

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Tidak peduli apakah perusahaan tersebut merupakan sebuah perusahaan besar yang memiliki 10.000 karyawan atau organisasi nirlaba kecil yang memiliki 10 karyawan, tetap saja karyawan tersebut harus dibayar, yang berarti dibutuhkan sebuah sistem kompensasi yang baik dan sah menurut Faustino (2003:10).

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia mempunyai pandangan bahwa pegawai dalam suatu perusahaan merupakan asset perusahaan yang perlu dijaga, bukan hanya sebagai faktor produksi saja menurut Slamet, dkk (2014 : 114).

Berdasarkan hal itu banyak perusahaan berusaha meningkatkan kinerja sumber daya manusia agar para pegawai dapat menjalankan aktivitas kerjanya dengan lebih baik dan optimal. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi menurut Amstrong dan Baron dalam Ma'ruf (2016:3). Kinerja di bagi atas dua jenis yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merupakan kinerja yang dihasilkan oleh seseorang, sedangkan kinerja organisasi adalah kinerja perusahaan secara keseluruhan menurut Gibson dalam Kasmir (2016:182). Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu menurut Kasmir (2016:182). kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu menurut Lijan Poltak Sinambela, dkk (2018:480).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dengan *Team Leader* (TL) dari salah satu team sales dan beberapa karyawan PT. Cyberindo Aditama Bali, karakteristik individu dalam masing-masing karyawan sangat mempengaruhi situasi kerja. Perbedaan sikap, kemampuan, persepsi karyawan yang kurang terorganisir sering menjadi konflik antar karyawan. Keluhan karyawan mengenai kompensasi pemberian cuti yang kurang efektif. Selain karakteristik individu dan kompensasi, penurunan kinerja karyawan juga disebabkan oleh komitmen organisasi yang mengalami penurunan, hal ini dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang mengundurkan diri akibat tidak memenuhi target perusahaan.

Dari tabel dibawah menunjukkan jumlah pencapaian target sales pada PT. Cyberindo Aditama Bali pada tahun 2020 mengalami penurunan secara signifikan. Dari hal itu kita dapat mengetahui bahwa Peran karyawan sebagai sumber daya manusia yang sangat dibutuhkan untuk menentukan kesuksesan berdirinya suatu perusahaan. Karyawan atau human capital menjadi sangat penting karena dapat menghasilkan nilai tambahan untuk perusahaan, maka peran dan fungsi seorang karyawan bertujuan untuk membantu memperlancar produktivitas dan memaksimalkan kinerja serta memanfaatkan waktu secara efektif sebab, apabila karyawan tidak bekerja secara produktif dan tidak efisien, maka karyawan tidak lagi menjadi modal terpenting bagi perusahaan, tapi menjadi penghambat untuk perusahaan seperti karyawan dalam bekerja memiliki perilaku prokrastinasi menurut (Desi, 2015).

Tabel 1.1
Rekapan Target Pemasangan PT. Cyberindo Aditama Bali

No	Bulan	Target (unit)	Pencapaian (unit)
1	Januari	1130	1137
2	Februari	1140	1147
3	Maret	1150	1140
4	April	1288	1219
5	Mei	1325	1320
6	Juni	1400	1393
7	Juli	1630	1540
8	Agustus	1630	1601
9	September	1674	1658
10	Oktober	1555	1517
11	November	1556	1490
12	Desember	1400	1370

Sumber : Staff PT. Cyberindo Aditama Bali 2020

Karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi (Robbins 2015:46),. Karakteristik individu adalah ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap individu. Hal ini diikuti dengan perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari obyek yang disenangi itu. Karakteristik individu mempunyai kontribusi terbesar dalam pencapaian tujuan suatu badan menurut Sopiah 2010 : 13). Klasifikasi dari demografi adalah jenis kelamin dan ras. Perilaku karyawan menentukan hasil, mereka dapat menghasilkan prestasi atau kinerja jangka panjang yang positif dan pertumbuhan diri atau sebaliknya. Dimana kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugastugas yang dibebankan kepadanya

yang didasarkan atas kecakapan, inisiatif, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut Hasibuan (2014 : 94).

Fenomena karakteristik individu yang sering terjadi pada PT. Cyberindo Aditama Bali ditunjukkan dengan sering adanya konflik tentang sikap individu, kepribadian, dan persepsi pada karyawan. Terdapat beberapa perbedaan umur, pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja yang mempengaruhi kinerja yang berdampak pada kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Eko Perlindungan Sihombing, et al. pada tahun 2018 dengan judul Pekerjaan dan *Self Efficacy* bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) Rayon Manado Selatan, Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Ratna Handayati pada tahun 2016 berdasarkan analisis data yang diketahui bahwa variable karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Lemongan.

Selain karakteristik individu ada yang mempengaruhi terhadap kinerja Karyawan dalam suatu badan yaitu kompensasi. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan menurut Hasibuan (2015). Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kerja yang telah dilakukan. Menurut Lamingrum (2016). Pemberian kompensasi ini bisa berbentuk finansial maupun non finansial, kompensasi finansial langsung terdiri dari, bayaran yang diperoleh karyawan dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi. Kompensasi tidak langsung yang

disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi non finansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan fisik dimana orang tersebut bekerja menurut Soeriawibawa, Kusumawati, & Siswanto (2017).

Fenomena Kompensasi non finansial yang terjadi pada PT. Cyberindo Aditama Bali yaitu sulitnya karyawan mengajukan cuti kerja terutama pada sales lapangan yang diwajibkan untuk target setiap bulan dengan angka yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Terkadang banyak pegawai yang melakukan pemberhentian kerja secara tiba-tiba dikarenakan tidak mendapat cuti kerja. Hal ini menyebabkan penurunan kinerja pada perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Erik Martinus pada tahun 2016 dengan Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada bahwa kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Devina Surabaya, Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Sri Rahayuningsih pada tahun 2017 berdasarkan analisis data yang diketahui bahwa variable kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang.

Hasibuan (2016) Besar kecilnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterimanya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikimatinya semakin banyak pula. Dengan demikian kepuasan kerjanya semakin baik. (Rozzaid, Herlambang, & Devi, 2015). Tujuan kompensasi dilakukan perusahaan antara lain untuk

menghargai prestasi karyawan, menjamin keadilan diantara karyawan, mempertahankan pegawai, memperoleh karyawan yang lebih bermutu, dan sistem kompensasi haruslah memotivasi para karyawan. (Soeriawibawa, Kusumawati, & Siswanto, 2017). Milgo et al. (2014) menemukan hasil kompensasi menunjukkan pengaruh signifikan dengan komitmen karyawan. Prabowo dkk. (2015) menemukan hasil yang sama yaitu kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional perawat dan bidan kontrak di RS Bhayangkara Hasta Brata Batu Malang. Pratama dkk. (2016) menemukan hal yang sama mengenai kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Kee et al. (2016) menemukan bahwa hubungan yang signifikan antara kompensasi finansial seperti gaji, bonus dan uang muka terhadap komitmen organisasional, yang paling dominan antara ketiga kompensasi tersebut adalah uang muka dalam penelitian ini. Riana & Wirasedana (2016) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Kaitan antara kompensasi terhadap komitmen organisasional berpengaruh positif karena dengan adanya kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan maka karyawan akan merasa nyaman dalam suatu pekerjaan.

Dalam suatu perusahaan, diperlukan juga komitmen organisasi yang merupakan suatu pendorong seseorang melakukan perilaku tertentu, tugas manajer mengetahui tentang karakteristik individu, kompensasi, dan komitmen organisasi, karena manajer merupakan pimpinan lembaga dan bertindak pada orang lain, dengan mendorong agar tercapainya tujuan di dalam organisasi. komitmen

organisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi menurut Meyer dan Allen dalam Mardiana, Syarif (2018).

Fenomena yang dialami PT. Cyberindo Aditama Bali terkait komitmen organisasi yaitu masih ada beberapa sales yang belum memenuhi target perusahaan. Jika karyawan tidak memiliki komitmen organisasi yang kuat maka tujuan visi dan misi perusahaan tidak akan tercapai sesuai dengan target perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya beberapa karyawan yang belum optimal membuat harapan perusahaan tidak sesuai dengan pencapaian target.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Fuady pada tahun 2017 dengan judul yaitu komitmen organisasi pada kinerja tenaga pendidik pada bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada tenaga pendidik, Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Sawitri. Dkk pada tahun 2016 berdasarkan analisis data yang diketahui bahwa variable komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 1.2
Pencapaian target masing masing team tahun 2020

No	Bulan	Target Bali (unit)	Target Team (unit)	Team 1 (unit)	Team 2 (unit)	Team 3 (unit)	Team 4 (unit)	Team 5 (unit)
1	Januari	1130	226	230	226	225	226	230
2	Februari	1140	228	240	225	226	230	226
3	Maret	1150	230	245	236	225	230	230
4	April	1288	257	280	281	240	250	259
5	Mei	1325	265	284	280	260	268	278
6	Juni	1400	280	325	329	310	325	320
7	Juli	1630	326	320	311	296	305	312
8	Agustus	1630	326	330	336	320	325	335
9	September	1674	334	335	335	312	336	340
10	Oktober	1555	311	336	340	325	301	315
11	November	1556	310	336	335	329	331	330
12	Desember	1400	280	312	325	302	308	310

Sumber: HRD PT. Cyberindo Aditama Bali

Tabel diatas merupakan rekapian pencapaian target masing-masing *team* pada tahun 2020 pada PT. Cyberindo Aditama Bali. Masih terlihat beberapa *team* yang belum mencapai target perusahaan. Kurang optimalnya komitmen organisasi yang kuat membuat karyawan masih belum mencapai target perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk mengambil judul penelitian: **Pengaruh Karakteristik Individu, Kompensasi Non Finansial, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Cyberindo Aditama Bali.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah ada pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja kerja karyawan?
- 2) Apakah ada pengaruh kompensasi Non Finansial terhadap kinerja kerja karyawan?
- 3) Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja kerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik individu pada PT. Cyberindo Aditama Bali
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi Non Finansial pada PT. Cyberindo Aditama Bali
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi pada PT. Cyberindo Aditama Bali.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaan yaitu sebagai berikut:

- 1) Manfaat secara teoritis

Penelitian ini dapat di jadikan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh karakteristik individu,

Kompensasi non finansial dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Cyberindo Aditama Bali.

2) Manfaat secara praktis

Hasil penelitian ini di harapkan dapat di bangun suatu model yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain :

- a. Bagi mahasiswa, diharapkan dapat menerapkan teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan kenyataan dilapangan dan sebagai syarat untuk memperoleh gelar sarjana manajemen program studi manajemen pada fakultas ekonomi, Universitas Mahasaraswati Denpasar.
- b. Bagi PT. Cyberindo Aditama Bali, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap pemecahan masalah yang dihadapi serta dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun kebijakan.
- c. Bagi Universitas, diharapkan dapat menambah bahan bacaan di perpustakaan serta sebagai bahan acuan atau perbandingan bagi mahasiswa dalam menyusun skripsi yang sejenis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori/ Goal-Setting Theory

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Manajemen diartikan sebagai aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif (Robbins dan Coulter :2012). *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan memenuhi konsekuensi kerjanya.

Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi menurut Lunenburg (2011). Menurut Robbins, (2008) menemukan bahwa *goal-setting* berpengaruh

pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan kedalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi misi organisasi itu sendiri.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal menurut Bintoro dan Daryanto (2017 : 15) . Manajemen Sumber daya manusai adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawabn dan untuk mebgrurus relasi teanga kerja, kesehatan, dan keselamatan serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan menurut Desseler (2015:3) Agar pengertian MSDM ini lebih jelas, di bawah ini dirumuskan dan dikutip definisi yang dikemukakan oleh para ahli:

Badriyah (2015) mengemukakan “Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organiasi. Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5).

Menurut Hasibuan (2016 : 10) manajemen sumber daya manusia adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”. Sedangkan menurut Flippo yang dikutip oleh Almasri yang dialih bahasakan oleh Masud menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat. Manajemen adalah keseluruhan aktivitas yang berkenaan dengan melaksanakan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan menurut M. Ma'ruf Abdullah (2016:14). Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah ilmu yang berisi tentang kebijakan- kebijakan mengenai kegiatan pengelolaan SDM untuk pemberdayaan dan pengembangan agar sumber daya manusia yang dimiliki terarahkan dan dapat bekerja sesuai dengan tujuan organisasi.

2.1.2 Kinerja Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi menurut Amstrong dan Baron dalam Ma'ruf (2016:3). Suatu organisasi perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan tertentu

yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi di pengaruhi perilaku organisasi. Salah satu kegiatan yang paling lazim di lakukan dalam organisasi adalah kinerja karyawan, yaitu bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan sesuatu pekerjaan atau peranan dalam organisasi. Pengertian kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu programkegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Menurut Sinambela, (2016:480) mengemukakan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Kinerja di bagi atas dua jenis yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merupakan kinerja yang dihasilkan oleh seseorang, sedangkan kinerja organisasi adalah kinerja perusahaan secara keseluruhan menurut Gibson dalam Kasmir (2016:182). Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu menurut Kasmir (2016:182).

Robbins (dalam Kasmir, 2016:194) mengemukakan bahwa kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh:

- 1) Kemampuan atau ability
- 2) Motivasi
- 3) Kesempatan

Sama halnya dengan perilaku organisasi lainnya, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh beberapa faktor. Hasibuan (2016) menerangkan bahwa kinerja karyawan merupakan gabungan tiga faktor penting yakni kemampuan dan minat karyawan, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi karyawan. Apabila kinerja karyawan baik, maka kinerja dari perusahaan juga diharapkan baik pula.

2.1.2.2 Faktor Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir (2016:189):

- 1) Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan.

- 2) Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik.

- 3) Rancangan Kerja

Akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

- 4) Kepribadian atau karakter

Kepribadian atau karakter yang dimiliki seseorang karyawan.

- 5) Motivasi Kerja

Dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6) Kepemimpinan Perilaku

Seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

7) Gaya Kepemimpinan

Gaya atau cara seorang pemimpin dalam mengatur bawahannya.

8) Budaya Organisasi

Kebiasaan atau norma yang berlaku oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9) Kepuasan Kerja

Perasaan puas atau perasaan senang setelah melakukan pekerjaan.

10) Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi lokasi tempat kerja.

11) Loyalitas

Kesetiaan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

12) Komitmen

Keterikatan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan.

13) Disiplin Kerja

Menjalankan aktivitas pekerjaan sesuai dengan ketepatan waktu.

2.1.2.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1) Kuantitas

Hasil kerja Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2) Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3) Efisiensi

Dalam melaksanakan tugas Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4) Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku .

5) Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6) **Ketelitian**

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

7) **Kepemimpinan**

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8) **Kejujuran**

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

9) **Kreativitas**

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

2.1.3 Karakteristik Individu

2.1.3.1 Pengertian Karakteristik Individu

Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Karakteristik adalah ciri atau sifat yang berkemampuan untuk memperbaiki kualitas hidup, sedangkan individu adalah perorangan, orang seorang. Karakteristik individu adalah karakter yang dimiliki oleh setiap orang yang berbeda antara orang yang satu dengan yang lainnya, menurut Agustya (2018). Karakteristik individu merupakan faktor internal (interpersonal) yang menggerakkan dan mempengaruhi perilaku individu Ratih Hurriyanti dalam Nurikhsan (2016:13). Sedangkan Robbins dan Timothy (2017), berpendapat bahwa karakteristik individu merupakan kepribadian yang

membentuk preferensi atau imbalan, gaya komunikasi, reaksi kepada pemimpin, gaya negosiasi yang memengaruhi organisasi.

Menurut Ardana dkk, bahwa karakteristik individu adalah minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan, dan situasi pekerjaan, kebutuhan individual, kemampuan atau kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan dan emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai. Menurut Gibson, James L yang dialih bahasakan oleh Nunuk Ardiani bahwa yang dimaksud dengan karakteristik individu adalah kemampuan dan kecakapan, latar belakang dan demografi. Klasifikasi dari demografi adalah jenis kelamin dan ras. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi.

Karakteristik individu dalam suatu organisasi atau perusahaan juga sangat penting dalam menciptakan SDM yang berkualitas. Menurut Triatna (2016, hlm.48) karakteristik individu meliputi minat, keahlian, pendidikan, dan pengalaman kerja. Minat adalah sikap yang membuat seseorang senang akan obyek kecenderungan atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti dengan perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari obyek yang disenangi itu. Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu merupakan minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan, dan situasi pekerjaan, kebutuhan individual, kemampuan atau kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan dan emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai.

2.1.3.2 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Karakteristik Individu

Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula meskipun bekerja di tempat yang sama. Faktor-faktor karakteristik individu Menurut Winardi cakupan sifat-sifat tersebut membentuk suatu nuansa budaya tertentu yang menandai ciri dasar bagi suatu organisasi tertentu pula. Karakteristik individu memiliki komponen sebagai berikut:

1) Umur

Umur harus mendapatkan perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja dan tanggung jawab seseorang. Karyawan muda pada umumnya mempunyai fisik yang kuat, dinamis dan kreatif tetapi cepet bosan, kurang bertanggung jawab, cenderung absensi dan turnovernya tinggi. Karyawan yang umumnya lebih tua kondisi fisiknya kurang, tetapi bekerja ulet, tanggung jawabnya besar serta absensinya dan turnovernya rendah. Hubungan dengan kinerja pekerjaan adalah umur meningkat, maka produktifitas menurun. Alasannya karena menurunnya kecepatan, kecekatan, dan kekuatan. Juga meningkatnya kejenuhan atau kebosanan, dan kurangnya rangsangan intelektual. Dan meningkatnya umur biasanya diimbangi dengan meningkatnya pengalaman.

2) Pendidikan

Pendidikan berasal dari kata didik, artinya bina, mendapat awalan pen-,akhiran –an, yang maknanya sifat dari perbuatan membina atau melatih, mengajar dan mendidik itu sendiri, oleh karena itu, pendidikan merupakan pembinaan, pelatihan, pengajaran dan semua hal yang merupakan bagian dari usaha manusia untuk meningkatkan kecerdasan dan ketrampilannya.

Tujuan diadakannya pendidikan dan pelatihan pada umumnya dalam rangka pembinaan terhadap tenaga kerja atau karyawan agar dapat:

- a) Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat.
- b) Meningkatkan mutu, kemampuan serta ketrampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya.
- c) Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas.
- d) Melatih dan melaksanakan kerja dalam merencanakan.
- e) Meningkatkan ilmu pengetahuan dan ketrampilan kerja.

3) Pengalaman kerja

Menurut Dewey, pengalaman tidak menunjuk saja pada sesuatu yang sedang berlangsung di dalam kehidupan batin si subjek atau sesuatu yang ditangkap secara inderawi di dalam dunia luar, atau pun sesuatu yang berada di balik dunia, inderawi yang hanya dicapai dengan akal budi atau intuisi. Pandangan Dewey mengenai pengalaman menyangkut alam semesta, batu, tumbuh-tumbuhan, bintang, penyakit, kesehatan,

temperature, listrik, kebaktian, respek, cinta, keindahan, misteri, singkatnya seluruh kekayaan pengalaman itu sendiri.

2.1.3.3 Indikator Karakteristik Individu

Menurut Arief Subyantoro (2014:11-19) menyebutkan bahwa setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Arief Subyantoro menyebutkan indikator karakteristik individu meliputi : Kemampuan, Nilai, Sikap, Minat.

1) Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Dengan kata lain bahwa kemampuan (*ability*) merupakan fungsi dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Indikatornya adalah :

- a) Pengetahuan kerja
- b) Keterampilan kerja

2) Nilai

Nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang-orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga. Indikatornya adalah :

- a) Pekerjaan yang memuaskan
- b) Hubungan dengan lingkungan pekerjaan dan keluarga

3) Sikap (*attitude*)

Sikap adalah pernyataan evaluatif-baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan-mengenai objek, orang, atau peristiwa. Dalam penelitian ini sikap akan difokuskan bagaimana seseorang merasakan atas pekerjaan, kelompok kerja, penyedia dan organisasi. Indikatornya adalah :

- a) Perasaan atas pekerjaan
 - b) Peasaan atas kelompok kerja dan perusahaan
- 4) Minat (*interest*)

Minat (*interest*) adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu. Pola-pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya. Minat orang terhadap jenis pekerjaanpun berbeda-beda. Indikatornya adalah :

- a) Kesukaan pada ide-ide tertentu
- b) Kesukaan pada pekerjaan

2.1.4 Kompensasi Non Finansial

2.1.4.1 Pengertian Kompensasi Non Finansial

Menurut (Ariandi, 2018) Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi/perusahaan tempat ia bekerja.

Menurut Rivai (2001:362) “Kompensasi non finansial adalah kompensasi yang di berikan perusahaan selain kompensasi finansial. Kompensasi non finansial terdiri dari kompensasi yang berhubungan dengan perusahaan dan lingkungan pekerjaan”.

Menurut Hasibuan (2017:122), asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta mempertahankan undang-undang perburuhan yang berlaku.

- 1) Asas adil Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan
- 2) Asas layak dan wajar Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis. Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan

kepegawaian mereka dengan organisasi. Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.

Ada pula penghargaan yang merupakan indikator kompensasi non finansial yang dikembangkan oleh (Margo Priyatono, 2019). Penghargaan bisa dibedakan berdasarkan ekstrinsik dan intrinsik. Penghargaan ekstrinsik ialah penghargaan bersifat eksternal, yang mencakup penghargaan finansial dan penghargaan interpersonal misalnya apresiasi dan promosi. Penghargaan intrinsik merupakan bagian dari kerjaan itu sendiri, misalnya rasa tanggungjawab, tantangan, dan umpan balik dari pekerjaan.

Menurut Musyafi et al., (2016) kompensasi non finansial adalah segala sesuatu imbalan yang diberikan kepada karyawan atas balas jasa selain uang, yaitu lingkungan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Kompensasi non finansial adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Adapun kompensasi finansial non finansial yaitu dapat berbagai macam fasilitas dan tunjangan:

- a) Fasilitas (Facility) Fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan club, tempat parkir khusus.
- b) Tunjangan (Benefit) Contoh tunjangan seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program

pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian

Perusahaan juga perlu memperhatikan dalam memberikan kompensasi non finansial. Beberapa bentuk kompensasi non finansial adalah :

- a) Tugas-tugas yang menarik
- b) Tantangan bagi sebagian karyawan yang merasakan pekerjaan yang kurang menantang/ monoton akan dapat memacu ketidakpuasan karyawan atau bahkan membuat karyawan tersebut keluar dari perusahaannya demi mencari pekerjaan yang dianggap lebih menantang.
- c) Tanggung jawab yaitu suatu bentuk kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya untuk menyelesaikan pekerjaan.
- d) Pengakuan yaitu suatu bentuk sikap yang diberikan perusahaan kepada karyawan atau keberadaan dan kedudukannya di tengah-tengah perusahaan sebagai salah satu anggota yang berkecimpung dalam perusahaan.
- e) Rasa pencapaian yaitu perasaan karyawan atas pencapaian dalam keberhasilannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan padanya dengan baik.

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) menurut Hasibuan (2017:120), antara lain sebagai berikut:

- 1) Ikatan Kerja Sama Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan yang disepakati.
- 2) Kepuasan kerja Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- 3) Pengadaan Efektif Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.
- 4) Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi karyawannya.
- 5) Stabilitas Karyawan Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relative kecil.
- 6) Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka menyadari seerta menataati peraturan-peraturan yang berlaku.

- 7) Pengaruh Serikat Buruh Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- 8) Pengaruh Pemerintah Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.1.4.3 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi Non Finansial

Menurut Wilson Bangun (2012:304-306) berbagai faktor termasuk pada kompensasi non finansial sebagai berikut :

1) Kebijakan Organisasional

Kebijakan organisasional (organizational policy) adalah pedoman yang ditetapkan organisasi pada awal kegiatan yang dapat dijadikan dalam pengambilan keputusan. Kebijakan organisasional yang tepat akan dapat mempengaruhi kinerja para anggota organisasi dan arah organisasi di masa yang akan datang.

2) Manajer yang berkualitas

Kualitas kerja karyawan akan bergantung pada kualitas manajer dan mempunyai kaitan dengan hasil-hasil organisasional. Bukan hanya itu, manajer yang kurang berkualitas akan mengakibatkan tidak terpuaskannya karyawan yang bekerja yang berdampak pada penurunan produktivitas. Tidak sedikit karyawan mengundurkan diri dari pekerjaannya akibat di pimpin oleh manajer yang kurang profesional, hal ini akan menimbulkan tingginya tingkat perputaran

kerja. Sebaliknya, kebanyakan karyawan dipimpin oleh pemimpin yang berpengalaman akan termotivasi dan memiliki komitmen yang tinggi atas pekerjaannya.

3) Rekan sekerja

Dalam sebuah perusahaan sangat sedikit manusia dapat menyelesaikan pekerjaannya sendiri tanpa dibantu orang lain. Banyak orang mengundurkan diri sebagai anggota organisasi karena hubungan yang kurang harmonis dengan rekan sekerjanya. Pada prinsipnya, berorganisasi berarti membentuk kelompok atau tim yang bekerjasama dan saling mengisi antar satu sama lain untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi akan berhasil mencapai tujuannya dengan membentuk kelompok kerja yang efektif.

4) Waktu

Waktu yang fleksibel Orang-orang sangat menginginkan keseimbangan, untuk memenuhi kepentingan itu membutuhkan waktu yang fleksibel dalam pekerjaannya. Fleksibilitas waktu merupakan tindakan yang memberikan pilihan waktu bagi karyawan untuk bekerja. Keleluasan pada jam kerja merupakan kebutuhan banyak orang, sehingga ini merupakan imbalan yang berharga bagi dirinya. Banyak orang tidak menyukai pekerjaan yang terikat dengan waktu, yang terpenting hasil pekerjaannya dapat memenuhi standar.

5) Pembagian pekerjaan

Pembagian pekerjaan merupakan satu pendekatan yang dilakukan oleh sekelompok orang yang mengerjakan satu pekerjaan. Biasanya, pembagian pekerjaan dilakukan oleh orang-orang yang memiliki keterbatasan waktu untuk bekerja. Mereka membagi tugas dalam suatu pekerjaan dan dibayar sesuai kontribusinya masing-masing. Setiap orang dalam kelompok memiliki keahlian yang berbeda, sehingga dengan prinsip ini produktivitas akan meningkat. Seorang pekerja memiliki keahlian dalam suatu tugas tertentu sehingga dapat menghasilkan banyak pekerjaan dalam suatu periode, pekerjaan yang dikerjakan biasanya memiliki rentang pekerjaan yang luas.

2.1.4.3 Indikator Kompensasi non finansial

Menurut Simamora kompensasi non finansial dapat dilihat dari Pekerjaan dan Lingkungan Kerja:

- 1) Pekerjaan
 - a) Tugas yang menarik
 - b) Jam kerja sesuai Undang-undang
 - c) Kesempatan untuk berkembang
- 2) Lingkungan kerja
 - a) Kebijakan yang sesuai
 - b) Supervisor yang berkompeten
 - c) Lingkungan kerja yang nyaman
 - d) Kerabat kerja yang menyenangkan

2.1.5 Komitmen Organisasi

2.1.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang dinyatakan oleh karyawan untuk organisasi atau unit dari suatu organisasi, termasuk pada saat pengelolaan konflik yang membutuhkan komitmen organisasi yang tinggi menurut (Dani:2016). Komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi menurut Kreitner dan Kinicki dalam Putu dan I Wayan (2017).

Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi. Komitmen organisasi dapat tumbuh dari ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral, nilai-nilai dalam perusahaan serta kemauan dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan menurut Mekta (2016).

Komitmen organisasi mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi bila memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, Berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi, dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi menurut Susanti dan Palupiningdyah (2016). Selain itu, Haris (2017) menyatakan komitmen organisasi sebagai kepercayaan karyawan menerima tujuan-tujuan organisasi dan memilih tetap bertahan dan tidak meninggalkan organisasi. Komitmen organisasi

sebagai perasaan identifikasi, loyalitas, dan pelibatan dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dalam organisasi (Gibson dalam Wibowo 2017:214).

Menurut Mayer dan Allen dalam Luthan (2011) yang dikutip oleh Kaswan (2015:126) komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi yaitu:

- 1) Komitmen Afektif Menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya: karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.
- 2) Komitmen Kelanjutan Komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti: gaji, fasilitas, dan yang lainnya. Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan

terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan.

- 3) Komitmen Normatif Menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalamanseseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, respek sosial, budaya atau agama.

Berdasarkan pengertian komitmen organisasi menurut para ahli di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah ditandai dengan bentuk loyalitas dan identifikasi diri terhadap organisasi. Komitmen pada organisasi tidak hanya menyangkut pada kesetiaan karyawan pada organisasi yang bersifat positif tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi, dimana karyawan bersedia atas kemauan sendiri untuk memberikan segala sesuatu yang ada pada dirinya guna membantu merealisasikan tujuan dan kelangsungan organisasi.

Komitmen organisasi juga tidak hanya sebagai bentuk sikap setia seorang karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja, namun karyawan tersebut juga memiliki keinginan untuk melibatkan dirinya secara aktif dalam meningkatkan prestasi organisasi dengan cara bertanggungjawab atas pekerjaannya dan menjalankan tugas yang diberikan dengan baik sehingga dapat membantu mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut.

2.1.5.2 Faktor Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Terdapat faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi sebagai pendukung yang mana dapat digunakan untuk memahami suatu perilaku dalam organisasi yang dikemukakan oleh (Duha, 2018) yaitu:

- 1) Adanya keanekaragaman kebutuhan setiap manusia memiliki minat dan keinginan yang beranekaragam maka penting memiliki individu yang memiliki kemampuan yang lebih dalam mengembangkan ide kreatifitas dan inovatif dalam mengembangkan suatu organisasi.
- 2) Adanya perkembangan zaman perubahan zaman membuat persaingan semakin ketat karena menuntut suatu perusahaan untuk senantiasa aktif dalam melakukan perkembangan di dalam suatu organisasi, Jika tidak organisasi tersebut cenderung akan tertinggal.
- 3) Adanya pengorganisasian kesulitan yang dihadapi pemimpin dalam melakukan keputusan untuk melakukan penempatan pada anggota secara tepat, karena terkadang terdapat anggota yang memiliki kemampuan atau ahli dibidangnya akan tetapi tidak sesuai dengan pendidikan dan pengalamannya.
- 4) Adanya kesetiaan adanya permasalahan pada karyawan yang tidak bisa bertahan pada organisasi dan bahkan ingin keluar dari organisasi karena dipengaruhi adanya penawaran lain yang lebih baik dari tempat sebelumnya.

2.1.5.3 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer dalam *Journal of Management* Vol. 2 No. 2 (2016:4) menyatakan bahwa ada tiga Indikator komitmen organisasional, yaitu:

- 1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) yaitu keterkaitan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi, individu bertahan dalam suatu organisasi karena adanya ikatan emosional dan keinginan sendiri.
- 2) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*) yaitu komitmen yang berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Karyawan tetap bertahan pada organisasi karena ia membutuhkan keuntungan atau gaji yang tidak ditemukan dalam pekerjaan lain.
- 3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) yaitu komitmen yang disebabkan karena ada perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan tetap tinggal dalam organisasi karena merasa wajib loyal pada organisasi dan sesuai dengan nilai – nilai yang dimiliki.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya mengenai pengaruh karakteristik individu, kompensasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Eko Perlindungan Sihombing, et al. pada tahun 2018 dengan judul penelitian yaitu Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan dan Self Efficacy terhadap karyawan pada PT. PLN (persero) Rayon Manado Selatan. Penelitian menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dengan jumlah sample sebanyak 34 karyawan. Hasil dari penelitian tersebut adalah: bahwa ada pengaruh antara karakteristik individu kepada kinerja karyawan, artinya karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Manado Selatan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah lokasi penelitian, dan waktu penelitian. Sedangkan persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang karakteristik individu.
- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Ratna Handayati pada tahun 2016 dengan judul Penelitian Yaitu Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Jatim Cabang Lamongan. Penelitian ini menggunakan teknis analisis regresi linear berganda dengan jumlah sample sebanyak 135 karyawan. Hasil dari penelitian tersebut adalah: bahwa ada pengaruh antara karakteristik individu

kepada kinerja karyawan, artinya karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah lokasi penelitian, dan waktu penelitian. Sedangkan persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang karakteristik individu.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Susi Susanti pada tahun 2016 dengan judul penelitian yaitu Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi dan Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dengan jumlah sample sebanyak 83 karyawan, Hasil Penelitian tersebut adalah : karakteristik individu, budaya organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah lokasi penelitian, dan waktu penelitian. Sedangkan persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang karakteristik individu.
- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Tamaka, Lengkong, dan Uhing pada tahun 2017 dengan judul penelitian yaitu Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Cabang (Area Manado). Penelitian menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dengan jumlah sample sebanyak 30 karyawan. Hasil dari penelitian

tersebut adalah: menyimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan dan karakteristik individu baik secara simultan maupun persial memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.Kantor Cabang (Arean Manado). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah lokasi penelitian, dan waktu penelitian. Sedangkan persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang karakteristik individu.

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Erik Martinus pada tahun 2016 dengan judul penelitian yaitu Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Devina Surabaya. Teknis analisis linear berganda dengan jumlah sample sebanyak 125 karyawan. Hasil dari penelitian tersebut adalah: kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Devina Surabaya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah lokasi penelitian, dan waktu penelitian. Sedangkan persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang Kompensasi non finansial.
- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Sri Rahayuningsih pada tahun 2017 dengan judul penelitian yaitu Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT.Aquafarm Nusantara Semarang). Teknik analisis menggunakan teknik analisis linear berganda, pengujian model, uji determinasi (R^2),

Uji-F, Pengujian Hipotesis (Uji t) dengan jumlah sample sebanyak 500 karyawan. Hasil penelitian tersebut adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Aquafarm Nusantara Semarang. Hasil dari penelitian tersebut adalah: Kompetensi, kompensasi, dan pengembangan karir positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Aquafarm Nusantara Semarang. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah lokasi penelitian, dan waktu penelitian. Sedangkan persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang Kompensasi.

- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Agung Surya Dwianto pada tahun 2019 dengan judul penelitian yaitu Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jaeil Indonesia. Teknik analisis menggunakan teknik analisis linear berganda sederhana dengan jumlah sample sebanyak 115 karyawan. Hasil dari penelitian tersebut adalah: Pemberian kompensasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jaeil Indonesia. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah lokasi penelitian, dan waktu penelitian. Sedangkan persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang kompensasi.
- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Fuady pada tahun 2017 dengan judul penelitian yaitu komitmen organisasi pada kinerja tenaga pendidik.

Teknik analisis menggunakan teknik analisis linear berganda dengan jumlah sample sebanyak 174 karyawan Hasil dari penelitian tersebut adalah: bahwa ada pengaruh antara komitmen organisai kepada kinerja karyawan, artinya komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah lokasi penelitian, dan waktu penelitian. Sedangkan persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang komitmen organisasi.

- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Sawitri. Dkk pada tahun 2016 dengan judul Pengaruh *The impact of job satisfaction, organization commitment, organization citizenship behavior (OBC) on employees performance*. Teknik analisis menggunakan teknik analisis linear berganda dengan jumlah sample sebanyak 252 karyawan. Hasil dari penelitian tersebut adalah: bahwa ada pengaruh antara komitmen organisai kepada kinerja karyawan, artinya komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah lokasi penelitian, dan waktu penelitian. Sedangkan persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang komitmen organisasi.
- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Benyamin Richard Maneri at.al, pada tahun 2018 dengan judul penelitian yaitu Pengaruh komitmen

organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di BKDPSDA di Kabupaten Halmahera Utara. Teknik analisis menggunakan teknik analisis linear berganda dengan jumlah sample sebanyak 37 karyawan. Hasil dari penelitian tersebut adalah: bahwa ada pengaruh antara komitmen organisai kepada kinerja karyawan, artinya komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah lokasi penelitian, dan waktu penelitian. Sedangkan persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang komitmen organisasi.

