

**PENGARUH MOTIVASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN
LOCUS OF CONTROL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi menjelang merger di PT Amarta Karya)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh:

**EDY SANTOSO, ST
NIM. C4A001038**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2005**

UPT-PUSTAK-UNDIP

No. Daft.: 4421/17/mm/c1

Tgl. : 4-8-06



Sertifikasi

Saya, *Edy Santoso*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Edy Santoso

20 Desember 2005

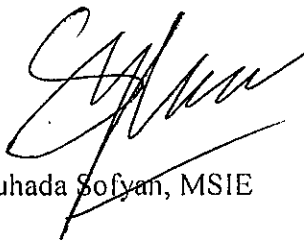
PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

PENGARUH MOTIVASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN LOCUS OF CONTROL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi menjelang merger di PT Amarta Karya)

yang disusun oleh Edy Santoso, ST., NIM C4A001038
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 20 Desember 2005
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Drs. Syuhada Sofyan, MSIE

Pembimbing Anggota



Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Semarang, 20 Desember 2005
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

The purpose of this research is to test the influence of motivation, organization commitment and locus of control to employees performance related to merger issue. Implementation of variables used from the result of preview research such as : Armstrong, (1994); Handayani, (1999); Zainudin, (2001; Fink, (1992); Anderson, (1977); Kipnis, (1976); Miller, Kets De Vries & Toulouse, Miller & Toulouse, (1986); and Howell And Avolio, (1993) find out the direct influence of motivation, organization commitment and locus of control toward employees performance. The research applied to the company in good stabilitation and normal condition. The Result of research may be different appllied to the company on issuing of acquisition by another company. PT Amarta Karya (Persero) as the company to research because the add information of acquisition isuue by PT Adhi Karya become true

The samples of this research is the employees of PT. Amarta Karya (persero), from the lower manager, middle manager to top manager in spread of unit or branch. The total respondent is one hundred and thirty five persons. The methode of collecting data by questioner method. The implementation of questioner by sending for the respondent out of Semarang and direct to the respondent if the position in Semarang. Regression analyse was run with SPSS software to analyse data, Analyse result indicate that motivation have an positive effect and significant to employees performance, commitment have an positive effect and significant to employees performance, locus of control have an positive effect and significant to employees performance

The empiric finding indicate that to increase the employees performance, the company management ought to pay attention toward factors below such as motivation, commitment and locus of control, because the factors proven have influence in high or lower employees performance. In this research the dominant variable is motivation and than commitment and locus of control Theoretical implication and suggestions for next research also be elaborated at the end of this research.

ABSTRAKSI

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh motivasi, komitmen organisasi dan locus of control terhadap kinerja karyawan sehubungan dengan adanya isu merger. Penggunaan variabel-variabel tersebut dengan alasan hasil penelitian terdahulu, yaitu: Armstrong, (1994); Handayani, (1999); Zainudin, (2001); Fink, (1992); Anderson, (1977); Kipnis, (1976); Miller, Kets de Vries & Toulouse, Miller & Toulouse, (1986); dan Howell dan Avolio, (1993) yang menemukan pengaruh langsung motivasi, komitmen dan locus of control terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut saat ini dilaksanakan pada kondisi perusahaan yang normal-normal saja, namun belum diaplikasikan pada penelitian di perusahaan yang sedang diisukan untuk diakuisisi oleh perusahaan lain. PT Amarta Karya dipilih dalam penelitian ini karena informasi terkini dari isu akuisisi yang dilakukan oleh PT Adhi Karya semakin jelas

Sampel penelitian ini adalah karyawan PT. Amarta Karya (persero) yang terdiri dari Lower Manger, Middle Manager dan Top Manager yang berada di beberapa cabang atau unit, adapun jumlah responden yang diambil adalah sejumlah 135 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode angket. Adapun pelaksanaannya adalah dengan penyebaran kuesioner pada responden melalui surat untuk wilayah luar Kota Semarang dan didatangi langsung untuk responden yang ada di Kota Semarang. Analisis Regresi yang dipakai adalah dengan perangkat lunak SPSS, untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, locus of control berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, manajemen perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor seperti motivasi, komitmen organisasi dan locus of control, karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Dalam penelitian ini faktor terbesar yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah motivasi kemudian disusul oleh komitmen organisasi dan *locus of control*. Implikasi teoritis dan saran-saran bagi penelitian mendatang juga diuraikan pada bagian akhir dalam penelitian ini

KATA PENGANTAR

Penulis panjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas karunia dan rahmat yang telah dilimpahkan-Nya, Khususnya dalam penyusunan laporan penelitian ini. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapakan saran, kritik dan segala bentuk pengarahan dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

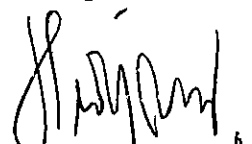
Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Drs. Syuhada Sofyan, MSIE, selaku dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
2. Drs. Fuad Mas'ud, MIR, selaku dosen pembimbing anggota yang telah membantu dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Para staff pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.

4. Para staff administrasi Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
5. Elmiawati, Eldyson Rizky Arifian dan Eldyna Vinda Nadia, tersayang yang telah memberikan segala cinta dan perhatiannya yang begitu besar sehingga penulis merasa terdorong untuk menyelesaikan cita-cita dan memenuhi harapan keluarga.
6. Teman-teman kuliah, yang telah memberikan sebuah persahabatan dan kerjasama yang baik selama menjadi mahasiswa di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Semarang, Desember 2005



EDY SANTOSO

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
<i>Sertifikasi</i>	ii
Halaman Pengesahan	iii
Abstract	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar.....	xii
Bab I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kegunaan Penelitian	6
Bab II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	7
2.1. Telaah Pustaka	7
2.1.1 Merger	7
2.1.2 Motivasi Kerja	12
2.1.3 Komitmen Organisasi.....	21
2.1.4 Locus of Control	27
2.1.5 Kinerja Karyawan	29
2.2 Pengembangan Model.....	31
2.3. Hipotesis Penelitian	33
2.3.1 Pengaruh antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.....	33

2.3.2 Pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.....	34
2.3.3 Pengaruh antara locus of control dengan kinerja karyawan.....	35
Bab III. METODE PENELITIAN	36
3.1. Jenis dan Sumber Data.....	36
3.2. Populasi dan Sampel	37
3.2.1. Populasi.....	37
3.2.2. Sampel.....	37
3.3. Definisi Operasional	38
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	40
3.5. Metode Analisis Data.....	41
3.5.1. Analisis Data.....	42
3.5.2. Analisis Statistik	43
3.6. Desain Instrumen Penelitian	51
BAB IV ANALISIS DATA.....	56
4.1. Gambaran Umum PT Amarta Karya (Persero).....	56
4.1.1. Sejarah Perusahaan	56
4.1.2. Manajemen.....	57
4.1.3. Bidang Usaha.....	57
4.2. Gambaran Umum Responden.....	58
4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas	59
4.3.1. Uji Validitas.....	59
4.3.2 Uji Reliabilitas	60
4.4. Deskripsi Variabel	61
4.5. Hasil Uji Asumsi Klasik	63

4.5.1. Hasil Uji Multikolinieritas	63
4.5.2. Pengujian Heterokedastisitas	64
4.5.3. Hasil Uji Normalitas	65
4.6. Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis	66
4.6.1. Pengujian F Statistik	67
4.6.2. Pengujian T Statistik	68
4.6.3. Koefisien Determinasi	69
BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	71
5.1. Simpulan Hipotesis	71
5.1.1. Simpulan Mengenai Hipotesis 1	71
5.1.2. Simpulan Mengenai Hipotesis 2	71
5.1.3. Simpulan Mengenai Hipotesis 3	72
5.2. Simpulan mengenai Masalah Penelitian	73
5.3. Implikasi Teoritis	73
5.4. Implikasi Kebijakan	74
5.5. Keterbatasan Penelitian.....	75
5.6. Agenda Penelitian Mendatang	76
Daftar Referensi	78

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Struktur Penempatan BUMN dari masing-masing sektor ke dalam : Standalone, Focused Holding dan Roll Up	2
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel	39
Tabel 3.2	Desain Instrumen Penelitian	51
Tabel 4.1	Responden Menurut Jenis Kelamin, umur, masa kerja dan jabatan.....	59
Tabel 4.2	Hasil Pengujian Validitas	59
Tabel 4.3	Hasil Pengujian Reliabilitas	61
Tabel 4.4	Deskripsi Variabel	61
Tabel 4.5	Pengujian Multikolinieritas	63
Tabel 4.6	Pengujian Heterokedasititas	64
Tabel 4.7	Ringkasan Hasil Regresi	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Proses Motivasi	13
Gambar 2.2	Hasil Lengkap Penelitian Komitmen Stephen L. Fink	25
Gambar 2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis	32
Gambar 4.1	Grafik Histogram	65
Gambar 4.2	Grafik Normal Plot	66

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi saat ini, untuk menghadapi persaingan dan demi kelangsungan usahanya perusahaan harus membuat strategi agar suatu perusahaan tetap kompetitif. Beberapa strategi tersebut antara lain dengan meningkatkan kualitas produk yang sesuai dengan keinginan konsumen, perluasan daerah pemasaran atau peningkatan skala ekonomi dengan efisiensi biaya. Salah satu usaha yang ditempuh untuk efisiensi biaya tersebut adalah dengan penerapan restrukturisasi perusahaan.

Terdapat beberapa bentuk restrukturisasi perusahaan yaitu merger, konsolidasi, akuisisi, divestasi, *going private*, *leverage buyout (LBO)* dan *spin-off* (Foster 1986). Merger adalah penggabungan usaha dari dua atau lebih perusahaan menjadi satu perusahaan dimana satu perusahaan bertahan dengan namanya sendiri sedang yang lain berhenti sebagai entitas hukum (Foster, 1986). Akuisisi terjadi ketika satu perusahaan membeli semua atau sebagian kepemilikan dalam sebagian atau semua saham dari perusahaan lain atau sebagian/semua asset dari perusahaan lain.

Baru-baru ini kementerian BUMN menyelenggarakan BUMN Summit. Dalam acara yang dihadiri Presiden Susilo Bambang Yudoyono itu, Menteri Negara BUMN memaparkan *master plan* revitalisasi BUMN 2005-2009 yang meliputi rencana profitisasi dan privatisasi BUMN. Salah satu bagian yang menarik dalam

master plan itu adalah apa yang dinamakan program penciptaan nilai. Ini merupakan upaya mengelompokan ulang sejumlah BUMN ke dalam kategori korporasi dalam upaya melakukan integrasi vertikal dan horizontal untuk menambah nilai. Adapun struktur penempatan BUMN dari masing-masing sektor ke dalam *Standalone*, *Focused Holding* dan *Roll Up* seperti terlihat dalam tabel 1.1 berikut ini :

Tabel 1.1
**Struktur Penempatan BUMN dari masing-masing Sektor ke dalam :
 Standalone, Focused Holding dan Roll Up**

Struktur	Agro & Konsumen	Telekomunikasi & Media	Kehutanan/ Kertas	Konstruksi	Tambang
<i>Standalone</i> (39 BUMN)	<ul style="list-style-type: none"> • Garam • Soda • Iglas • Bio Farma 	<ul style="list-style-type: none"> • Telkom • TVRI 		<ul style="list-style-type: none"> • Semen (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertambangan (2) : Bukit Asam, Timah & Aneka Tambang, Sarana Karya
<i>Focused Holding</i> (38 BUMN ke dalam holding)	<ul style="list-style-type: none"> • Perkebunan (15) • Pupuk (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Penerbitan (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kehutanan (5 menjadi 3) • Kertas (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Konstruksi (9 menjadi 3) • Civil Engineering (5 menjadi 2) 	
<i>Roll Up</i> (54 BUMN ke dlm 21 merger)	<ul style="list-style-type: none"> • OTC/Farmasi Obat Generik (2) • Perikanan (4) • Pembibitan (2) 				

Sumber : *Majalah Bisnis Edisi : 35/III/Pebruari 2005*

Dari tabel 1.1 terlihat bahwa kategori pertama adalah BUMN yang tetap dipertahankan seperti semula (*standalone*) karena dianggap tidak ada manfaat signifikan untuk mengubahnya. Kategori kedua adalah BUMN yang dimasukkan ke dalam holding terfokus (*focused holding*) untuk menciptakan sinergi maksimum antara BUMN yang mempunyai bisnis yang sama. Kategori ketiga adalah BUMN

yang di *roll up*, dalam artian dikonsolidasikan, antara lain lewat merger dan akuisisi internal.

Dengan adanya rencana penerbitan saham baru atau *right issue* PT Adhi Karya yang merupakan salah satu BUMN di bidang jasa konstruksi. Menteri Negara BUMN menginginkan agar perusahaan tersebut tetap berstatus BUMN untuk itu kepemilikan saham pemerintah harus dipertahankan minimal 51%, seperti komposisi saat ini. Kalau diterbitkan saham baru, berarti pemerintah harus menyuntikkan dana. Apabila tidak disuntik dana maka saham pemerintah pada PT Adhi Karya akan terdilusi menjadi kurang dari 51%. Pemerintah tidak mungkin menyuntikkan dana pada saat ini, untuk mengatasi hal ini solusi yang tepat adalah mengkonsolidasikan beberapa BUMN dengan PT Adhi Karya, sehingga kepemilikan modal pemerintah menjadi meningkat. Langkah tersebut sesuai dengan program revitalisasi BUMN tersebut di atas.

Merger dan akuisisi (M&A) merupakan fenomena bisnis paradoksal. Disatu sisi, intensitasnya terus meningkat tetapi disisi lain tingkat kegagalannya juga cukup tinggi. Sebagai gambaran, *Schweiger, Csiszar (1993)* mengemukakan bahwa sejak tahun 1983 penggabungan usaha yang terjadi di Amerika setiap tahunnya mencapai 2500 lebih. Selain Amerika, trend yang sama terjadi di Eropa, Asia dan Negara lain. Di Cina misalnya antara tahun 1985-1996 terjadi M&A dengan total US \$ 5,3 milyar (*Milman, 1999*). Sedangkan di Indonesia meski tidak ada angka pasti dan kegiatannya pun tidak setinggi negara-negara maju, tidak luput dari boom M&A. Pertengahan tahun 1980 an sampai awal tahun 1990an merupakan masa-masa subur bagi kegiatan M&A di Indonesia. Secara keseluruhan, seperti dikatakan *Cartwright*

and Cooper (1993a, 1993b, 1993c, 1995), Legare (1998), dan Marks and Mirvis (1997, 1998), M&A yang terjadi pada tahun 1980an dan periode sesudahnya meningkat hampir dua kali lipat dibandingkan boom M&A tahun 1960an.

Disisi lain tingkat kegagalan M&A juga relative tinggi berkisar antara 50% sampai 70% (Cartwright and Cooper, 1993c). Termasuk dalam kategori kegagalan M&A misalnya : penggabungan tersebut tidak mencapai tujuan finansial yang dikehendaki (Chatterjee, et. Al 1992), tidak meningkatkan saham di pasar bursa (Schweiger, Csizar, Napier, 1993), tidak menciptakan sinergi yang biasa disebut "2+2=5 effect" (Mirvis and Marks, 1992), dan ujung-ujungnya terjadi perceraian kembali tidak lama setelah penggabungan usaha tersebut berlangsung (Cartwright and Cooper 1993 a, b, c).

Hasil survey yang dilaksanakan oleh *Mercer Management Consulting* terhadap 300 perusahaan di Amerika Serikat dalam periode sepuluh tahun ini yang dikutip *Stanwick & Stanwick 2001*, memperlihatkan bahwa 57% dari perusahaan baru hasil merger memiliki kinerja di bawah rata-rata industrinya. Beberapa alasan mengapa perusahaan justru semakin lemah setelah melakukan M&A, misalnya adalah kebanyakan dari perusahaan baru hasil merger justru banyak kehilangan karyawan kunci. Karyawan yang merasa resah dan kehilangan kepastian tentang masa depan mereka dalam perusahaan memilih untuk mundur atau bergabung dengan perusahaan lain yang dapat memberikan kepastian. Produktifitas dan kinerja karyawan menurun yang diakibatkan oleh keamanan kerja yang tidak pasti dan bertambahnya beban kerja karyawan yang memilih tetap bergabung dengan perusahaan baru. Masalah yang lain bahwa manajemen seringkali melakukan

kesalahan dalam penempatan karyawan pasca merger. Tanpa melaksanakan sebuah seleksi yang efektif dan sistem penilaian dalam penempatan, kemampuan karyawan sangat mungkin tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dalam posisi barunya.

Oleh karena itu, peranan sumberdaya manusia sangat penting dalam meningkatkan probabilitas kesuksesan merger, kehati-hatian dalam mengelola karyawan selama pelaksanaan merger sangat penting bagi perusahaan untuk mendapatkan nilai premium yang telah ditargetkan perusahaan. Masalah-masalah sumberdaya manusia harus diselesaikan dalam waktu yang singkat, dimana meliputi masalah pra-merger, proses-merger dan pasca-merger.

Dari uraian di atas telah jelas bahwa M&A merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk peningkatan produktifitas, namun disisi lain banyak kegagalan yang dicapai setelah proses merger yang akhirnya akan menurunkan kinerja karyawan. Pada kesempatan ini peneliti mencoba untuk menganalisis pengaruh motivasi, komitmen organisasi dan *locus of control* terhadap kinerja karyawan sehubungan dengan isu merger di PT Amarta Karya (Persero), yang merupakan salah satu BUMN di bidang konstruksi yang termasuk dalam masterplan revitalisasi BUMN 2005-2009.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang masalah, maka permasalahan penelitian yang menjadi perhatian adalah kemungkinan terjadinya penurunan kinerja karyawan PT Amarta Karya yang disebabkan isu merger, sedangkan pertanyaan penelitian adalah : Apakah terdapat pengaruh

motivasi, komitmen organisasi dan *locus of control* terhadap kinerja karyawan di PT Amarta Karya”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Amarta Karya
2. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Amarta Karya
3. Untuk menganalisis pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan di PT Amarta Karya

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian yang didapat diharapkan :

1. Bisa memberikan gambaran atau menjelaskan pengaruh motivasi, komitmen organisasi dan *locus of control* terhadap kinerja karyawan di PT Amarta Karya
2. Memberikan kontribusi positif bagi perusahaan dalam mengantisipasi terjadinya penurunan kinerja karyawan di PT Amarta karya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Merger

Merger dan akuisisi (M&A) saat ini menjadi sangat populer untuk dilaksanakan pada perusahaan-perusahaan di Indonesia, bahkan juga beberapa negara besar seperti Amerika dan Jepang. Apakah itu merupakan suatu usaha untuk meningkatkan sinergi antar perusahaan-perusahaan peserta merger, ataupun sebenarnya dipaksakan oleh keadaan seperti yang terjadi pada perbankan nasional di Indonesia. Namun pada intinya, tujuan dari M&A ini pada akhirnya tidak lepas dari keinginan meningkatkan *return* yang diperoleh *shareholder* dari sinergi yang tercipta dan melakukan *cost saving* yang cukup signifikan. Tentunya hal tersebut didapat apabila sumber daya manusia sebagai pelaksana utama dari M&A dapat dikelola dengan baik sehingga meningkatkan kinerja perusahaan pasca merger. Menurut *Stanwick dan Stanwick (2001)* beberapa penyebab kegagalan merger adalah :

1. Beberapa karyawan kunci meninggalkan perusahaan
2. Menurunnya produktifitas dan kinerja karyawan
3. Perusahaan melaksanakan sistem komunikasi yang kurang efektif
4. Penempatan karyawan pada posisi yang tidak tepat
5. Manajemen mengabaikan masalah & kebutuhan mendasar karyawan
6. Terdapat pengelolaan yang tidak efektif terhadap karyawan yang bertahan

Akan tetapi *Vaara (2000)* menulis bahwa perbedaan budaya justru seringkali digunakan sebagai alasan permasalahan organisasi ketika melaksanakan merger. *Shearer et al., (2001)*, kemungkinan yang paling signifikan dari alasan kegagalan perusahaan adalah kesulitan dalam menyatukan tujuan, nilai, keyakinan, gagasan, sistem, gaya kepemimpinan, praktek manajemen dan proses yang kesemuanya berbeda antara satu *legacy* (perusahaan peserta merger) dengan yang lain.

Permasalahan kritis yang mengemuka pada saat menjelang mergernya perusahaan diantaranya mengenai program kompensasi yang dilaksanakan oleh perusahaan *legacy*. Permasalahan ini menyangkut penggajian, pemberian bonus dan penghargaan serta pemberlakuan cuti dan tunjangan lainnya. Bagi sebagian besar karyawan, masalah penggajian menjadi satu masalah yang sangat penting untuk mendapat perhatian khusus. Dimana dengan *merger*-nya beberapa perusahaan menjadi satu harus disertai dengan penyesuaian tingkat gaji setiap karyawan, yang mungkin di saat sebelum merger perusahaan *legacy* menerapkan tingkat gaji dan aturan-aturan yang berbeda. Begitu pula dengan pemberian bonus maupun penghargaan, yang menjadi salah satu alat ukur kepuasan kerja seorang karyawan. Masalah kritis lain menyangkut program manfaat bagi karyawan, seperti asuransi kesehatan dan program pensiun. Tingginya biaya kesehatan saat ini menjadi satu masalah tersendiri bagi karyawan. Oleh karenanya perusahaan baru hasil *merger* harus juga memperhatikan penerapan tunjangan kesehatan yang dilaksanakan oleh perusahaan *legacy*. Selain itu program pensiun yang menjadi salah satu sandaran bagi karyawan di masa tuanya nanti juga harus diperhatikan. Program pensiun yang

lebih buruk dari perusahaan *legacy*, sangat mengancam para karyawan untuk memilih meninggalkan perusahaan dan berpindah ke perusahaan lain.

Permasalahan pada proses merger adalah begitu persetujuan merger dilaksanakan, masalah sumberdaya manusia yang lain perlu ditangani untuk meyakinkan terjadinya sebuah transisi yang halus tanpa sebuah gejolak untuk menjadi sebuah perusahaan baru. Tanggung jawab departemen SDM diantaranya untuk memfasilitasi komunikasi informasi antara manajemen dan karyawan mengenai merger. Informasi yang akurat, yang baik maupun buruk perlu dikomunikasikan secara transparan dan proporsional kepada seluruh karyawan untuk menghindari kesalahpahaman. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk mengurangi tingkat kegelisahan dan kekusaran karyawan. Jika hal ini tidak terlaksana dengan baik, perusahaan akan sangat dimungkinkan kehilangan banyak karyawan kunci dan menurunnya produktifitas dan kinerja karyawan. Perhatian khusus harus diberikan dalam pemberian informasi ini agar tidak disajikan sebagai "*kami dan mereka*" akan tetapi disajikan dalam konteks "*kita*". Selain itu departemen SDM juga sangat bertanggung jawab untuk menentukan program orientasi yang baru bagi karyawan, melaksanakan relokasi dan penempatan pada posisi-posisi baru yang dibutuhkan serta menciptakan kebijakan-kebijakan sumber daya manusia yang baru bagi perusahaan baru. Penempatan karyawan untuk posisi baru perlu diperhatikan agar sesuai dengan kemampuan karyawan terhadap kebutuhan pekerjaannya, sehingga dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Evaluasi terhadap biaya karyawan perlu dilaksanakan sehingga manajemen dapat menentukan tindakan untuk menahan atau melepas karyawan

sesuai kebutuhan perusahaan baru. Selain itu perlu pula diciptakan suatu strategi untuk berupaya menahan karyawan kunci tetap bekerja pada perusahaan baru.

Adapun permasalahan *pasca merger* adalah setelah satu tahun merger diumumkan, departemen SDM harus melakukan analisis secara komprehensif mengenai keberhasilan merger dan evaluasi tentang apa yang masih harus disesuaikan. Sebuah analisis kritis setidaknya mencakup evaluasi dari rasio penyimpangan aktual terhadap rasio yang ditargetkan. Juga sebuah evaluasi tentang biaya yang telah dikeluarkan terhadap anggaran, sehubungan dengan restrukturisasi karyawan. Analisis ini sangat bermanfaat untuk menentukan tingkat pencapaian target produktifitas maupun kinerja perusahaan. Seberapa jauh tingkat keberhasilan telah dicapai dan seberapa besar tingkat kegagalan yang terjadi, yang masih perlu diperbaiki. Dengan demikian diperlukan komitmen jangka panjang untuk tetap mempertahankan kesuksesan merger hingga ke masa akan datang. Yang tidak kalah penting adalah melakukan evaluasi tentang program manfaat yang ada, penyimpangan peraturan mengenai karyawan serta sistem komunikasi untuk *supply* informasi mengenai *merger*.

Secara historis M&A *domain* para ekonom dan para *strategist* (*Cartwright and cooper, 1993c*) maka kegagalan M&A biasanya hanya dikaitkan dengan faktor-faktor sebagai berikut : (1) jeleknya pengambilan keputusan karena membeli perusahaan lain dengan harga terlalu tinggi, (2) terjadi kesalahan dalam mengelola keuangan sehingga realisasi bertambahnya skala ekonomi dan rasio-rasio laba yang diharapkan tidak tercapai dan (3) terjadi perubahan pasar yang mendadak.

Memang tidak dipungkiri bahwa ketiga faktor tersebut di atas menghambat keberhasilan M&A, namun harus diakui pula bahwa sesungguhnya M&A bukan sekedar *plain-buying* – sekedar mengambil alih asset perusahaan lain (Salgo, 1968) melainkan menggabungkan dua kelompok manusia yang berbeda sikap dan perilaku, dan menggabungkan dua budaya yang berbeda (Nahavandi and Malekzadeh, 1988), sehingga keberhasilan atau kegagalan M&A juga sangat bergantung pada kedua faktor ini. Davy et. Al (1988, 1989) bahkan menyatakan bahwa 33% sampai 50% kegagalan M&A karena faktor manusia dan budaya. Sayangnya kedua faktor ini masih sering diabaikan dalam pengambilan keputusan M&A (Schweiger and Ivancevich, 1985). Akibatnya tidak hanya tujuannya tidak tercapai, M&A sering menjadi bumerang yakni bencana bagi perusahaan tersebut (Feldman, 1995).

Survei yang dilakukan oleh *The Society for Human Resource Management, USA*, melaporkan bahwa lebih dari 50% dari 1.468 perusahaan besar yang melakukan restrukturisasi tidak mengalami peningkatan produktifitas, bahkan produktifitasnya menurun setelah *downsizing* (Henkoff, 1990) dalam Manfred F.R. Kets de Vries dan Katharina Balazs (1997). Sedangkan survei yang dilakukan oleh konsultan manajemen *Wyatt Company*, 58% persen perusahaan dilaporkan mengalami kenaikan kinerja setelah melakukan *downsizing*, namun tidak lama kemudian kinerja mereka menurun drastis, dan semangat kerja karyawan yang tidak ikut di PHK menurun sekali, (Custer, 1994) dalam Manfred (1997). Isabel (2001) melakukan riset di beberapa perusahaan besar di Spanyol yang telah melakukan

downsizing menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut tidak dapat mencapai tujuannya yakni meningkatkan kinerja.

2.1.2 Motivasi Kerja

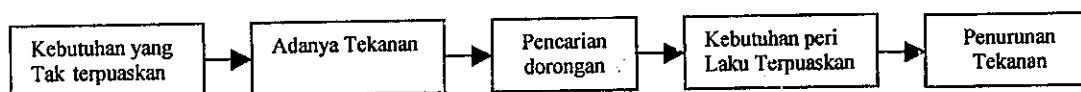
Dinamika perkembangan organisasi di era globalisasi memberikan indikasi meningkatnya perhatian manajemen terhadap peranan atas keberadaan dari karyawan sebagai sumberdaya manusia (SDM). Tingkat kesadaran dan pemilihan pendekatan untuk mengelola SDM mulai menjadi prioritas pertimbangan dalam mengaplikasikan strategi mencapai sasaran organisasi. Banyak model dan konsep manajemen baru yang diaplikasikan baik dengan cara yang bersifat memaksa atau dilakukan melalui persiapan yang mendasar. Sebagai suatu sistem manajemen, tingkat kompetensi SDM menjadi pemicu dominan untuk menghasilkan kinerja. Hal ini dibenarkan, manakala motivasi kerja SDM yang bersangkutan dapat tercipta sebagai motor utama kerja.

Berhasil tidaknya penerapan sistem, pada akhirnya tidak terlepas dari pelaksanaannya. Karena betapa baiknya rancangan system, akan menjadi tidak berguna jika tidak dilaksanakan dengan semestinya. Agar sistem dapat dilaksanakan dengan baik, kita perlu mempelajari tingkah laku dan dorongan-dorongan pribadi dari pada karyawan. Dorongan yang menggerakkan seseorang untuk berbuat sesuatu (motivasi).

Motivasi adalah sesuatu di dalam diri manusia yang memberi energi, yang mengaktifkan, dan menggerakkan ke arah perilaku untuk mencapai tujuan tertentu (*Barnes, 1996*). Dengan demikian motivasi adalah daya dorong dari dalam diri

seseorang yang mengacu dan mengarah pada perilaku (Gibson, 1994). Senada dengan itu, motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan dan memelihara perilaku (Wolffolk, 1993). Motivasi juga merupakan aspek psikologis tentang berbagai macam perilaku diantara individu-individu yang berbeda dan antara individu-individu yang sama dari waktu ke waktu (Beck, 1990). Motivasi sebagai faktor pemicu timbulnya perilaku manusia, karena manusia memiliki kebutuhan dan secara sadar ataupun tidak berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Motivasi yang dimiliki para SDM organisasi, dalam kenyataannya masih menjadi variabel yang dominan dalam menciptakan kontribusi bagi kinerja organisasi. Motivasi individu merupakan kehendak (*Willingness*) atau niat untuk menghasilkan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi dan terkondisi dengan upaya yang dilakukan individu yang bersangkutan untuk merealisasikan kebutuhan yang dirasakan (Robbins, 2001). Pernyataan ini memberikan pemahaman bahwa bagaimanapun faktor motivasi menjadi *basic factor* untuk bertindak bagi individu. Tak jauh berbeda (Cascio, 1995) menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang menggambarkan keinginan individu untuk memuaskan dirinya. Lebih lanjut Robbins memberikan gambaran proses motivasi seperti yang terlihat pada Gambar 2.1 berikut :

Gambar 2.1
Proses Motivasi



Sumber : Robbins, Stephen P., 2001, *Organizational Behavior*, Prentice Hall International, New Jersey, p. 168

Gambar proses motivasi di atas, memperjelas bahwa motivasi diawali dengan adanya kebutuhan yang tak terpuaskan dan mengakibatkan adanya perasaan yang menekan atau tegangan sehingga pada diri individu yang bersangkutan akan menciptakan suatu dorongan dalam bentuk upaya untuk memenuhi kebutuhan yang tak terpuaskan tersebut. Manakala kebutuhan tersebut terpuaskan maka dengan sendirinya akan terjadi penurunan tegangan atau perasaan menekan tadi.

Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan itu. Perilaku manusia pada dasarnya berorientasi pada tujuan, karena dimotivasi oleh keinginannya untuk mencapai tujuan tertentu (*Hersey dan Blanchard, 1993*). Dengan demikian motivasi adalah sebagai usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar supaya mengarah pada tercapainya suatu tujuan tertentu (*Luthans, 1993*). Tingkah laku bermotivasi mencakup segala sesuatu yang dilihat, diperbuat, dirasakan dan dipikirkan seseorang dengan cara yang sedikit banyak berintegarsi di dalam ia mengejar suatu tujuan tertentu (*Mink, 1993*). Selanjutnya motivasi dapat dikatakan sebagai kemauan seseorang untuk berusaha mencapai tujuan yang ditentukan. Dapat diyakini bahwa pada dasarnya motivasi untuk melakukan pekerjaan, sehingga melalui motivasi berarti ada dorongan yang kuat baik internal maupun eksternal pada setiap diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dari apa yang dilakukan oleh orang lain (*Kotter dan Heskett, 1992*). Sehingga dikatakan pula bahwa motivasi memiliki kemudi di saat mereka mengerti dan menginginkan, memunculkan keuntungan dari tujuan tersebut. Untuk dapat memotivasi seseorang ada empat hal yang perlu dipahami dan dilakukan yakni (a) pelajari apa kebutuhan

yang dapat dipahami dan apa yang tidak dapat dipahami, (b) harus dapat membantu orang bagi tercapainya tujuan kerja perusahaan (c) hubungan ini perlu ada kejelasan, sehingga orang akan tahu apa yang sesuai untuk perusahaan dan (d) upayakan bahwa setiap orang mempunyai komitmen yang tinggi (*Letfon, 1997*) atau dengan kata lain motivasi kerja adalah sesuatu yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang-kurangnya mengembangkan cara tertentu sebagai wujud seseorang yang memiliki motivasi keberhasilan yang tinggi (*Hodgetts, 1996*). Dengan pemahaman tersebut maka dapat dikemukakan aspek-aspek yang terkandung dalam motivasi kerja yakni (a) cenderung bertanggung jawab, (b) senang membahas kasus yang menantang, (c) menginginkan prestasi yang lebih baik. (d) suka memecahkan masalah (e) senang menerima umpan balik atas hasil karyanya, (f) senang berkompetisi untuk mencapai hasil yang optimal, (g) senang membahas kasus-kasus sulit dan (h) melakukan segala sesuatu dengan cara yang lebih baik.

Perbedaan motivasi antara individu satu dengan individu lainnya dapat terjadi dan tergantung pada karakteristik biografi individu yang bersangkutan. Secara lebih mendalam (*Robbins 2001*) menjelaskan bahwa karakteristik biografi yang mempengaruhi motivasi seseorang adalah usia, jenis kelamin, status perkawinan dan masa kerja. Keempat karakteristik ini secara signifikan memberikan perbedaan pengaruh yang tegas antara motivasi individu satu dengan individu yang lainnya. Lebih lanjut (*Luthans, 1998*) menambahkan dalam argumentasinya, yaitu bahwa motivasi individu dipengaruhi pula oleh faktor

eksternal terutama kondisi kerja atau lingkungan kerja, tempat seseorang bekerja, baik yang bersifat fisik maupun non fisik.

Teori mengenai motivasi cukup banyak dan beragam, beberapa ahli mengemukakan klasifikasi dan asumsi yang berbeda-beda. Dari beberapa teori tersebut, yang cukup terkenal adalah teori kebutuhan dari Maslow dan teori motivasi dari McClelland. Maslow berpendapat bahwa semua orang mempunyai kebutuhan pokok dari sejak lahir sampai mati. Preferensi kebutuhan tersebut kemudian diurutkan secara hirarkis. Kebutuhan tersebut :

1. Kebutuhan fisiologik
2. Kebutuhan akan rasa aman
3. Kebutuhan ketergabungan dan cinta kasih
4. Kebutuhan akan harga diri
5. Kebutuhan aktualisasi diri

Teori ini banyak mendapat kritikan dan serangan dari beberapa ahli, khususnya teorinya yang mengatakan bahwa kebutuhan yang pertama adalah kebutuhan akan terpenuhinya kebutuhan fisiologik, dan sesudah itu terpenuhi, akan muncul kebutuhan level ketiga dan seterusnya. Dalam realitanya tidak selalu demikian, sebagai contoh para pengungsi perang. Kebutuhan fisiologik mereka seperti sandang, pangan, papan dan sex barangkali belum terpenuhi, tetapi mereka sudah berusaha untuk mendapatkan kebutuhan pada level yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan harga diri juga sering diutamakan oleh banyak orang, meskipun kebutuhan pada level satu dan level dua (versi Maslow) belum terpenuhi. Meskipun teori kebutuhan Maslow tersebut ditentang, tetapi

semua sependapat bahwa kebutuhan-kebutuhan pokok sebagaimana dikemukakan Maslow memang merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi oleh semua orang.

Berbeda dengan Maslow, McClelland mengemukakan teorinya dengan mengatakan bahwa, ada tiga kebutuhan sosial utama yang tidak terlepas dari kebutuhan kelompok maupun kehidupan sosial pada umumnya. Adapun kebutuhan sosial utama tersebut adalah :

1. Kebutuhan afiliasi (berhubungan dengan orang lain)
2. Kebutuhan berkuasa
3. Kebutuhan berprestasi

Kebutuhan afiliasi biasanya dimiliki secara dominan oleh para pekerja sosial yang berusaha melayani orang lain dengan tidak menempatkan profit sebagai tujuan utamanya. Misalnya perawat orang jompo, panti asuhan dan sebagainya. Kebutuhan berkuasa biasanya dimiliki secara dominan oleh para politikus yang berusaha menggerakkan masa untuk dapat mencapai kekuasaan yang diidamkan demi keuntungan golongan dan juga kepentingan pribadinya. Kebutuhan akan berprestasi secara dominan dimiliki oleh para olahragawan, orang-orang yang belajar di perguruan tinggi, semua orang yang ingin selalu mendapat kemajuan dalam prestasi atau usaha dan sebagainya.

Teori lain yang cukup bermanfaat adalah teori X dan Y. Menurut teori X, semua orang itu berkarakter jelek, seperti malas, tidak bertanggung jawab, tidak bisa dipercaya dan sebagainya. Sedangkan menurut teori Y, semua orang itu baik, pengertian, rajin, dapat dipercaya, bertanggung jawab dan sebagainya.

Teori motivasi juga menyoroti mengenai kebutuhan atau motif yang mendorong manusia bertindak dan berbuat sesuatu. Berbagai motif dan motivasi dibedakan sebagai berikut :

1. Motivasi intristik yang dibedakan motivasi ekstrinsik. Motivasi intristik adalah motivasi yang datang dari dalam diri individu sendiri, sedangkan motivasi ekstrintik adalah motivasi yang timbul karena adanya stimulasi dari luar dirinya.
2. Motivasi individual, yang dibedakan dengan motivasi sosial. Motivasi individual adalah motivasi yang tujuannya untuk memenuhi kebutuhan individu itu sendiri, sedangkan motivasi sosial timbul karena adanya interaksi sosial dan juga tujuan yang ingin dicapai ada kaitannya dengan interaksi orang lain.
3. Motivasi tunggal, yang dibedakan dengan motivasi jamak. Motivasi tunggal menunjukkan hanya ada satu motif yang mendorong individu berbuat sesuatu, sedangkan motivasi jamak menunjukkan beberapa motif sekaligus yang mendorong individu melakukan sesuatu perbuatan.
4. Motivasi positif, yang dibedakan dengan motivasi negative. Motivasi positif menunjukkan dorongan untuk mendapatkan sesuatu yang menyenangkan, sedangkan motivasi negatif menunjukkan adanya dorongan untuk menghindarkan diri dari sesuatu yang tidak menyenangkan.
5. Motivasi untuk bertindak, yang dibedakan dengan motivasi untuk tidak bertindak. Motivasi untuk bertindak mendorong individu untuk melakukan sesuatu, sedangkan dilain pihak ada juga motivasi untuk tidak melakukan sesuatu.

Teori motivasi, dibedakan menurut (Schermerson 1996) menjadi 3 kelompok besar teori yaitu : *Content Theories*, *Process Theories* dan *Reinforcement Theories*. *Content Theories* menegaskan bahwa motivasi individu disebabkan oleh kebutuhan (*need*). Dengan demikian, teori ini mengeksplanasi bahwa motivasi berkait erat dengan pemenuhan kebutuhan. Motivasi meningkat sejalan semakin banyak kebutuhan individu yang terpuaskan. Beberapa tokoh *Content Theories* adalah Abraham Maslow- terkenal dengan *Teori Hirarki Kebutuhan*; Clayton Alderfer – terkenal dengan *ERG Theory* dan Herzberg – terkenal dengan *Two-Factor Theory* dan David McClelland – terkenal dengan *Acquired Needs Theory*. Kedua, untuk *Process Theories*, menekankan bahwa tingkat motivasi tergantung pada proses interaksi yang tercipta antara atasan dan bawahan serta dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti harapan, preferensi, penghargaan dan keadilan yang tercipta. Beberapa tokoh *Process Theories* adalah Stacy Adams-terkenal dengan teori keadilan atau *Equity Theory*, Victor Vroom – terkenal dengan *Expectancy Theory*, dan Edwin Locke – terkenal dengan *Goal Setting Theory*. Ketiga, untuk *Reinforcement Theories*, menekankan bahwa motivasi dipengaruhi oleh proses belajar dan akan terjadi proses penguatan manakala memberikan perasaan yang menyenangkan (*pleasure*). Sebaliknya, motivasi akan menurun manakala dirasakan sesuatu yang tidak diinginkan (*unpleasure*). Lebih lanjut, teori ini menjelaskan perlunya mengelola konsekuensi untuk memperoleh penguatan yang lebih banyak. Oleh karenanya, dikenal adanya *positive reinforcement*, *negative reinforcement*, *punishment* dan *extinction*. Tokoh yang terkenal dengan teori ini adalah Ivan Pavlov.

Hubungan antara motivasi dan kinerja adalah positif (*Armstrong, 1994*). Dalam *expectation theory*-nya *Heider (1958)*, interaksi antara motivasi (M) dengan kemampuan (K) akan menghasilkan prestasi (P) dan dapat diformulasikan : $P = f(M \times K)$. Motivasi seseorang dapat diukur antara lain dengan pendekatan yang dilakukan *David McClelland* yaitu *need for achievement, need for affiliation dan need for power*. Faktor lain yang juga berpengaruh adalah iklim kerja yaitu keadaan lingkungan dan situasi dimana para karyawan bekerja. Iklim kerja akan mempengaruhi kinerja dengan membentuk harapan karyawan tentang konsekuensi yang timbul dari berbagai tindakan. Para karyawan mengharapkan imbalan, kepuasan atau sebaliknya, frustrasi atas dasar persepsi mereka atas iklim organisasi (*Davis dan Newstrom, 1995*). Beberapa faktor yang sangat berpengaruh bagi iklim organisasi (*Litwin dan Stringer, 1968, French, 1994*) yaitu : *structure, responsibility, reward, risk taking, conflict, standard, organizational identity dan organizational clarity*.

Beberapa penelitian terhadap obyek di Indonesia telah banyak dilakukan, *Handayani (1999)* telah meneliti pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Dipenda Kota Semarang, Dengan mengkombinasikan dengan iklim organisasi, *Zainudin (2001)* telah meneliti kinerja pegawai di lingkungan sekretariat Pemerintah Kota Semarang. Penelitian ini berkesimpulan bahwa secara simultan motivasi dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.1.3 Komitmen Organisasi

Sejumlah besar artikel mengenai konsep komitmen organisasi (*Organizational Commitment*) telah dipublikasikan sejak kemunculannya sekitar tahun 1950-an. Keberadaan komitmen organisasional sebagai respon *afektif* di tempat kerja, secara perlahan telah menjadi *competitor* serius bagi jenis respon *afektif* lainnya seperti kepuasan kerja. Meningkatnya popularitas konsep komitmen organisasi didasarkan pada keyakinan bahwa komitmen organisasi memiliki implikasi, bukan saja pada pegawai dan organisasi, namun juga pada masyarakat secara keseluruhan (*Mathieu dan Zajac, 1990*). Komitmen pegawai terhadap organisasi menjadikan pegawai lebih memungkinkan untuk menerima ganjaran eksentrik seperti penghasilan dan psikologis yang berhubungan dengan keanggotaan.

Organisasi menilai komitmen pegawai karena mengasumsikan dapat mengurangi perilaku penarikan seperti peningkatan kinerja, ketidakhadiran, *turnover* (*Tet dan Meyer, 1993, Mathieu dan Zajac, 1990*), dan lebih mungkin untuk melakukan perilaku "*extra role*" seperti kreatifitas atau inovasi, yang sering dipandang dapat menjaga kemampuan bersaing organisasi (*Katz dan Kahn, 1978*). Dalam perspektif makro masyarakat secara keseluruhan memperoleh manfaat dari komitmen organisasi dalam arti, rendahnya tingkat perpindahan kerja dan kemungkinan lebih tingginya produktifitas nasional atau kualitas kerja atau bahkan keduanya (*Mathieu dan Zajac, 1990*).

Secara tradisional, konstruk komitmen organisasi dipandang sebagai konstruk unidimensi. Namun demikian, berbagai fakta lanjutan menunjukkan

bahwa individu mengembangkan komitmen terhadap organisasi melalui berbagai dimensi. Studi-studi awal yang dilakukan oleh (Meyer dan Allen, 1991) mengingatkan bahwa seluruh bentuk komitmen adalah tidak sama, dan bila organisasi bermaksud mempertahankan pegawainya dengan menguatkan level organisasional komitmen harus disadari adanya perbedaan sifat dan bentuk-bentuk komitmen.

Konsep komitmen organisasional didasarkan pada premis bahwa individual membentuk suatu keterikatan (*attachement*) terhadap suatu organisasi (Ketchand dan Strawser, 1998). Terdapat dua aliran pemikiran utama yang mendominasi kajian-kajian komitmen organisasional. Aliran pertama memandang bahwa komitmen organisasional merupakan suatu perilaku (*behavioral school*) yang mengacu kepada pemikiran J.S. Becker dengan teori "Side-bets". Teori *side-bets* dikembangkan dari ide bahwa investasi (*side-bets*) yang dibuat oleh seorang pegawai dalam organisasi seperti waktu, pertemanan kerja, kemampuan organisasi yang spesifik, dan kesepakatan politik, menimbulkan biaya tenggelam (*sunk cost*) yang mengurangi daya tarik alternative pekerjaan di tempat lain. Aliran kedua dikenal dengan aliran attitudinal (*attitudinal school*) yang dipelopori oleh porter dan koleganya, yang memandang komitmen organisasional sebagai suatu sikap, bukan perilaku. Tidak seperti aliran perilaku dimana keterikatan mencerminkan kalkulasi biaya dan manfaat, aliran attitudinal memandang komitmen organisasional sebagai bersifat emosional atau affektif (Jaros et al., 1993). Porter et al., mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relative identifikasi individual terhadap

suatu organisasi dan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu, yang dicirikan oleh tiga faktor psikologis :

- a. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi organisasi tertentu.
- b. Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi.
- c. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi (*Meyer dan Schoorman, 1992*)

Aliran ketiga, berasal dari pemikiran Weiner. Menurut Weiner : *Normative Commitment* merupakan " *A process whereby organizational actions (e.g. selection, socialization procedures) as well as individual predispositions (e.g. person-organisational value congruence and generalized loyalty or duty attitudes) lead to the development of organizational commitment (Mathieu dan Zajac, 1990).*

Meyer (1990) mengkritisi pandangan aliran *behavioral* maupun *attitudinal*. Menurut mereka pendekatan affektif dari Porter hanyalah bersifat parsial dan mereka menyatakan bahwa diperlukan gambaran yang lebih lengkap dengan memasukkan pendekatan *normative* dan juga pendekatan pertukaran. Mereka juga memandang bahwa teori *side-bets* sebagai *attitudinal*, bukan perilaku. Mereka menawarkan paradigma multidimensi komitmen organisasi. *Meyer (1991)* menunjukkan dukungan empiris bahwa komitmen organisasional merupakan konsep multidimensi. Dalam mengembangkan gagasan multidimensi, pada tahapan awal Meyer dan Allen mengembangkan model dua dimensi komitmen organisasional, yaitu *continuance commitment* sebagai pengganti istilah *side-bets* dari Becker dan *Affective commitment* untuk komitmen yang berasal dari pemikiran Porter. Pada tahapan berikutnya, mereka mengembangkan model tiga dimensi dengan

menambahkan dimensi *normative commitment* yang berasal dari pemikiran Weiner.

Meyer mendefinisikan ketiga jenis komitmen sebagai berikut :

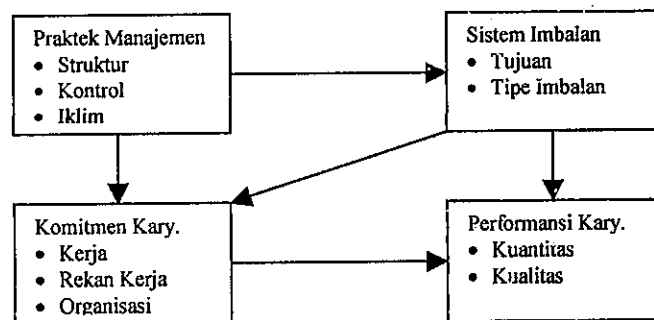
- a. *Affective Commitment* merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dimana pegawai mengidentifikasikan diri dengan organisasi dan menikmati keanggotaan dalam organisasi.
- b. *Continuance Commitment* merupakan biaya yang dirasakan, yaitu berkaitan dengan biaya-biaya yang terjadi jika meninggalkan organisasi.
- c. *Normative Commitment* merupakan suatu tanggung jawab untuk tetap berada dalam organisasi.

Hal yang umum bagi ketiga pendekatan tersebut adalah pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang (a) mencirikan hubungan antara pegawai dan organisasi, dan (b) memiliki implikasi bagi keputusan untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun demikian, sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda. Pegawai dengan *affective commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*), pegawai dengan *continuance commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), dan pegawai dengan *normative commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukannya (*ought to*).

Komitmen sering didefinisikan sebagai suatu perangkat antara individu suatu institusi atau dapat juga dengan suatu kegiatan proyek atau secara lebih umum dengan suatu gagasan (*Siswanto, 1997*). Namun secara umum komitmen merupakan (a) suatu keyakinan yang menjadi pengikat seseorang dengan sesuatu, (b) dimulai

dari proses identifikasi yang kuat, serta menghasilkan usaha dan energi yang besar untuk mendukung apa yang diyakini. Komitmen mempunyai 3 dimensi yaitu identifikasi dengan kerja, identifikasi dengan rekan kerja dan identifikasi dengan operasional (Fink, 1992). Tiga dimensi komitmen ini mempunyai hubungan dengan praktek manajemen, sistem imbalan, dan performansi kerja karyawan. Keempat konsep ini terintegrasi seperti hasil penelitian yang dikemukakan oleh Fink yang tampak pada Gambar 2.2 berikut ini :

Gambar 2.2
Hasil lengkap penelitian Komitmen Stephen L. Fink



Sumber : Fink, Stephen L., -Weiss, David J., -Dawis, Rene V, and Lofquist, Lyoyd H., 1970, *Manual for The Minnesota satisfactory Scales, Washington*

Penelitian yang dilakukan oleh Fink adalah penelitian dengan menggunakan sample perusahaan-perusahaan Amerika Serikat. Dalam penelitiannya, menyatakan bahwa :

1. Praktek Manajemen yang baik berakibat :
 - Sistem Imbalan yang efektif
 - Peningkatan komitmen karyawan
2. Sistem Imbalan yang efektif berpengaruh pada :
 - Peningkatan komitmen karyawan

- Peningkatan performansi karawan
3. Komitmen karyawan berpengaruh pada peningkatan performansi kerja karyawan

Dengan berbasis konsep ini, Fink juga mengemukakan beberapa profil komitmen yang sesuai untuk karakter team tertentu. Profil komitmen ini diungkapkan sebagai suatu cara untuk menggunakan dan mengefektifkan komitmen yang ada dengan semaksimal mungkin. Diantara profil yang ada misalnya *system performers*, dimana ia mempunyai ciri bahwa seluruh anggota team mempunyai komitmen terhadap kinerja, rekan kerja dan organisasi yang cukup tinggi. Untuk memanfaatkan tipe profil ini, Fink mengemukakan bahwa sebaiknya dilakukan pengenalan tentang organisasi yang berkelanjutan dan dijaga jangan terjadi konflik. Dari gambar II.3 tersebut di atas, dapat disimpulkan oleh Fink, bahwa tingkat performansi kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh komitmen yang dimiliki oleh karyawan bersangkutan. Ini sangat dimaklumi karena dengan komitmen yang terjamin, seorang karyawan akan memberikan usaha dan energinya terhadap apa yang dikomitmeni, termasuk didalamnya kerja, rekan kerja dan organisasi.

Sementara itu dari hasil penelitian analisis hubungan antara komitmen karyawan dengan iklim organisasi dan performansi kerja karyawan yang dilakukan oleh Harini Agustina pada Unit Corporate dan Divisi Network PT TELKOM Tbk Indonesia pada tahun 2002 menyimpulkan bahwa :

1. Komitmen karyawan unit corporate berpengaruh negative terhadap peningkatan performansi kerja karyawan.

2. Komitmen tidak mempunyai hubungan linier dengan performansi kerja karyawan.

2.1.4 Locus of Control (LoC)

Locus of control merupakan karakteristik personal yang menjelaskan tingkat kepercayaan yang dimiliki individu mengenai sumber penentu hidup dan kehidupan mereka (Gibson et al, 2000; Kreitner dan Kinicki, 2001). *Internal* adalah orang yang percaya bahwa apa yang terjadi terhadap hidup dan kehidupan mereka tergantung pada usaha dan keahlian mereka sendiri. Sedangkan *external* adalah orang yang percaya bahwa apa yang terjadi terhadap hidup dan kehidupan mereka disebabkan oleh nasib, keberuntungan atau kekuatan lain di luar dirinya (Cook et al, 1997; Robbin, 2001). Lebih jauh sejumlah penelitian yang telah membandingkan antara *internal* dan *external* menunjukkan secara konsisten bahwa individu yang mempunyai kecenderungan *internal* lebih puas dengan pekerjaannya, lebih mungkin menduduki posisi manajerial, lebih sesuai dengan gaya manajemen partisipatif, berusaha mempengaruhi perilaku orang lain, mempunyai tingkat absensi yang lebih rendah, dan jarang mengalami berbagai gangguan kesehatan daripada pekerja yang merasa dirinya dikendalikan secara *external* (Rahim, 1996; Gibson et al, 200; Robbin, 2001)

Locus of control didefinisikan sebagai suatu karakter yang menerangkan perbedaan individu dalam sebuah kepercayaan yang digeneralisasikan dalam kekuatan pengendalian *internal versus external* (Rotter, 1996). Skala pengukuran dibagi dalam dua sub skala yaitu *internal locus of control* yang berkeyakinan bahwa

penghargaan berasal dari perilaku seseorang dan *external locus of control* yang berkeyakinan bahwa penghargaan berasal dari sumber external (Rotter, 1971).

Menurut Frucon dan Shearon (1991) *Locus of Control* terdiri dari dua kategori, yaitu *external* dan *internal*. Pengertian *external* adalah individu meyakini bahwa peristiwa-peristiwa dikendalikan oleh nasib, keberuntungan, peluang atau kekuatan lain. Sedangkan pengertian *internal* adalah individu meyakini bahwa mereka mempunyai beberapa pengendalian sendiri pada peristiwa yang ada. Kuypers (1971) menyatakan bahwa mereka yang mengalami *internal locus of control* yakin bahwa mereka dapat mempengaruhi hasil peristiwa dalam hidup mereka dan menilai lebih tinggi pada penilaian cakupan. Phares (1976) bahwa berlawanan dengan *external, internal locus of control* memainkan upaya lebih besar untuk mengontrol lingkungan mereka, menunjukkan pemahaman yang lebih baik, dan memanfaatkan informasi lebih baik dalam situasi pengambilan keputusan yang kompleks. Studi yang dilakukan oleh Howel dan Avolio (1993) terhadap 78 manajer di lembaga keuangan Kanada mendapati bahwa *internal locus of control* secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja.

Lord, De Vader dan Alliger (1986) melaporkan hasil penelitiannya bahwa banyak ciri kepribadian yang penting adalah dikaitkan dengan perilaku kepemimpinan secara lebih banyak daripada yang pernah ditunjukkan oleh literature yang populer mengenai kepemimpinan. Contoh, *locus of control* secara empiris berhubungan dengan perilaku kepemimpinan dan kinerja (Bass 1985, Runyon 1973). Para manajer berorientasi internal menampakkan keyakinan yang lebih besar terhadap kemampuan mereka untuk mempengaruhi lingkungan, lebih mampu dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan, lebih banyak mengandalkan cara pemberian pengaruh yang terbuka dan supportif,

menekankan strategi perusahaan yang lebih beresiko dan inovatif serta menghasilkan kinerja kelompok dan perusahaan yang lebih tinggi daripada yang dilakukan manajer yang berorientasi external (Anderson 1977, Kipnis 1976, Miller, Kets de Vries & Toulouse, Miller & Toulouse 1986). Menurut Howell dan Avolio (1993) mendapati bahwa *internal locus of control* secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja.

Frucot, V dan Shearon, W.T (1991) meneliti *Budgetary Participation, Locus of Control and Maxican Manajerial Performance and Job Satisfaction* dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *locus of control* pada kinerja manajerial signifikan pada *high level manager* daripada *low-level manager*. Pengukuran variabel akan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Spector, Paul E (1988)

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovic dan Keeps, 1992). Kinerja merujuk kepada suatu pencapaian karyawan atas tugas yang diberikan (Cascio, 1992). Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu, kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey dan Blanchard, 1993). Karyawan yang kinerjanya tinggi mempunyai piranti pekerja didukung oleh suasana psikologis, dan bekerja keras terus menerus untuk mencapai tujuan (Mink, 1993).

Kinerja karyawan, yaitu hasil kerja atau taraf kesuksesannya dalam melaksanakan pekerjaan, ternyata dipengaruhi oleh beberapa faktor. Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari pribadi karyawan (*internal factor*), keadaan lingkungan/perusahaan (*eksternal factor*) maupun upaya strategis perusahaan. Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain, sementara contoh faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika kinerja karyawan baik maka kinerja perusahaan akan baik pula, demikian sebaliknya, kalau kinerja karyawan tidak baik maka akan tidak baik pula kinerja perusahaan.

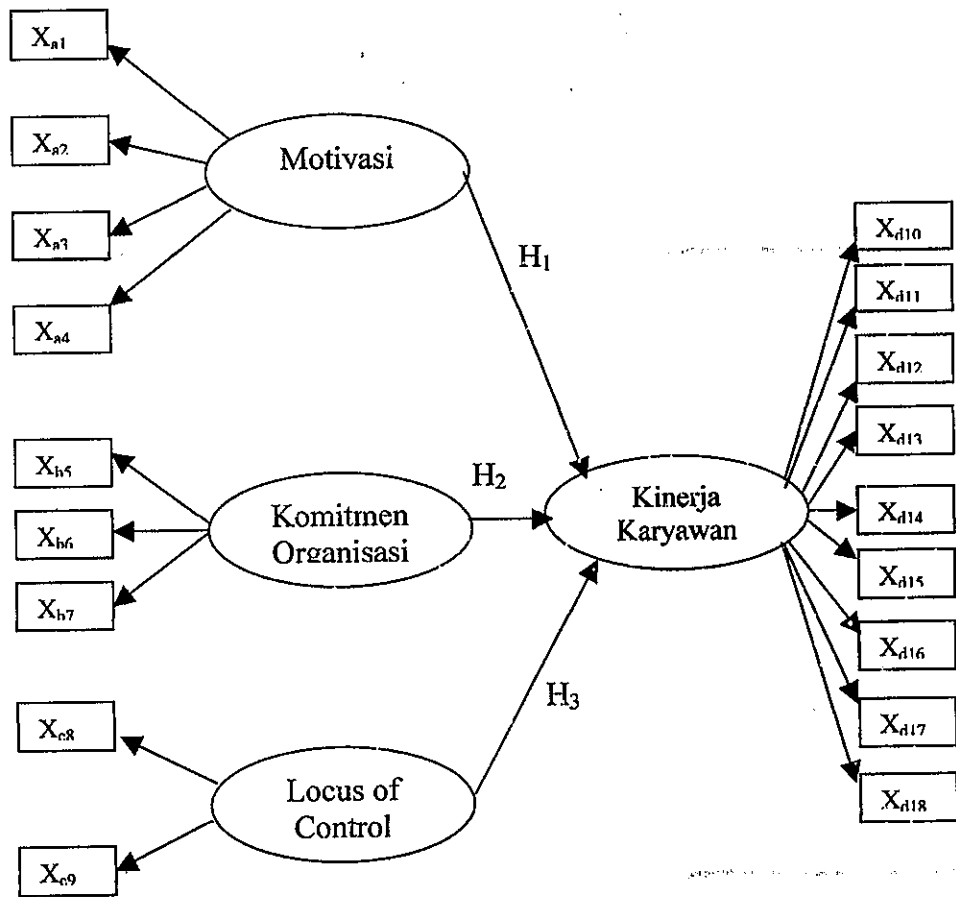
Kinerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya telah menjadi salah satu studi populer dalam khasanah manajemen sumber daya manusia (SDM). Kinerja menunjukkan kesuksesan seseorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (*Maiyer, 1965*), sementara *Porter (1967)* sebagaimana dikutip *As'ad (1995)*, mendefinisikan kinerja sebagai *sucessfull role achievement* dari pekerja yang diperoleh dari perbuatan-perbuatannya. Kinerja karyawan sebagai perbandingan *input* dan *output*, atau rasio hasil yang diperoleh terhadap sumberdaya (karyawan) yang dipakai (*Hadi, 1974*). Karena karyawan merupakan faktor produksi yang penting maka kinerja karyawan juga merupakan faktor yang sangat penting sebagai penentu kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Terdapat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, *Ivancevich (1990)* membagi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam 3 kategori, yaitu variable individu, variable organisasi dan variable psikologis. Yang dimaksud dengan variable individu adalah karyawan yang bersangkutan, misalnya kemampuan dan kecakapan mental dan fisik, latar belakang keluarga, kelas sosial, pengalaman maupun demografis. Variabel organisasi antara lain meliputi sumber daya organisasi, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan deskripsi pekerjaan. Variabel psikologis meliputi persepsi tentang pekerjaan, kepribadian, motivasi dan pembelajaran. Ketiga variable ini secara individual maupun bersama-sama akan mempengaruhi kinerja karyawan.

2.2 Pengembangan Model

Berdasarkan telaah pustaka atas keempat konstruk tersebut di atas, dikembangkan suatu model struktural yang tergambar pada kerangka pemikiran teoritis. Kerangka teoritis ini akan digunakan sebagai acuan kerja dalam menganalisis data selanjutnya dan disajikan pada gambar 2.3 berikut ini :

Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran Teoritis



Model : dikembangkan untuk penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

2.3.1. Pengaruh antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan

Perilaku seseorang pada dasarnya tidak terlepas dari motif-motif yang melatar belakangi. Motivasi seseorang terbentuk dalam dirinya berawal dari munculnya kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan dan tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, upaya dan intensitas serta kesediannya untuk berkorban untuk tercapainya tujuan. Bila keinginan telah tercapai biasanya dorongan itu secara otomatis akan melemah dan berkurang, dan selanjutnya diperlukan penguat baru. Pada dasarnya keinginan manusia untuk mencapai kepuasan, sehingga ada dorongan kuat dari dirinya untuk mewujudkannya.

Sebagai individu, seorang karyawan tentu akan berusaha memenuhi kebutuhan hidupnya berupa upah dan gaji. Secara sadar ia menetapkan tujuan bekerja dan berusaha untuk memenuhinya, sehingga pada gilirannya berupaya menjadikan dirinya bermanfaat melalui perjuangan dan pengorbanan. Sementara itu sebagai makhluk sosial, seorang karyawan menginginkan berhubungan dan bekerja sama dengan karyawan di sekitarnya atau orang lain di lingkungannya. Oleh karena itu ia berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan dimana ia bekerja atau berada. Sehingga makin kuat dorongan dan semangat kerja karyawan akan makin tinggi kinerjanya.

Dengan demikian diduga ada pengaruh positif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Dengan perkataan lain makin kuat motivasi kerja maka makin tinggi kinerja karyawan (H_1)

2.3.2. Pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan

Komitmen sering didefinisikan sebagai suatu perangkat antara individu suatu institusi atau dapat juga dengan suatu kegiatan proyek atau secara lebih umum dengan suatu gagasan (Siswanto, 1997), Namun secara umum komitmen merupakan (a) suatu keyakinan yang menjadi pengikat seseorang dengan sesuatu, (b) dimulai dari proses identifikasi yang kuat, serta menghasilkan usaha dan energi yang besar untuk mendukung apa yang diyakini.

Menurut Meyer, hal yang umum bagi pendekatan tiga jenis komitmen yang terdiri dari *affective commitment*, *normative commitment* dan *continuance commitment* adalah pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang (a) mencirikan hubungan antara pegawai dan organisasi, dan (b) memiliki implikasi bagi keputusan untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun demikian, sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda. Pegawai dengan *affective commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*), pegawai dengan *continuance commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), dan pegawai dengan *normative commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukannya (*ought to*). Dalam perspektif makro secara keseluruhan memperoleh manfaat dari komitmen adalah : rendahnya tingkat perpindahan kerja dan kemungkinan lebih tingginya produktifitas/kualitas atau bahkan keduanya.

Dengan demikian diduga ada pengaruh positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Dengan perkataan lain makin kuat komitmen organisasi maka makin tinggi kinerja karyawan (H₂)

2.3.3. Pengaruh antara Locus of Control dengan Kinerja Karyawan

Menurut Frucon dan Shearon (1991) *Locus of Control* terdiri dari dua kategori, yaitu *external* dan *internal*. Pengertian *external* adalah individu meyakini bahwa peristiwa-peristiwa dikendalikan oleh nasib, keberuntungan, peluang atau kekuatan lain. Sedangkan pengertian *internal* adalah individu meyakini bahwa mereka mempunyai beberapa pengendalian sendiri pada peristiwa yang ada. Kuypers (1971) menyatakan bahwa mereka yang mengalami *internal locus of control* yakin bahwa mereka dapat mempengaruhi hasil peristiwa dalam hidup mereka dan menilai lebih tinggi pada penilaian cakupan.

Penelitian yang membandingkan antara *internal* dan *external* menunjukkan secara konsisten bahwa individu yang mempunyai kecenderungan internal lebih puas dengan pekerjaannya, lebih mungkin menduduki posisi manajerial, lebih sesuai dengan gaya manajemen partisipatif, berusaha mempengaruhi perilaku orang lain, mempunyai tingkat absensi yang lebih rendah, dan jarang mengalami berbagai gangguan kesehatan daripada pekerja yang merasa dirinya dikendalikan secara *external* (Rahim, 1996; Gibson et al, 2000; Robbins, 2001)

Dengan demikian diduga ada pengaruh positif antara Locus of Control dengan kinerja karyawan. Dengan perkataan lain makin kuat Locus of Controlnya maka makin tinggi kinerja karyawan (H₃)

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam bagian ini metode penelitian akan diuraikan garis-garis besar kegiatan penelitian, dimulai dari penentuan jenis dan sumber data sampai dengan teknik analisis yang akan digunakan

3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yakni data yang didapat langsung dari responden melalui wawancara, eksperimen dan survey (*Cooper & Emory, 1996*). Sumber data untuk penelitian ini adalah karyawan PT Amarta Karya (Persero) yang merupakan salah satu BUMN di bidang konstruksi yang termasuk dalam daftar revitalisasi BUMN. Perusahaan ini dipilih sebagai obyek penelitian dengan asumsi kuat bahwa dengan adanya isu merger perusahaan tersebut akan mempengaruhi motivasi, komitmen dan perilaku warga organisasi.

Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, yang didistribusikan kepada masing-masing responden yang menyatakan bersedia berpartisipasi dalam penelitian. Kuesioner tersebut dikirimkan lewat jasa antaran/pos melalui cabang-cabang yang ada di seluruh Indonesia dan dibagikan langsung kepada responden. Untuk memudahkan responden, kuesioner yang sudah diisi dijemput langsung oleh peneliti ke masing-masing bagian untuk wilayah kerja di Semarang dan dikirimkan lewat pos/jasa antaran untuk wilayah luar Semarang.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi menurut *Cooper dan Emory (1996)*, adalah sekumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Amarta Karya di seluruh Indonesia yang jumlahnya 208 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi, dengan tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi (*Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995*). Dalam suatu penelitian, tidaklah selalu perlu untuk meneliti semua individu atau anggota dalam populasi. Hal ini karena akan membutuhkan biaya yang sangat besar dan waktu yang lama. Dengan meneliti sebagian populasi, diharapkan hasil yang diperoleh akan dapat menggambarkan sifat populasi yang ada. Untuk menentukan jumlah sampel dalam suatu penelitian dapat menggunakan berbagai macam cara. Salah satunya dengan menggunakan rumus berikut ini (*Rao, 1996*)

$$n = \frac{N}{1 + N (\text{moe})^2}$$

dimana :

n = Jumlah sampel

N = Populasi

moe = *margin of error max*, yaitu tingkat kesalahan pengambilan sampel maksimal yang masih dapat diterima/ditoleransi. Dalam penelitian ini ditetapkan sebesar 5%.

Dengan menggunakan rumus di atas maka ukuran sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{208}{1 + 208 (0,05)^2}$$

$$n = 133.33 \rightarrow \text{dibulatkan } n = 135$$

Sedangkan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah cara acak sederhana (*simple random sampling*), dimana setiap anggota populasi mendapatkan kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel penelitian

3.3 Definisi Operasional

Variabel independen (konstruk eksogen) dalam penelitian ini adalah motivasi, komitmen dan perilaku warga organisasi, sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Selain itu, ditetapkan pula variabel dependen yang mempengaruhi motivasi, yaitu kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, kebutuhan otonomi dan kebutuhan aktualisasi diri. Variabel dependen yang mempengaruhi komitmen yaitu *affective comitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Variabel dependen yang mempengaruhi perilaku warga organisasi adalah loyalitas, kepatuhan dan partisipasi. Sedangkan variabel dependen

yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kuantitas, kualitas kemampuan dan kreativitas.

Selanjutnya definisi operasional dari masing-masing variable yang dipilih dalam penelitian ini dan menunjukkan cara pengukuran data dari masing masing variable tersebut dipaparkan dalam tabel 3.1 di bawah ini

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional
Motivasi	<p>Motivasi yang merupakan kehendak atau niat untuk menghasilkan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi dan terkondisi dengan adanya upaya yang dilakukan individu yang bersangkutan untuk merealisasikan kebutuhan yang dirasakan.</p> <p>Motivasi kemudian diukur melalui kebutuhan keamanan (4 item), kebutuhan sosial (4 item), kebutuhan harga diri (4 item), dan kebutuhan aktualisasi diri (4 item) pada skala 1 sampai dengan 10</p>
Komitmen	<p>Komitmen didasarkan pada premis bahwa individual membentuk suatu keterikatan terhadap suatu organisasi, mempunyai implikasi bukan saja pada pegawai dan organisasi, namun juga pada masyarakat secara keseluruhan. Dengan komitmen tersebut dapat mengurangi ketidakhadiran, <i>turnover</i> dan dapat lebih mungkin untuk melakukan perilaku <i>extra role</i> dan akhirnya akan meningkatkan kinerja dan menjaga kemampuan bersaing organisasi.</p> <p>Komitmen selanjutnya diukur melalui <i>affective commitment</i> (8 item), <i>continuance commitment</i> (8 item) dan <i>normative commitment</i> (8 item) pada skala 1 sampai dengan 10</p>
Locus of Control	<p>Pemegang kendali (<i>Locus of Control</i>) yang dapat diartikan sebagai keyakinan masing-masing individu tentang kemampuannya untuk bisa mempengaruhi semua kejadian yang berkaitan dengan dirinya dan pekerjaannya teragi menjadi dua jenis. Pertama jenis <i>internal locus of control</i> dan yang kedua adalah <i>external locus of control</i>. <i>Locus of Control</i> kemudian diukur melalui internal locus of control (5 item) dan external locus of control (5 item)</p>

<p>Kinerja Karyawan</p>	<p>Kinerja karyawan merupakan hasil kerja atau taraf kesuksesannya dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan pada karyawan. Kinerja tersebut sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Dalam aplikasinya kinerja sangat penting sebagai penentu kinerja perusahaan secara keseluruhan.</p> <p>Kinerja selanjutnya diukur melalui kuantitas, kualitas, kemampuan, ketepatan dan kreatifitas (9 item)</p>
-------------------------	--

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket. Metode dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang diri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi (Sutrisno Hadi, 1993). Asumsi dasar yang dipegang dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang-orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya (Sutrisno Hadi, 1993). Pelaksanaan metode angket dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner kepada responden melalui surat elektronik (*e-mail*) untuk cabang-cabang yang berada di luar kota Semarang dan pendistribusian secara langsung oleh penelitian untuk cabang yang berada di kota Semarang. Kuesioner yang diberikan memuat daftar pertanyaan/pernyataan yang bersifat tertutup dan terbuka.

Jawaban atas kuesioner yang diharapkan adalah dengan memberikan tanda silang (X) pada sepuluh skala sikap yang pada awalnya dikembangkan oleh Likert (*Likert Scale*) yang dirasakan paling benar oleh responden atas pertanyaan/pernyataan dalam kuesioner. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap responden terhadap suatu jawaban. Skala pengukuran ini dibagi dalam beberapa

skala yang masing-masing skala mempunyai rentang penilaian 1-10. Nilai 1 untuk menyatakan jawaban responden yang sangat rendah, sedangkan nilai 10 untuk menyatakan jawaban responden yang sangat tinggi. Penggunaan skala 1-10 dalam penelitian ini disebabkan oleh kelaziman penggunaannya dalam penelitian dan kebiasaan penggunaan angka 1-10 dalam kehidupan sehari-hari.

Skala penilaian (*Skala Sangat Tidak Setuju – Sangat Setuju*) yang diadopsi dari *Zikmund (1994)* tersebut adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak setuju</i>					<i>Sangat Setuju</i>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Keterangan :

Nilai 1 = Sangat Tidak Setuju

Nilai 10 = Sangat Setuju

1 ← 5 = Semakin mendekati 1, berarti cenderung Tidak Setuju

6 → 10 = Semakin mendekati 10, berarti cenderung Setuju

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan model kausalitas atau hubungan atau pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan teknik analisis regresi dengan menggunakan program aplikasi SPSS.

3.5.1 Analisis Data

Sebelum penelitian dilaksanakan, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas terhadap daftar pertanyaan yang akan digunakan. Pengujian validitas dan reliabilitas ini dimaksudkan agar daftar pertanyaan yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian memiliki tingkat validitas yang memenuhi batasan yang disyaratkan.

a. Uji Validitas

Uji validitas daftar pertanyaan dilakukan dengan tujuan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas ini dilakukan untuk menguji konsistensi butir-butir pertanyaan, sehingga dapat menggambarkan indikator yang diteliti. Sebuah instrumen dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat (*Suharsini Arikunto, 1998*).

Untuk mengukur validitas kuesioner dilakukan dengan menghitung korelasi antara nilai masing-masing pertanyaan dengan total nilai pada konstruksinya dengan bantuan SPSS. Apabila *corrected item total correlation* (r) hasilnya positif dan $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$, maka dapat dinyatakan bahwa pertanyaan tersebut valid (*Singgih Santoso, 2001*). Sebaliknya, apabila $r_{\text{hasil}} < r_{\text{tabel}}$ maka dapat dinyatakan bahwa pertanyaan tersebut tidak valid. Hal ini mungkin

disebabkan oleh pertanyaan yang kurang baik dalam susunan kata-kata atau kalimatnya, sehingga dapat menimbulkan penafsiran yang berbeda. Untuk pertanyaan yang tidak valid maka akan dikeluarkan dan tidak dianalisis, sedangkan untuk pertanyaan yang valid akan diteruskan ke tahap pengujian keandalan (*Uji Reliabilitas*)

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur dilihat dari stabilitas dan konsistensi dari suatu informasi, jawaban atau pertanyaan jika pengukuran atau pengamatan dilakukan berulang kali. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relative konsisten, maka alat ukur tersebut dapat dianggap handal (*reliable*)

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dapat dilakukan dengan uji statistik dengan bantuan program SPSS. Apabila nilai Cronchbach alpha (α) $> 0,6$, maka alat ukur tersebut dianggap handal. Demikian juga sebaliknya jika Cronchbach alpha (α) $< 0,6$, maka dapat dinyatakan bahwa pertanyaan tersebut tidak *reliable*.

3.5.2 Analisis Statistik

Dalam analisis statistik dilakukan pengujian penyimpangan asumsi klasik, analisis regresi dan pengujian hipotesis.

a. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Pengujian ini digunakan untuk memenuhi syarat persamaan yang diperoleh pada model linier regresi berganda dapat diterima secara ilmiah. Adapun pengujian ini meliputi :

1. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antara variable-variabel independen dalam model regresi. Pengujian ini dilakukan dengan melihat korelasi parsial antara masing-masing variable bebas, menurut Imam Ghozali (2001), untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dilakukan hal sebagai berikut :

- Nilai R^2 yang dihasilkan oleh estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- Menganalisis matriks korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen mempunyai korelasi cukup tinggi (umumnya di atas 0,9), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas. Tidak adanya korelasi antar variabel independen tidak berarti bebas dari multikolinieritas, karena multikolinieritas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel independen.
- Multikolinieritas dapat juga dilihat dari : (1). Nilai *tolerance* dan lawannya, serta (2). *Variable Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen menjadi variabel dependen dan

dipengaruhi oleh variabel dependen lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$), dan menunjukkan adanya kolinieritas yang tinggi. Nilai *cut off* yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* 0,1 atau sama dengan nilai VIF di atas 10. Setiap peneliti harus menentukan tingkat kolinieritas yang masih dapat ditolerir, sebagai contoh nilai *tolerance* 0,10 sama dengan tingkat multikolinieritas 0,95. Apabila besarnya VIF mempunyai nilai di bawah 10, maka model regresi tersebut bebas dari multikolinieritas. Walaupun multikolinieritas dapat dideteksi dengan nilai *tolerance* dan VIF, tetapi kita masih tetap tidak mengetahui variabel-variabel independen mana saja yang berkorelasi.

Pengujian multikolinieritas dapat dilakukan dengan melakukan regresi tambahan (*auxiliary regression*), yaitu dengan melakukan regresi antara variabel independen yang satu dengan yang lainnya (*Gujarati, 1995*). Dari hasil regresi tersebut kemudian dibandingkan dengan R^2 nya dengan nilai R^2 . Apabila nilai R^2 dari regresi tambahan lebih besar dari nilai regresi utama maka dapat dipastikan bahwa terdapat gejala multikolinieritas.

2. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dan residual satu pengamatan ke

pengamatan yang lain hasilnya tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika berbeda maka disebut heterokedastisitas. Model yang baik adalah yang homokedastisitas.

Salah satunya adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED, dimana sumbu Y adalah yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual ($Y_{\text{prediksi}} - Y_{\text{sesungguhnya}}$) telah dipelajari (Singgih Santoso, 2001). Adapun dasar analisis yang digunakan adalah :

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastitas..

3. Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen atau variabel dependen atau kedua-duanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Untuk melakukan pengujian ini dilakukan dengan bantuan SPSS sehingga diperoleh suatu grafik. Apabila data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Sedangkan apabila data menyebar jauh dari regresi diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Singgih Santoso, 2001).

b. Analisis Regresi

Metode kuantitatif dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda, secara simultan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh linier antara variabel dependen dan variabel independen, serta menganalisis pengaruh beberapa variabel dependen terhadap variabel independen. Mengingat dalam penelitian ini terdapat bukan hanya satu variabel independen, maka teknik analisis menggunakan model regresi berganda (Gujarati, 1997)

Dalam penelitian ini model persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan .

X₁ = Motivasi

X₂ = Komitmen

X₃ = Locus of Control

b₀ = Konstanta

b₁ = Koefisien regresi X₁

b₂ = Koefisien regresi X₂

b_3 = Koefisien regresi X_3

e = Residual

Dari hasil regresi yang diperoleh kemudian dilakukan pengujian untuk mengetahui apakah koefisien regresi variabel independen yang diperoleh mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak, baik secara parsial atau secara simultan serta mengetahui seberapa besar pengaruhnya terhadap variabel dependen.

c. Uji Hipotesis

Untuk menguji kebenaran hipotesis dalam penelitian ini, maka dilakukan dua buah pengujian sebagai berikut :

1. Uji t statistik

Bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial dengan mengasumsikan bahwa variabel lain dianggap konstan. Adapun pengujiannya dilakukan dengan cara :

- Menentukan formula null hipotesis secara statistik yang akan diuji dalam bentuk :

$H_0 : b_i = 0$, berarti variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen

$H_0 : b_i > 0$, berarti variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen

- Menentukan nilai t_{hitung} , yang dapat menggunakan rumus :

$$T_{hitung} = b_i \cdot Se(b_i)$$

Dimana : b_i = Koefisien regresi

$Se(b_i)$ = Standar deviasi dari estimasi β_1

- Dengan tingkat keyakinan 95% atau $\alpha = 0,05$ dan $df = n - 2$, maka dapat diperoleh nilai t_{tabel} . Selanjutnya dibandingkan dengan nilai t_{hitung} yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak
- Kesimpulan :
 - ✓ Apabila nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima, artinya variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.
 - ✓ Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, artinya variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

2. Uji F statistik

Bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variable independent secara simultan terhadap variable dependen. Adapun pengujiannya dilakukan dengan cara :

- Menentukan formula null hipotesis secara statistik yang akan diuji dalam bentuk :

$H_0 : b_1, b_2, \dots, b_m = 0$, berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen

$H_0 : b_1, b_2, \dots, b_m > 0$, berarti secara simultan variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen

- Menentukan nilai F_{hitung} , yang dapat menggunakan rumus :

$$T_{hitung} = \frac{R^2 / k - 1}{(1 - R^2) / (N - k)}$$

- Kesimpulan :
 - ✓ Apabila nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya secara simultan variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.
 - ✓ Apabila nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya secara simultan variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

3. Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah di antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. (Ghozali, 2004).

3.6 Desain Instrumen Penelitian

Desain instrument penelitian merupakan kuesioner yang berisikan serangkaian pertanyaan/pernyataan yang harus dijawab oleh para responden. Desain instrument penelitian yang digunakan dalam penelitian ini tergambar sebagaimana tabel 3.2 berikut ini :

Tabel 3.2
Desain Instrumen Penelitian

Indikator Variabel	Instrumen Penelitian	Skala Pengukuran
I. MOTIVASI a.) Kebutuhan Keamanan	Sejauh mana ketidakpastian anda rasakan ? Seberapa banyak pekerjaan macam puri urusan pribadi anda ? Seberapa jauh posisi/kedudukan anda dapat diprediksi untuk masa depan ? Sejauh mana anda merasa tidak aman berkaitan dengan posisi anda ? Bagaimana peluang anda untuk memberikan bantuan kepada orang lain?	10 point skala, mulai dari 1 (sangat rendah/sedikit) sampai dengan 10 (sangat tinggi/banyak)
b.) Kebutuhan Sosial	Bagaimana kesempatan untuk bercakap-cakap dan bertukar pikiran dengan rekan sekerja anda ? Bagaimana kesempatan untuk bertemu dengan orang lain di luar kelompok ? Bagaimana peluang anda untuk mengembangkan hubungan dekat dengan rekan-rekan ?	10 point skala, mulai dari 1 (sangat rendah/sedikit) sampai dengan 10 (sangat tinggi/banyak)

<p>c.) Kebutuhan Harga diri</p>	<p>Bagaimana anda merasakan harga diri saat ini ?</p> <p>Seberapa jauh prestise (penghargaan) yang anda rasakan ?</p> <p>Seberapa jauh prestise (penghargaan) yang diterima dari pihak luar organisasi ?</p> <p>Seberapa jauh pengakuan dan penghargaan dari rekan sekerja ketika anda berhasil melaksanakan pekerjaan dengan baik ?</p>	<p>10 point skala, mulai dari 1 (sangat rendah/sedikit) sampai dengan 10 (sangat tinggi/banyak)</p>
<p>d.) Kebutuhan aktualisasi diri</p>	<p>Seberapa jauh kesempatan untuk pengembangan dan pertumbuhan pribadi ?</p> <p>Seberapa jauh perasaan bangga dan berguna berkaitan dengan pekerjaan (kedudukan) sekarang ?</p> <p>Seberapa jauh kesempatan untuk melakukan kreatifitas atau mengembangkan gagasan-gagasan ?</p> <p>Seberapa jauh kepuasan diri yang diperoleh dari pekerjaan atau kedudukan sekarang ?</p>	<p>10 point skala, mulai dari 1 (sangat rendah/sedikit) sampai dengan 10 (sangat tinggi/banyak)</p>
<p><u>II. KOMITMEN</u> a.) Affective Commitment</p>	<p>Saya tetap akan bahagia menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini</p> <p>Saya tetap membanggakan organisasi ini kepada orang lain di luar organisasi</p> <p>Saya tetap merasakan seakan-akan permasalahan organisasi adalah juga permasalahan saya sendiri</p> <p>Saya tidak akan mudah terikat dengan organisasi lain seperti saya terikat dengan organisasi ini</p> <p>Saya tetap merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini.</p> <p>Saya tetap merasa terikat secara emosional pada organisasi ini</p>	<p>10 point skala, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 10 (sangat setuju)</p>

	<p>Saya tetap merasa organisasi ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya</p> <p>Saya tetap merasa sangat memiliki terhadap organisasi ini</p>	
b.) Continuance Commitment	<p>Saya khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi jika saya harus berhenti dari pekerjaan saya tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa</p> <p>Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini, sekalipun saya menginginkannya</p> <p>Banyak hal dalam kehidupan saya akan terganggu apalagi harus meninggalkan organisasi ini sekarang</p> <p>Sangat rugi bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini</p> <p>Tetap bekerja di organisasi ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya</p> <p>Saya merasa memiliki sedikit pilihan bila ingin meninggalkan organisasi ini</p> <p>Salah satu akibat serius merger dan harus meninggalkan organisasi ini adalah langkanya alternatif yang ada</p> <p>Salah satu alasan utama saya melanjutkan bekerja untuk organisasi ini adalah bahwa meninggalkan organisasi akan membutuhkan pengorbanan pribadi yang besar, organisasi lain mungkin tidak akan sesuai dengan keseluruhan manfaat yang saya dapat disini</p>	<p>10 point skala, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 10 (sangat setuju)</p>
c.) Normative Commitment	<p>Saya pikir sekarang orang terlalu sering berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain apalagi setelah adanya isu merger</p> <p>Saya tidak percaya bahwa seseorang harus selalu loyal terhadap organisasinya, apalagi dengan adanya isu merger.</p>	<p>10 point skala, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 10 (sangat setuju)</p>

	<p>Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain tampaknya tidak etis bagi saya</p> <p>Salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada organisasi ini adalah bahwa saya percaya loyalitas adalah penting dan oleh karena itu saya merasa tetap bekerja di perusahaan merupakan kewajiban moral</p> <p>Walaupun saya memperoleh tawaran pekerjaan yang lebih baik di organisasi lain, saya tidak akan merasa bahwa tawaran tersebut merupakan alasan yang tepat untuk meninggalkan organisasi saya</p> <p>Saya telah dididik untuk percaya terhadap nilai tetap setia pada organisasi ini</p> <p>Yang lebih baik saat ini adalah orang tetap bekerja di satu organisasi sepanjang karir mereka</p> <p>Saya tidak berpikir bahwa menjadi karyawan yang tetap setia pada sebuah organisasi merupakan tindakan yang bijaksana</p>	
<p>III. Locus of Control a.) Internal Locus of Control</p>	<p>Banyak orang tidak menyadari dalam arti luas, hidup mereka dikendalikan oleh kejadian-kejadian secara kebetulan</p> <p>Tidak bijaksana melakukan perencanaan terlalu jauh kedepan karena banyak hal yang berubah menjadi baik atau menjadi buruk</p> <p>Siapa yang menjadi bos adalah tergantung pada dia yang cukup beruntung untuk menjadi orang yang tepat pada kali pertama</p> <p>Banyak hal yang tidak menyenangkan dialami oleh sebagian besar orang karena ketidakberuntungan</p> <p>Kadang-kadang saya merasa tidak punya kendali arah hidup saya</p>	<p>10 point skala, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 10 (sangat setuju)</p>

<p>b.) External Locus of Control</p>	<p>Saya tidak percaya bahwa keberuntungan memainkan peranan penting dalam hidup saya</p> <p>Untuk mendapatkan sesuatu, yang benar adalah tergantung pada kemampuan, dan bukan keberuntungan</p> <p>Bagi saya memperoleh apa yang saya inginkan sama sekali keberuntungan, tetapi berdasar rencana dan usaha</p> <p>Ketidakberuntungan seseorang adalah akibat dari kesalahan yang dia buat sendiri</p> <p>Memperoleh keberhasilan merupakan masalah kerja keras dan tidak ada hubungannya dengan keberuntungan</p>	<p>10 point skala, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 10 (sangat setuju)</p>
---	--	--

BAB IV ANALISA DATA

Dalam bab ini akan diuraikan secara singkat profil PT Amarta Karya (Persero), dilanjutkan dengan paparan mengenai profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Bagian berikutnya menguraikan proses dan hasil analisis data dengan menggunakan SPSS.

4.1 Gambaran Umum PT Amarta Karya (Persero)

Dalam bagian ini akan dipaparkan secara singkat Sejarah, Manajemen dan Bidang Usaha perusahaan PT Amarta Karya (Persero)

4.1.1. Sejarah Perusahaan

Keberadaan PT Amarta Karya seperti saat ini tidak terlepas dari sejarah berdirinya yang cukup panjang. Menjelang tahun 1960 NV. Lindeteves Stokvis dan Fa. De Vri'es Robbe keduanya berkedudukan di Semarang, melakukan penggabungan/merger menjadi NV. Constructie Werk Plaatsen De Vri'es Robbe Lindeteves, disingkat "Robbe Linde & Co" yang bergerak dalam bidang usaha konstruksi baja.

Pada tahun 1962 perusahaan ini dinasionalisasi menjadi Perusahaan Negara dengan nama PN Amarta Karya dengan bidang usaha yang sama. Pada tahun 1972, status PN Amarta Karya diubah menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Amarta Karya, yang berkedudukan di Jakarta. Sejak saat itu perusahaan meluaskan bidang usahanya ke dalam konstruksi bidang sipil,

elektrikal dan mekanikal disamping konstruksi baja yang sejak awal sudah merupakan core bisnisnya.

Krisis ekonomi yang berkepanjangan sejak tahun 1997, memaksa PT Amarta Karya melakukan restrukturisasi di berbagai aspek perusahaan seperti Keuangan, SDM, Peralatan serta sistem dan prosedur mutu (ISO 9002). Dengan berbagai langkah tersebut perusahaan dapat mempertahankan posisinya sebagai mitra yang dapat diandalkan dalam bidang usahanya dan memberikan harapan dapat meraih prospek masa depan yang lebih cerah.

4.1.2. Manajemen

Pemegang saham PT Amarta Karya adalah Pemerintah Republik Indonesia cq. Departemen Keuangan Republik Indonesia diwakili Dewan Komisaris yang terdiri dari seorang Komisaris Utama dan seorang Komisaris.

Dalam menjalankan kegiatan usaha Perusahaan dipimpin oleh Direksi yang terdiri dari seorang Direktur Utama dan dua orang Direktur yaitu Direktur Teknik dan Direktur Administrasi dan Keuangan. Direksi dibantu oleh Biro-Biro di Kantor Pusat dan Cabang serta Unit untuk melaksanakan tugas operasional sebagai *profit centre*.

4.1.3. Bidang Usaha

PT Amarta Karya telah mempunyai pengalaman sejak tahun 1962 dalam bidang jasa konstruksi dan konstruksi baja. Oleh karena itu produk-produk dan proyek-proyek yang dibuat/dilaksanakan PT Amarta Karya selalu memenuhi

kualitas yang dipersyaratkan pemberi kerja. Hal ini terbukti dari telah banyak proyek yang dilaksanakan hampir di seluruh wilayah provinsi di Indonesia antara lain :

- Pekerjaan pembuatan/rehabilitasi jalan dan jembatan
- Jaringan Irigasi
- Hidromekanical Bendung dan Bendungan
- Gedung dan Pabrik
- Tower TELKOM

4.2. Gambaran Umum Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian (Hair et al, 1995). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT Amarta Karya (Persero) yang merupakan salah satu BUMN di bidang konstruksi yang termasuk dalam daftar revitalisasi BUMN, jumlah responden dalam penelitian ini adalah 135 responden. 135 karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya dapat diperinci berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja dan jabatan sebagai karyawan yang telah bekerja pada PT Amarta Karya (Persero). Keempat aspek demografi tersebut mempunyai peran penting. Komposisi responden berdasarkan aspek jenis kelamin, umur, dan jabatan sesuai table 4.1 dan disimpulkan bahwa

karyawan perempuan adalah minoritas dan hanya menduduki jabatan lower manager, hal ini disebabkan PT Amarta Karya perusahaan konstruksi yang secara nyata banyak dilaksanakan oleh kaum pria.

Tabel 4.1
Responden Menurut Jenis Kelamin, Umur, Masa Kerja & Jabatan

Jenis Kel.	Frek. (Org)	Umur (Tahun)			Masa Kerja (Tahun)			Jabatan (Manager)		
		<30	31-40	>40	<5	5-15	>15	Lower	Middle	Top
Pria	121	15	52	54	22	42	57	93	20	8
Wanita	14	6	5	3	6	4	4	14	0	0
Jumlah	135	21	57	57	28	46	61	107	20	8

Sumber: data primer, diolah, 2005

4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

4.3.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat ukur dapat mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan rumus *product moment*. Pengujian validitas selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2
Hasil Pengujian Validitas

No	Variabel / Indikator	R	r tabel	Kesimpulan
1	Motivasi			
	- Kebutuhan Keamanan (x_{a1})	0,704	0,169	Valid
	- Kebutuhan Sosial (x_{a2})	0,875	0,169	Valid
	- Kebutuhan Harga Diri (x_{a3})	0,888	0,169	Valid
	- Kebutuhan Aktualisasi Diri (x_{a4})	0,855	0,169	Valid

2	Komitmen Organisasi			
	- Affective Commitment (x_{b5})	0,861	0,169	Valid
	- Continuance Commitment (x_{b6})	0,844	0,169	Valid
	- Normative Commitment (x_{b7})	0,921	0,169	Valid
3	Locus of Control			
	- Internal Locus of Control (x_{c8})	0,807	0,169	Valid
	- External Locus of Control (x_{c9})	0,885	0,169	Valid
4	Kinerja Karyawan			
	- Indikator x_{d10}	0,937	0,169	Valid
	- Indikator x_{d11}	0,910	0,169	Valid
	- Indikator x_{d12}	0,912	0,169	Valid
	- Indikator x_{d13}	0,864	0,169	Valid
	- Indikator x_{d14}	0,882	0,169	Valid
	- Indikator x_{d15}	0,942	0,169	Valid
	- Indikator x_{d16}	0,894	0,169	Valid
	- Indikator x_{d17}	0,855	0,169	Valid
- Indikator x_{d18}	0,868	0,169	Valid	

Sumber : Lampiran 1 dan 2

Dari tabel 4.2 dapat diperoleh bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur semua variabel mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari r_{table} untuk $n = 135$ yaitu 0,169. Sehingga semua indikator dari variabel-variabel tersebut adalah valid.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas (reliability) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama (konsisten) apabila dilakukan pengukuran yang sama pada waktu, lokasi atau populasi yang berbeda (Girson, 2001). Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Alpha. Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel diringkas pada Tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Alpha	Cut off	Kesimpulan
Motivasi	0,8519	0,60	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,8432	0,60	Reliabel
Locus of Control	0,7196	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,9690	0,60	Reliabel

Sumber : Lampiran 3 dan 4

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yaitu diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel. Untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur dalam pengujian statistik.

4.4. Deskripsi Variabel

Dalam deskripsi variabel ini dimaksudkan untuk menganalisis data berdasarkan atas hasil yang diperoleh dari jawaban responden terhadap masing-masing indikator pengukur variable disajikan dalam table 4.4

Tabel 4.4
Deskripsi Variabel

Variabel	Kisaran Empiris	Kisaran Teoritis	Rata-rata	Standar deviasi
Motivasi	31 – 127	16 – 160	86,8963	20,61563
Komitmen Organisasi	29 – 112	24 – 240	75,9451	18,81422
Locus of Control	26 – 73	10 – 100	52,0593	10,74311
Kinerja Karyawan	24 - 87	9 – 90	67,0370	15,09592

Sumber : Lampiran 5

Dari Tabel 4.4 tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Rata-rata skor jawaban untuk variabel Motivasi diperoleh sebesar 86,893 dan standar deviasi sebesar 20,61563, dengan kisaran empiris skor yang berada antara 31 – 127. Skor kisaran teoritis adalah 16 – 160. Dengan demikian hal ini menunjukkan adanya motivasi yang cukup tinggi dari responden (karyawan) PT Amarta Karya (Persero).
- b. Rata-rata skor jawaban untuk variabel komitmen organisasi diperoleh sebesar 75,9481 dan standar deviasi sebesar 18,81422, dengan kisaran empiris skor yang berada antara 29-112. Skor kisaran teoritis adalah 24-240. Dengan demikian hal ini menunjukkan adanya komitmen organisasi yang cukup kuat dari responden (karyawan) PT Amarta Karya (Persero).
- c. Rata-rata skor jawaban untuk variabel locus of control diperoleh sebesar 52,0593 dan standar deviasi sebesar 10,74311, dengan kisaran empiris skor yang berada antara 26 – 73. Skor kisaran teoritis adalah 10-100 Dengan demikian hal ini menunjukkan adanya locus of control yang cukup tinggi dari responden (karyawan) PT Amarta Karya (Persero).
- d. Rata-rata skor jawaban untuk variabel kinerja karyawan diperoleh sebesar 67,0370 dan standar deviasi sebesar 15,09592, dengan kisaran empiris skor yang berada antara 24 - 87. Skor kisaran teoritis adalah 9-90 Dengan demikian hal ini menunjukkan adanya kinerja yang cukup tinggi dari responden (karyawan) PT Amarta Karya (Persero).

4.5. Hasil Uji Asumsi Klasik

Hipotesis dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan model regresi linier berganda. Sebelum masuk ke dalam pengujian analisis regresi diperlukan syarat-syarat yang harus dipenuhi yang terangkum dalam Uji Asumsi Klasik.

4.5.1. Hasil Uji Multikolinieritas

Suatu variabel menunjukkan gejala multikolinieritas bisa dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang tinggi pada variabel-variabel bebas suatu model regresi. Nilai VIF yang lebih besar dari 10 menunjukkan adanya gejala multikolinieritas dalam model regresi (Ghozali, 2000). Hasil pengujian VIF dari model regresi adalah sesuai Tabel 4.5 berikut ini :

Tabel 4.5
Pengujian Multikolinieritas

Variabel	VIF	Keterangan
Motivasi	1,959	Bebas multikolinier
Komitmen Organisasi	3,500	Bebas multikolinier
Locus of Control	2,823	Bebas multikolinier

Sumber: Lampiran 6

Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua variabel yang digunakan sebagai prediktor model regresi menunjukkan nilai VIF yang berada di bawah angka 10. Hal ini berarti bahwa variabel-

variabel penelitian tidak menunjukkan adanya gejala multikolinieritas dalam model regresi. Dengan demikian ketiga variabel bebas tersebut dapat digunakan sebagai prediktor penelitian ini.

4.5.2. Pengujian Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dengan pengujian dengan menggunakan metode Gleyser. Pada prinsipnya pengujian dengan metode Gleyser dilakukan dengan meregresikan nilai mutlak *unstandardized residual* dengan variabel-variabel bebasnya. Jika tidak terdapat variabel yang signifikan maka disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung adanya gejala heteroskedastisitas. Hasil pengujian heteroskedastisitas dengan Uji Glejser diperoleh sesuai Tabel 4.6 berikut ini :

Tabel 4.6
Pengujian Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,990	2,747		4,000	,000
	MOTIVASI	,016	,036	,056	,459	,647
	KOMITMEN	,054	,052	,167	1,033	,303
	LOCUS	-,135	,082	-,239	-1,648	,102

a. Dependent Variable: RESIDUAL

Sumber: Lampiran 7

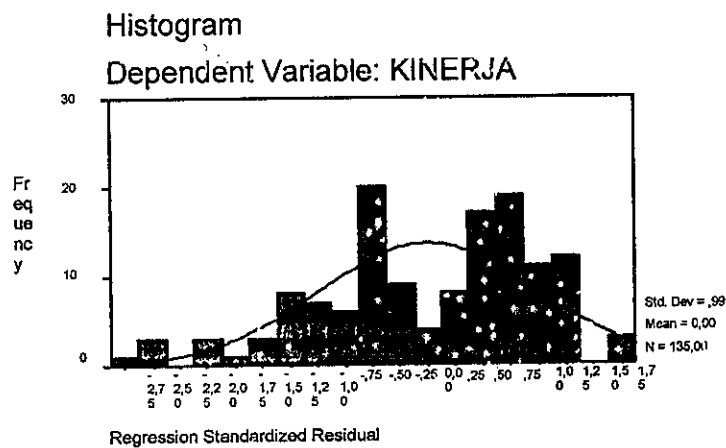
Hasil pengujian heteroskedastisitas dengan uji Glejser menunjukkan bahwa tidak satupun variabel bebas yang memiliki signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa dengan

kepercayaan 95%, model regresi tidak memiliki gejala adanya heteroskedastisitas.

4.5.3. Hasil Uji Normalitas

Uji asumsi klasik normalitas residual dengan menggunakan analisis grafik yang melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal sebagaimana Gambar 4.1. berikut:

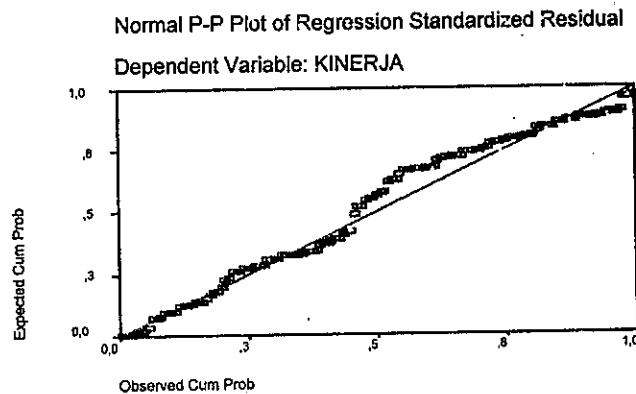
Gambar 4.1.
Grafik Histogram



Sumber: Lampiran 8

Dengan melihat tampilan grafik histogram, dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi yang mendekati normal. Berdasarkan *normal probability plot* terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, sebagaimana ditampilkan pada Gambar 4.2 berikut:

Gambar 4.2.
Grafik Normal Plot



Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan grafik histogram gambar 4.1. dan grafik normal plot gambar 4.2, menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai dalam penelitian ini karena memenuhi asumsi normalitas. Hasil uji normalitas tersebut menunjukkan hasil dengan data yang berdistribusi normal, sehingga sampel tersebut memenuhi syarat untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.

4.6. Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Analisis regresi linier digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas (Imam Ghazali, 2001) yaitu: motivasi, komitmen organisasi, locus of control terhadap kinerja karyawan.

Perhitungan statistik dalam analisis regresi linier yang digunakan dalam penelitian menggunakan bantuan program komputer *SPSS for Windows 11.5.* Adapun ringkasan hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7
Ringkasan Hasil Regresi

Variabel	Koef	t	Probabilitas	Keterangan
Konstanta	-	3,412	,001	
Motivasi	0,293	3,214	,002	H1 diterima
Komitmen Organisasi	0,276	2,625	,016	H2 diterima
Locus of Control	0,257	2,348	,020	H3 diterima
F	34,627			
Sig. F	0,000			
Adjusted R ²	0,742			

Sumber: Lampiran 9

Dari tabel 4.7 maka dapat disusun persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$\text{Kinerja Karyawan} = 0,293 \text{ Motivasi} + 0,276 \text{ Komitmen Organisasi} + 0,257 \text{ Locus of Control} + e$$

Dari hasil persamaan regresi linier berganda tersebut diatas maka dapat dianalisis sebagai berikut:

4.6.1. Pengujian F Statistik

Pengujian regresi secara *overall* dilakukan dengan menggunakan uji F. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%.

Hasil pengujian uji-f yang menguji pengaruh secara bersama-sama yang memiliki estimasi F sebesar 34,627 dengan signifikansi 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi, komitmen organisasi dan locus of control secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya bila motivasi yang tinggi,

Tabel 4.10
Ringkasan Hasil Regresi

Variabel	Koef	t	Probabilitas	Keterangan
Konstanta	-	3,412	,001	
Motivasi	0,293	3,214	,002	H1 diterima
Komitmen Organisasi	0,276	2,625	,016	H2 diterima
Locus of Control	0,257	2,348	,020	H3 diterima
F	34,627			
Sig. F	0,000			
Adjusted R ²	0,742			

Sumber: Lampiran 9

Dari tabel 4.10 maka dapat disusun persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$\text{Kinerja Karyawan} = 0,293 \text{ Motivasi} + 0,276 \text{ Komitmen Organisasi} + 0,257 \text{ Locus of Control} + e$$

Dari hasil persamaan regresi linier berganda tersebut diatas maka dapat dianalisis sebagai berikut:

4.6.1. Pengujian F Statistik

Pengujian regresi secara *overall* dilakukan dengan menggunakan uji F. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%.

Hasil pengujian uji-f yang menguji pengaruh secara bersama-sama yang memiliki estimasi F sebesar 34,627 dengan signifikansi 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi, komitmen organisasi dan locus of control secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya bila motivasi yang tinggi,

komitmen organisasi yang kuat dan locus of control yang tinggi dari karyawan akan meningkatkan kinerjanya. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi, komitmen organisasi dan locus of control berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.6.2. Pengujian T Statistik

Pengujian regresi secara parsial dilakukan dengan menggunakan uji t. Pengujian hipotesis secara parsial akan dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian regresi secara parsial adalah sebagai berikut:

1. Pengujian secara parsial variabel X_1 (motivasi) memiliki estimasi t-hitung sebesar 3,214 dengan signifikansi 0,002. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-hitung (3,214) yang lebih besar dari t-tabel (1,96) menunjukkan bahwa variabel motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian maka **Hipotesis 1 diterima.**
2. Pengujian secara parsial variabel X_2 (komitmen organisasi) memiliki estimasi t-hitung sebesar 2,625 dengan signifikansi 0,016. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-hitung (2,625) yang lebih besar dari t-tabel (1,96) menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memberikan pengaruh yang

signifikan terhadap kinerja karyawan. Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian maka **Hipotesis 2 diterima.**

3. Pengujian secara parsial variabel X_3 (locus of control) memiliki estimasi t-hitung sebesar 2,348 dengan signifikansi 0,020. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-hitung (2,348) yang lebih besar dari t-tabel (1,96) menunjukkan bahwa variabel locus of control memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif locus of control terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian maka **Hipotesis 3 diterima.**

4.6.3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan penunjuk mengenai besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditunjukkan dengan nilai *adjusted R²*. Hasil penelitian ini memberikan hasil nilai *adjusted R²* sebesar 0,742. Hal ini mengindikasikan bahwa 74,2% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh motivasi, komitmen dan locus of control, sedangkan selebihnya 25,8% kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam model ini. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh motivasi, komitmen dan locus

of control, namun ada variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Adapun variabel lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan antara lain: peran kepemimpinan (Cooke, 1999 dan Shoemaker, 1999), kepuasan kerja (McNeese Smith, 1996), penghargaan diri (Shoemaker, 1999) dan variabel lainnya. Variabel-variabel tersebut dapat direkomendasikan sebagai perluasan bagi pengembangan penelitian mendatang yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak tiga hipotesis. Simpulan dari tiga hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

5.1.1. Simpulan mengenai Hipotesis 1

H1 : motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara motivasi karyawan dengan kinerja karyawan, yang dilihat dari nilai signifikansi pada uji-t sebesar 0,002 (signifikan pada level 5%). Hal ini mendukung penelitian Armstrong (1994), Handayani (1999) dan Zainudin (2001) yang mengatakan bahwa motivasi karyawan berhubungan positif dengan kinerja karyawan, dimana semakin tinggi motivasi karyawan akan berdampak positif terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Sehingga motivasi yang tinggi perlu menjadi pertimbangan bagi manajemen PT. Amarta Karya (Persero) karena dengan adanya motivasi yang tinggi dari karyawan, akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

5.1.2. Simpulan mengenai Hipotesis 2

H2 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara komitmen dengan kinerja karyawan yang dilihat dari nilai signifikansi pada uji-t sebesar 0,016 (signifikan pada level 5%). Hal ini mendukung penelitian Fink (1992) yang mengatakan komitmen berhubungan positif dengan kinerja karyawan, dimana semakin tinggi komitmen akan berdampak positif terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Sehingga komitmen yang kuat perlu menjadi pertimbangan bagi manajemen PT. Amarta Karya (Persero) karena dengan adanya komitmen yang kuat dari karyawan dari PT. Amarta Karya (Persero), akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

5.1.3. Simpulan mengenai Hipotesis 3

H3 : *Locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara *locus of control* dengan kinerja karyawan yang dilihat dari nilai signifikansi pada uji-t sebesar 0,020 (signifikan pada level 5%). Hal ini mendukung penelitian Anderson (1977), Kipnis (1976), Miller, Kets de Vries & Toulouse, Miller & Toulouse (1986) dan Howell dan Avolio (1993) menunjukkan bahwa dengan adanya *locus of control* yang tinggi dari karyawan mampu meningkatkan kinerjanya.

5.2. Simpulan Masalah Penelitian

Untuk dapat bersaing PT. Amarta Karya (Persero) membutuhkan karyawan yang baik dan mempunyai kinerja tinggi. Apabila terjadi penurunan dalam kinerja akan dapat berdampak negatif bagi PT. Amarta Karya (Persero), karena itu PT. Amarta Karya (Persero) harus berupaya untuk mencari upaya meningkatkan kinerja dari karyawannya melalui berbagai hal dan mempertimbangkan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain (1) motivasi, (2) komitmen organisasi, dan (3) *locus of control*.

5.3. Implikasi Teoritis

Peningkatan kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh tiga faktor, dimana ketiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah: (1) motivasi (Armstrong, 1994; Handayani, 1999 dan Zainudin, 2001), (2) komitmen organisasi (Fink, 1992) dan (3) *locus of control* (Anderson, 1977; Kipnis, 1976; Miller, Kets de Vries & Toulouse, Miller & Toulouse, 1986; dan Howell dan Avolio, 1993) . Hasil penelitian ini mempertegas hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Armstrong (1994); Handayani (1999), Zainudin (2001); Fink (1992); Anderson (1977); Kipnis (1976); Miller, Kets de Vries & Toulouse, Miller & Toulouse (1986); dan Howell dan Avolio, (1993) dimana motivasi, komitmen organisasi dan *locus of control* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

5.4. Implikasi Kebijakan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi, komitmen dan *locus of control* terhadap kinerja karyawan. Implikasi kebijakan yang disarankan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Motivasi merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai *standardized coefficient beta* yang paling tinggi yaitu sebesar 0,293, kemudian berurutan variabel komitmen organisasi dan *locus of control*, masing-masing sebesar 0,276 dan 0,257. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen PT. Amarta Karya (Persero) perlu memperhatikan motivasi, komitmen dan *locus of control* karena ketiga variabel tersebut terbukti mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Dengan melihat faktor utama yang mempengaruhi kinerja di PT Amarta Karya adalah motivasi, maka pihak manajemen harus lebih memperhatikan faktor tersebut. Hal tersebut sangat relevan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu (Barnes, 1996; Gibson, 1994; Wolkfolk, 1993; Beck, 1990) bahwa motivasi diri manusia dapat memberikan energi, mengaktifkan, dan menggerakkan ke arah perilaku mencapai tujuan dan merupakan variabel dominan dalam menciptakan kontribusi bagi kinerja organisasi. Namun demikian pihak manajemen juga harus memperhatikan dan tidak melupakan bahkan harus meningkatkan komitmen organisasi dan *locus of control* yang mana

kedua variabel tersebut juga berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan seperti yang disampaikan oleh (Tet dan Mayer, 1993; Mathieu dan Zajac, 1990; Katz dan Kahn, 1978) bahwa dengan komitmen organisasi akan mengurangi perilaku ketidakhadiran, *turnover* serta dapat meningkatkan produktifitas, kualitas dan kinerja karyawan

5.5. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi masukan bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah:

1. Dalam penelitian ini tidak memasukkan faktor biografi dari masing-masing responden secara spesifik, sedangkan menurut (Robbins, 2001) bahwa motivasi tergantung karakteristik biografi individu
2. Dalam penelitian ini tidak membahas *extra role* secara spesifik yang dilakukan responden, menurut (Katz dan Kahn, 1978) bahwa dengan adanya komitmen organisasi, lebih memungkinkan melakukan perilaku *extra role* seperti kreatifitas dan inovasi
3. Dalam penilaian kinerja, peneliti tidak mengungkap secara spesifik masalah : latar belakang keluarga, kelas sosial, pengalaman, sumber daya organisasi, kemampuan dan pembelajaran yang mana variabel-variabel tersebut menurut (Ivancevich, 1990) juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja

5.6. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, yaitu: Perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh motivasi, komitmen dan locus of control. Hal tersebut dapat dilihat dari besarnya nilai *adjusted R²* sebesar 0,742. Hal ini mengindikasikan bahwa 74,2% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh motivasi, komitmen organisasi dan *locus of control*, sedangkan selebihnya 25,8% kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam model ini. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh motivasi, komitmen organisasi dan *locus of control*, namun ada variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Adapun variabel lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan antara lain: *extra role* yang merupakan salah satu efek yang timbul akibat komitmen organisasi, latar belakang keluarga, kelas sosial, pengalaman, sumber daya organisasi, kemampuan dan pembelajaran yang mana variabel-variabel tersebut menurut (Ivancevich, 1990), faktor biografi dari masing-masing responden secara spesifik, peran kepemimpinan (Cooke, 1999 dan Shoemaker, 1999), kepuasan kerja (McNeese Smith, 1996), penghargaan diri (Shoemaker, 1999) dan variabel lainnya. Variabel-variabel tersebut dapat direkomendasikan

sebagai perluasan bagi pengembangan penelitian mendatang yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- Amstrong, Michael (1994), *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta : Alex Komputerindo
- Barnes, Tonny (1996), *Strategies for Succesfull Leadership* . London : Financial Times Pitman Publishing
- Beck, Robert C (1990), *Motivational : Theories and Principles* . New Jersey : Prentice Hall
- Bolino, M (1999), Citizenship and Impression management : Good Soldiers or Good Actor? *Academy of Management Review*, 24 (1) : 82-98
- Cartwright, S. and Cooper, C.L. (1993a) The Role of Culture Compatibility in Succesfull organizational Marriage, *Journal of Management Executive*
- Cartwright, S. and Cooper, C.L. (1993b) Of Merger, Marriage and Divorce : The Issues of Staff Retention, *Journal of Managerial Psychology*
- Cartwright, S. and Cooper, C.L. (1993c) *The Psychological Impact of Merger and Acquisition on The Individual* , A Study of Building Society Managers, Human Relation
- Cascio, Wayne (1992), *Managing Human Resource, Quality of Worklife, Profits*. Singapore : Mc Graw Hill International Edition
- Chatterjee, S, M, Lubakin, D.M. Scheiweger and Y. Weber (1992), Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers : Linking Equity and Human Capital, *Strategic Management Journal*, 13, pp. 319-334
- Cook, CW., Hunsaker, P.L, and Coffey, R.E (1977), *Management and Organizational Behavior*, 2nd Edition, New York : Mac Graw-Hill
- Davis, Keith and Newstrom, John M. (1993), *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta : Erlangga
- Davy, J.A, A. Kinicki, J. Kilroy and S. Scheck (1998), After The Merger : Dealing with People's Uncertainty, *Training and Development Journal*, Nov., pp. 57-61

- Davy, J.A, A. Kinicki, J. Kilroy (1989), *Acquisition Make Employees Worry*, The Personnel Administrator, August, pp. 84-89
- Feldman, M.L. (1995), *Disaster Prevention Plans After Merger, Merger and Acquitision*, July/August, 30, pp. 31-36
- Fink, Stephen L., -Weiss, David J., -Dawis, Rene V and Lofquist (1970), *Manual for Minnesota Satisfactories Scales*. Washington
- Foster, George (1986), *Financial Statement*, Prentice-Hall International, 2nd Edition
- Frucot, V and Shearon, W.T (1991), *Budgetary Participation, Locus of Control and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction*, The Accounting Review, Vol. 66, No. 1
- Fuad Mas'ud (2004), *Survai Diagnosis Organisasional : Konsep dan Aplikasi*, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, James L., John M, Ivancevich and James H. Donnelly (1994), *Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. Boston : Richard D. Irwin, Inc.
- Gibson, James L., John M, Ivancevich and James H. Donnelly (2000), *Organizations : Behavior, structure and processes*' 10th Edition, New York : Mac Graw-Hill
- Handayani (1999), *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dipenda Kota Semarang*, Thesis, Yogyakarta : Program MM UII
- Harini Agustina (2002), Analisis Hubungan Antara Komitmen karyawan dengan iklim organisasi dan Kinerja Karyawan . *Journal Riset Ekonomi dan Manajemen*.
- Hersey, Paul and Kenneth H, Blanchard (1993), *Management of Organisational Behavior : Utilizing Human Resources* . New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Henkoff, R. (1990), *Cost Cutting : How to do right*, Fortune. 121(8), 40-49
- Hodgets, Richard M. (1996), *Modern Human Relation Work*, Orlando : The Dryden Press
- Ketchand, Alice A and Jerry R. Strawser (1998), The Existence of Multiple Measure of Organizational Commitment and Experience Related Difference in A Public Accounting Setting, *Behavior Research in Accounting, Vol. 10*.

- Kreitner, R and Kinicki, A (2001), *Organizational behavior*, 8th Edition, New York : Mc Graw-Hill
- Legare, T.L. (1998), *The Human Side of Merger and Acquisitions*, Human resource Planning , 21, pp. 32-41
- Lefton, R.E, V.B. Buzotta, Manuel Sherberg dan Dean L. Karrker, *Effective Motivation Through Performance Appraisal : Dimentional Appraisal Strategies*, St. Louis : Psychological Associates, Inc.
- Luthans, Fred (1992), *Organizational Behavior*. Singapore : Mc Graw-Hill International Edition.
- Luthans, Fred (1998), *Organizational Behavior*. New Jersey, Prentice Hall International, 8th edition
- Marks, M.L. and Mirvis, P.H. (1997), *Revisiting the Merger Syndrome,: Dealing With Stress, Merger and Acquisition*, May / June, 31, pp 21 - 27
- Marks, M.L. and Mirvis, P.H. (1998), How Mind-Set Clashes Get Merger Partners Off to Bad Start, *Merger and Acquisitions*, Sept/ Oct, 33, pp. 28 - 33
- Mathieu, John E and M. Zajac. (1990), A Review and Meta-Analysis of The Antecedents Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 108 No.2
- Meyer, John P., Natalie J. Allen, Catherine A. Smith (1993), Commitment to Organization and Occupation : Extension and Test of a Three Component Conceptualization" *Journal of Applied Pshycology*, Vol. 75. No 2
- Meyer, Roger C, and Scoorman (1992), Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two Dimentional Model of Organizational Comitment *Academy of Management Journal*, Vol. 35 No. 3
- Meyer, Roger C, and Scoorman (1992), Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two Dimentional Model of Organizational Comitment *Accademy of Management Journal*, Vol. 35 No. 3
- Meyer, John P., D. Ramona Bobocel and Natalie J. Allen (1991), Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment : A Longitudinal Study of Pre and Post Entry Influences, *Journal of Management Vol 1. No 2*

- Milman, C.D (1999), *Merger and Acquisition Activity in China 1985-1996*, Multinational Business Review, pp. 106-110
- Mink, Oscar G (1993), *Developing High Performance People*. Massachusetts : Addition Haven Wesley Pub. Comp.
- Mirvis, P.H. and M.L. Marks (1992), *The Human Side of Merger Planning : Assesing and Analyzing "Fit"*. Human Resources Planning, Vol. 15, No. 3.
- Nahavandi, A. and A.R. Malekzadeh (1988), *Acquisition in Merger Acquisition*, Academy of Management Review, 13, 79-90
- Rahim, M.A. (1996), *Stress, Strain and Their Moderator : An Empirical Comparison of Entrepreneurs and Managers* : Journal of Small business Management, 4, 46-59
- Robbins, Stephen P (2001), *Organizational Behavior : Concept, Controvesies, Applicationsr.* New Jersey, Prentice Hall International, 9th edition
- Rotter, Julian B.,(1966), *Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reiforcement*, Psychological monograph : General and Applied, pp. 1-28
- Salgo, M.N. (1968), *The Human Aspect of Acquisition, in G.S. Hutchison, The Business of Acquisition and Merger.* New York, President Publishing House
- Schweiger, D.M., E. Csiszar and N.K. Napier (1993), *Implementing International Merger and Acquisitions*, *Human Resources Planning*, pp. 53-67
- Schweiger, D.L. and Ivancevich, J.M. (1985), *Human Resources : The Forgotten Factor in Merger and Acquisition*, *Personnel Administrator*, Nov., Vol. 30 (11), pp. 47-61
- Schemeron, John P. (1996), *Management*. New York. John Wiley & Son Inc., 5th Edition
- Shearer, C.S., Hames, D.S., & Runge, J.B. (2001), *How CEOs Influences Organizational Culture Following Acquisition*, *Leadership and Organizational Development Journal*, 22 (3) : 105-113
- Standwick, P.A & Stanwick, S.D. (2001), *Human Resource : Your Secret Weapon for Post-Merger Succes*, *The Journal of Corporate Accounting* , Jan/Feb, pp. 9-14

Vaara, E. (2000), *Constructions of Cultural Differences in Post-Merger Change Process : A Sensemaking Perspective on Finish-Swedish cases Management*

Vandenberg, R.J. and C.E. Lance (1992), Examine the Casual Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment : *Journal of Management*, 18

Wlokofo (1993), *Educational Psychology*. Boston : Allyn and Bacon

Zainudin (2001), *Pengaruh Motivasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Pemkot Semarang*, Thesis. Yogyakarta : Program MM UII