,480	0,256	Valid
3	0,784	0,256	Valid
4	0,784	0,256	Valid
5	0,640	0,256	Valid
6	0,314	0,256	Valid
7	0,456	0,256	Valid
8	0,784	0,256	Valid
9	0,784	0,256	Valid
10	0,480	0,256	Valid

Sumber: Data diolah-2018

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Variabel (X₂)

Nomor Soal	r_{hitung}	r_{table}	Keterangan
1	0,260	0,256	Valid
2	0,642	0,256	Valid
3	0,741	0,256	Valid
4	0,741	0,256	Valid
5	0,624	0,256	Valid
6	0,260	0,256	Valid
7	0,333	0,256	Valid
8	0,741	0,256	Valid
9	0,551	0,256	Valid
10	0,642	0,256	Valid

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Variabel (X₃)

Nomor Soal	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
1	0,424	0,256	Valid
2	0,427	0,256	Valid
3	0,811	0,256	Valid
4	0,811	0,256	Valid
5	0,647	0,256	Valid
6	0,424	0,256	Valid
7	0,400	0,256	Valid
8	0,811	0,256	Valid
9	0,536	0,256	Valid
10	0,427	0,256	Valid

Sumber: Data diolah-2018

Tabel 9. Hasil Uji Validitas Variabel (Y)

Nomor Soal	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
1	0,559	0,256	Valid
2	0,377	0,256	Valid
3	0,749	0,256	Valid
4	0,770	0,256	Valid
5	0,540	0,256	Valid
6	0,589	0,256	Valid
7	0,478	0,256	Valid
8	0,781	0,256	Valid
9	0,502	0,256	Valid
10	0,370	0,256	Valid

Sumber: Data diolah-2018

Berdasarkan tabel 5.11 hingga 5.14 seluruh pernyataan dalam setiap variabel memiliki nilai *corrected item correlation* (r_{hitung}) lebih besar dari r_{tabel}. Apabila ada item yang tidak valid tidak akan diteruskan dalam pengujian reabilitas.

1. Uji Reabilitas Data

Reliabilitas instrument menggambarkan pada kemantapan alat ukur yang digunakan. Suatu alat ukur dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi atau dapat dipercaya, apabila alat ukur tersebut stabil sehingga dapat diandalkan (*dependability*) dan dapat digunakan untuk meramalkan (*predictability*).

Pada penelitian ini, uji reliabilitas menggunakan metode *Cronbach Alpha*. Reliabilitas diukur dengan menguji tingkat konsistensi hasil pengukuran jika dilakukan pengukuran ulang. Andar atau tidaknya suatu data dapat dilihat dari koefisien alpha yang dihasilkan, data yang mendekati angka 1 (satu) dapat dikatakan memiliki keandalan tinggi. Nilai koefisien *Cronbach Alpha* yang mendekati 1 menunjukkan bahwa hasil yang diperoleh semakin konsisten sehingga dikatakan mempunyai reliabilitas yang tinggi. Suatu data dikatakan akurat jika nilai koefisien cronbach alpha minimum adalah 0,60. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan program SPSS versi 20.0.

Tabel 10. Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Reabilitas Status
X ₁	.803	10	Reliabel
X ₂	.762	10	Reliabel
X ₃	.786	10	Reliabel
Y	.785	10	Reliabel

Sumber: Data diolah-2018

Berdasarkan table 10 diatas terlihat bahwa nilai *cronbach alpha* seluruh variabel berkisar antara 0 sampai 1 dan lebih cenderung mendekati angka 1, dengan demikian keseluruhan item dalam instrumen pengukuran dapat kategorikan sangat reliabel.

Uji Asumsi Klasik

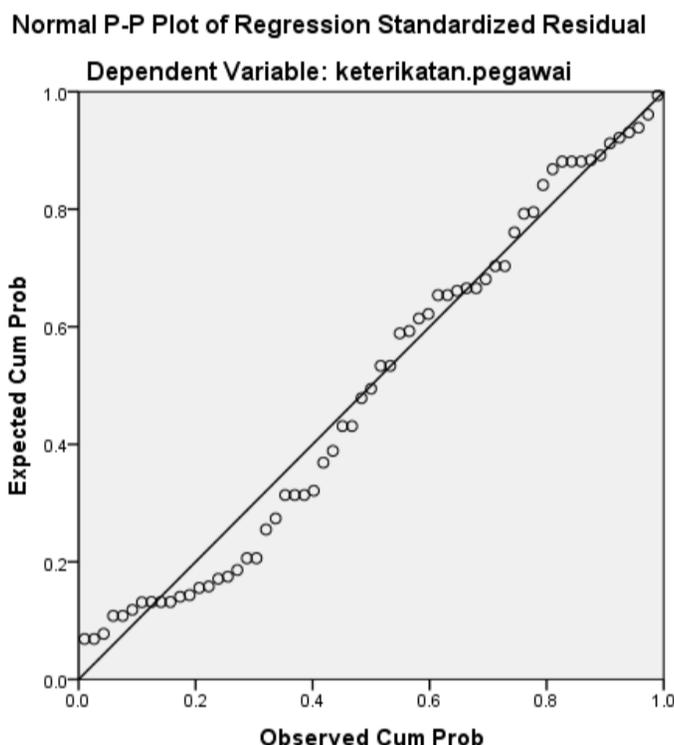
Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas data bertujuan untuk melihat normal tidaknya sebaran data yang akan dianalisis. Model regresi yang baik adalah distribusi normal atau mendekati normal. Untuk melihat normalitas data ini digunakan pendekatan grafik yaitu *Normality Probability Plot*.

Deteksi normalitas dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Menurut Santoso (2004:214), dasar pengambilan keputusan adalah:

- Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Pada output SPSS bagian *normal P-P Plot of Regression Standardized Residual*, dapat dijelaskan bahwa data-data (titik-titik) cenderung lurus mengikuti garis diagonal sehingga data dalam penelitian ini cenderung berdistribusi normal, seperti terlihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 2. Normalitas Data
Sumber: Out Put SPSS Data Diolah-2018

Uji Multikolinearitas

Pengujian *multikolinearitas* dilakukan untuk melihat apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem *multikolinearitas*. Cara mendeteksinya adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. Menurut Santoso (2004; 203), pada umumnya jika VIF lebih besar dari 5, maka variabel bebas tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya.

Pada output SPSS bagian *Coefficient*, semua angka VIF berada dibawah 5, hal ini menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas, seperti dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 11. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	karakteristik.individu	.762	1.313
	iklim.organisasi	.941	1.063
	kompensasi	.805	1.243

a. Dependent Variable: keterikatan.pegawai

Sumber: Out Put SPSS Data Diolah-2018

Uji Heteroskedastisitas

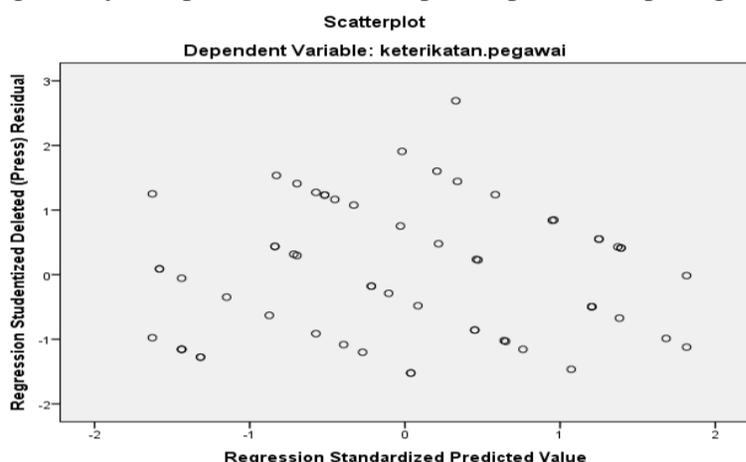
Pengujian *heteroskedastisitas* bertujuan untuk melihat apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual yang merupakan suatu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Jika varians dari residual yang merupakan suatu pengamatan ke pengamatan yang

lain bernilai tetap, maka hasil data disebut *homoskedastisitas* dan jika varians berbeda atau bernilai tidak tetap maka disebut *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah model yang bernilai tetap atau homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Deteksi *heteroskedastisitas* dilakukan dengan cara melihat ada tidaknya pola tertentu pada data yang diolah. Menurut Santoso (2004; 208), dasar pengambilan keputusannya adalah:

- a. Jika pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka terdapat situasi *heteroskedastisitas*.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi *heteroskedastisitas*.

Pada output SPSS dibagian Scatrerplot, terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai. Pola Scatterplot dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 3. Uji Heteroskedastitas
Sumber: Out Put SPSS Data Diolah-2018

6. Kesimpulan

Berdasarkan analisa dan evaluasi yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut :

1. Variabel karakteristik individu secara partial berpengaruh positif terhadap keterikatan Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan sebesar 2,537 dan nilai signifikansi 0,014.
2. Variabel iklim organisasi secara partial berpengaruh positif terhadap keterikatan Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan sebesar 4,568 dan nilai signifikansi 0,001.
3. Variabel kompensasi secara partial berpengaruh positif terhadap keterikatan Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan sebesar 2,795 dan nilai signifikansi 0,007.
4. Variabel karakteristik individu, iklim organisasi dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap keterikatan Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan sebesar 18.758 dan nilai signifikansi 0,000.
5. Nilai *R Square* adalah 0,497. Hal ini menunjukkan bahwa 49,7% variabel keterikatan Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan dapat dijelaskan oleh variabel karakteristik individu, iklim organisasi dan kompensasi sedangkan sisanya sebesar 50,3% tidak dilakukan penelitian.

Saran

Berdasarkan pada hasil penelitian, maka saran-saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pihak Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan kiranya terus meningkatkan karakteristik individu, iklim organisasi dan kompensasi agar dapat mengembangkan keterikatan pegawainya pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan.
2. Pimpinan Dinas Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan sebaiknya memberikan apresiasi kepada pegawai yang dapat menunjukkan kinerja kerjanya dengan baik dan berprestasi.

- Pihak Dinas Balai Pendidikan dan Pelatihan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah I Medan diharapkan setuju bagi pegawai yang hendak melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi.

7. DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Panudju. (2003). *Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Unit Produksi PT. X Palembang. Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya, 1(2), 4-17*. Diterbitkan oleh Universitas Sriwijaya.
- Bitner. (2003). *Service marketing, Integrating Costumer Focus Across the Firm, 3rd Edition*. Boston : McGraw Hill/ Irwin.
- Cascio, Wayne F. (2003). *Managing Human Resources*. Colorado: Mc Graw – Hill.
- Davis Keith, Werther, William B, Werther(2004), *Human Resources and Personnel Management*, Sixthth, McGraw-Hill, Inc, New York.
- Dessler, Gary. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jilid 1 Edisi Sembilan. PT Indeks, Jakarta.
- Handoko. (2001). *Manajemen Personalia & SDM*, Yogyakarta, BPFE
- Ishak, Arep, dan Henri Tanjung. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Tri Sakti.
- Luthans, Fred. (2005). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Mathis, Robert L, dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku Satu, Edisi Indonesia, PT Salemba Empat, Jakarta, (2001)
- Mangkunegara, (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Mangkuprawira, S.(2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moh. As`ad. (2003). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Galia Indonesia.
- Munandar, M.(2001). *Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Edisi Pertama. BPFE Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Ni Made, Gunastri. (2009). *Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan*. Jurnal Forum Manajemen. Vol 7. No 1.
- P, Mangkunegara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Payaman J. Simanjuntak,(2004), *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Simamora, (2004). *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Simamora, Henry.(2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi ketiga, Cetakan kedua, Yogyakarta: Penerbitan STIE YKPN.
- Sp Hasibuan, (2005). *Manajemen SDM*, Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Sp Robbins, (2001). *Organisasional Behavior* (terjemahan) jilid 1, Edisi ke delapan : Jakarta, PT Bhuana Ilmu Populer.

Suharyadi dan Purwanto S.K.(2002).*Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.

Suryadi, (2001). *Ilmu Ekonomi* . Edisi 1, Jakarta.

Triton, (2006).SPSS Versi 13.0 *Terapan Riset Statistik Parametrik*. Andy, Yogyakarta

Veithzal. Rivai,(2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik. Edisi ke Dua*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Wexley, Yuki. (2001). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Jakarta : Rineke. Cipta.