

**ANALISIS RESTRUKTURISASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA KARYAWAN
DAN KOMITMEN ORGANISASI
PADA BADAN PENGAWAS PROP. JATENG**



TESIS

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

**Oleh:
Willar Haruman
NIM C4A096057**

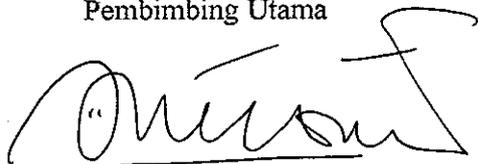
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:
**ANALISIS RESTRUKTURISASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA KARYAWAN
DAN KOMITMEN ORGANISASI
PADA BADAN PENGAWAS PROP. JATENG**

Yang disusun oleh Willar Haruman, NIM C4A096057
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 17 September 2002
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Dra. Amie Kusumawardhani, Msc

Pembimbing Anggota



Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Semarang, 17 September 2002
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



Sertifikasi

Saya, Willar Haruman, 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 dipundak saya.

Willar Haruman

07 September 2002

HALAMAN MOTTO

*Hanya orang berpikiran dangkal yang menilai segala sesuatu dari penampilan.
Jangan menganggap remeh hal-hal yang kecil, karena hal yang kecil itu bisa
berarti besar untuk orang lain.*

*Ya Allah, kumohon perlindungan-Mu dari ilmu yang tidak bermanfaat. hati yang
tak khusyu' doa yang tak didengar dan amal yang tak diterima.*

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan kepada :
Kedua orang tua saya ;
Bapak H.Moejono dan Ibu Hj. Siti Mumpangati Moejono,
Istri dan anak-anak saya;
Ratna Luhung T, Hinggil dan Rifbyan,
Kakak dan adik saya;
mas Wawan, mas Hendras dan dik Zulul
Beserta seluruh keluarga yang saya cintai.

ABSTRACT

As the law of RI no. 22 1999 on Regional Government, Governmental Regulations No. 25 2000 on authority of Central Government and authority of Provinces as Autonomous Regions, and Regional Regulations of Central Java Province No. 8 2001 on the structural change of Watcher Board of Central Java Province in order to create a strategic element for the organization to exist in anticipating the change in the governmental system, the Watcher Board of Central Java Province should meticulously select the best approach to organize an effective and continuous alteration.

The term of restructuring in this research is viewed from 3 aspects, i.e., perceived fairness (X1), job insecurity (X2), and change working condition (X3) linked to work satisfaction (Y1), Affective Commitment (Y2), Continuance Commitment (Y3), and Normative Commitment (Y4). The organizational change importantly influences work satisfaction and commitment of the workers, which consequently will determine the target achievement. The data collecting in this research is conducted by distributing questionnaires employing Likert scale to 152 samples. The sampling technique used is "purposive sampling". As a result, 112 proper samples are analyzed by applying double regression analysis method. The research finding shows that perceived fairness (X1) significantly gives positive influence to respectively work satisfaction (Y1), Continuance Commitment (Y3), and Normative Commitment (Y4). Meanwhile, job insecurity (X2) and change working condition (X3) significantly gives negative influence to work satisfaction (Y1), Affective Commitment (Y2), Continuance Commitment (Y3), and Normative Commitment (Y4).

By considering the result of this research, the policy and decision makers of Watcher Board of Central Java Province will be able to identify what is right and what is wrong to do to make betterments in accordance with priority. As for a policy taken as the top priority is to establish good communication between the head and the employee, and transparency.

ABSTRAKSI

Dengan adanya UU RI No 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan PP No 25 Tahun 2000 tentang kewenangan Pemerintah Pusat dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonomi serta Perda Propinsi Jawa Tengah No 8 tahun 2001 tentang perubahan struktur organisasi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah. Restrukturisasi ini merupakan elemen strategis bagi organisasi agar tetap eksis dalam menghadapi perubahan sistem pemerintahan. Oleh karena itu pengelola organisasi harus cermat memilih dan mencari pendekatan yang tepat untuk mengorganisasi suatu perubahan yang efektif dan berkesinambungan.

Restrukturisasi dalam penelitian ini dilihat dari 3 aspek yaitu *perceived fairness*(X1), *job insecurity* (X2) dan *change working condition*(X3) terhadap *Kepuasan kerja* (Y1), *Affective Commitment*(Y2), *Continuance Commitment*(Y3) dan *Normative Commitment*(Y4). Perubahan organisasi ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen karyawan., sehingga sangat menentukan pencapaian tujuan yang diharapkan. Pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert. Jumlah responden sebagai sampel 152. Teknik pengambilan sampel digunakan metode "Purposive Sampling". Dari kuesioner yang disebar , diperoleh 112 kuesioner yang layak untuk dianalisis. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Dari hasil penelitian didapat hasil bahwa variabel *perceived fairness*(X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kepuasan kerja* (Y1), *Affective Commitment*(Y2), *Continuance Commitment*(Y3) dan *Normative Commitment*(Y4). Sedangkan variabel *job insecurity* (X2) dan variabel *change working condition*(X3) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Kepuasan kerja* (Y1), *Affective Commitment*(Y2), *Continuance Commitment*(Y3) dan *Normative Commitment*(Y4)

Dari hasil penelitian ini diharapkan para pengambil kebijakan dan keputusan pada Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dapat mengetahui hal-hal yang positif dan negatif untuk dilakukan perbaikan-perbaikan sesuai prioritas. Adapun kebijakan yang dapat dijadikan prioritas utama yaitu menciptakan komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan serta terbuka atau transparan dalam menjalankan organisasi.

KATA PENGANTAR

Dengan segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Analisis Restrukturisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi pada Badan Pengawas Prop. Jateng”.

Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan program pascasarjana (S-2) di Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Sehubungan dengan telah diselesaikannya tesis ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya:

1. Istri saya Ratna Luhung. T dan anak-anak yang saya cintai Hinggil dan Rifbyan yang telah memberikan dorongan setiap saat demi kesuksesan penulis.
2. Ibu Dra Amie Kusumawardhani Msc dan Bapak Drs Fuad Mas'ud MIR selaku dosen pembimbing yang telah bersedia memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan tesis ini.
3. Bapak Kepala Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah yang telah membantu dan memberikan motivasi kepada penulis dalam melakukan penelitian ini.
4. Bapak dan Ibu karyawan-karyawati di Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner yang penulis bagikan sebagai responden.
5. Rekan-rekan MM Undip yang telah banyak membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung.

6. Dan kepada semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dalam penyelesaian thesis ini.

Untuk itu segala kritik dan saran akan penulis terima dengan kebesaran hati. Namun demikian penulis tetap berharap bahwa tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, 07 September 2002

Willar Haruman

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS (SERTIFIKASI)	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAKSI	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKAPEMIKIRAN	
TEORITIS	8
2.1. Restrukturisasi	8
2.2. Teori tentang Downsizing.....	9
2.2.1. Karyawan yang menjadi korban (Victim)	10
2.2.2. Karyawan yang Bertahan (Survivor).....	10
2.3. Faktor-faktor Restrukturisasi	13
2.3.1. Perceived Fairness.....	13
2.3.2. Job Insecurity	14
2.3.3. Perubahan Kondisi Kerja (<i>Change Working Condition</i>).....	16

2.4. Kepuasan Kerja	17
2.4.1. Teori Tentang Kepuasan Kerja	18
2.4.2. Faktor yang berkaitan dengan Kepuasan Kerja.....	19
2.5. Komitmen Organisasi.....	21
2.5.1. Teori Komitmen Organisasi.....	22
2.5.2. Faktor-faktor Komitmen Organisasi.....	23
2.6. Penelitian Terdahulu.....	24
2.7. Kerangka Pemikiran.....	25
2.8. Definisi Operasional Variabel.....	28
BAB III : METODE PENELITIAN	31
3.1. Jenis dan Sumber Data	31
3.2. Populasi dan Sampel	32
3.3. Metode Pengumpulan Data	32
3.4. Uji Kuesioner	33
3.5. Uji Asumsi Klasik	35
3.5.1. Uji Multikolinearitas.....	35
3.5.2. Uji Heteroskedastisitas	36
3.5.3. Uji Autokorelasi	37
3.6. Teknik Analisis	37
3.6.1. Teknik Analisis Kualitatif.....	37
3.6.2. Teknik Analisis Kuantitatif	37
BAB IV : ANALISIS DATA	41
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	41
4.1.1. Responden.....	42
4.1.2. Pendidikan Responden.....	43
4.1.3. Jenis Kelamin Responden.....	44
4.1.4. Masa Kerja Responden.....	45
4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	46
4.3. Hasil Analisis Kualitatif	47

4.4. Uji Normalitas.....	50
4.5. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	50
4.5.1. Uji Multikolineritas	51
4.5.2. Uji Heteroskedastisitas	51
4.5.3. Uji Autokorelasi	52
4.6. Hasil Analisis Kuantitatif	53
4.6.1. Pengujian Pengaruh Restrukturisasi (<i>Perceived fairness - Job Insecurity-Change Working Condition</i>) terhadap Kepuasan Kerja karyawan.....	53
4.6.2. Pengujian Pengaruh Restrukturisasi (<i>Perceived fairness - Job Insecurity-Change Working Condition</i>) terhadap Affective Commitment	55
4.6.3. Pengujian Pengaruh Restrukturisasi (<i>Perceived fairness - Job Insecurity-Change Working Condition</i>) terhadap Continuance Commitment	56
4.6.4. Pengujian Pengaruh Restrukturisasi(<i>Perceived fairness - Job Insecurity-Change Working Condition</i>) terhadap Normative Commitment	58
 BAB V : KESIMPULAN DAN IMPLIKASI.....	 61
5.1. Kesimpulan.....	61
5.2. Implikasi	64
5.2.1. Implikasi Teoritis	64
5.2.2. Implikasi Manajerial.....	65
5.3. Keterbatasan Penelitian	66
5.4. Penelitian Yang Akan Datang.....	67

DAFTAR REFERENSI

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Restrukturisasi Badan Pengawas Propinsi berdasarkan Perda Propinsi Jateng No 8 Th 2001	2
Tabel 3.1. Menggambarkan pemberian skor pada setiap jawaban dengan menggunakan metode Liekert	30
Tabel 3.2. Menggambarkan pemberian skor pada setiap jawaban dengan menggunakan metode Liekert	30
Tabel 4.1 Jumlah PNS di Badan Pengawas Prop.Jateng Menurut Tingkat Pendidikan Th 2002	41
Tabel 4.2 Jumlah responden yang terbagi menurut tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan masa kerja	42
Tabel 4.3 Prosentase Responden yang dianalisis Menurut Tingkat Pendidikan	43
Tabel 4.4 Prosentase Responden yang dianalisis Menurut Jenis Kelamin	44
Tabel 4.5 Prosentase Responden yang dianalisis Menurut Masa Kerja	45
Tabel 4.6 Validitas dan Reliabilitas	47
Tabel 4.7 Prosentase Kepuasan Kerja, Affective Commitment, Continuance Commitment dan Normative Commitment berdasarkan jenis kelamin	48
Tabel 4.8 Prosentase Kepuasan Kerja, Affective Commitment, Continuance Commitment dan Normative Commitment berdasarkan tingkat pendidikan	48
Tabel 4.9 Prosentase Kepuasan Kerja, Affective Commitment, Continuance Commitment dan Normative Commitment berdasarkan masa kerja	49

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	26

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	1	Kuesioner Penelitian
Lampiran	2	Reliabilitas dan Validitas
Lampiran	3	Uji Asumsi
Lampiran	4	Hasil Analisis Regresi
Lampiran	5	Tabulasi Data Primer
Lampiran	6	Tabulasi Silang

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Downsizing, merupakan salah satu upaya peningkatan produktifitas dan pencapaian efisiensi yang dapat dilakukan oleh perusahaan (Brockner, 1990; Littler *et,all* ,1997).

Strategi *downsizing* juga ditempuh oleh pemerintah RI, yaitu dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Presiden Nomor. 134 tahun 1999 tentang kedudukan Tugas, Fungsi Susunan Organisasi dan Tata Kerja Menteri Negara, dan Nomor 136 Tahun 1999 Tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi Susunan Organisasi dan Tata Kerja Departemen Juncties Keputusan Presiden Nomor 172 tahun 2000 Tentang Perubahan Atas Keputusan Presiden Nomor 165 tahun 2000 tentang kedudukan Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Departemen, maka Direktorat Sosial Politik, Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah, Markas Wilayah Pertahanan Sipil, Inspektorat Wilayah dan Arsip Nasional Republik Indonesia Wilayah sudah tidak berfungsi lagi dan untuk kelancaran penyelenggaraan pemerintahan perlu diintegrasikan menjadi perangkat daerah.

Berkaitan dengan berlakunya Undang-Undang RI Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah Pusat dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonomi dan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 8 Tahun 2001

Tanggal 20 Juni 2001, maka Inspektorat Wilayah Propinsi mengalami perubahan terhadap bentuk struktur organisasinya menjadi Badan Pengawas Propinsi (Bawasprop). Perubahan sistem pemerintahan yang terjadi ini akan menimbulkan persepsi yang berbeda dalam mewujudkan tugas pokok organisasi bagi aparat, tuntutan menjalankan tugas serta tuntutan peraturan tentang pedoman umum pelaksanaan peningkatan efisiensi dan disiplin pegawai negeri agar lebih profesional, sementara disisi yang lain gaji pegawai negeri relatif kecil, dengan adanya perubahan struktur ini menyebabkan banyak pegawai yang harus kehilangan jabatan strukturalnya, sehingga akan menimbulkan dampak baik secara moril maupun materiil yaitu kehilangan tunjangan jabatan dan beban psikologis bagi yang bersangkutan.

Dalam pelaksanaan restrukturisasi ini Badan Pengawas Propinsi (Bawasprop) menggunakan konsep "Kaya fungsi miskin struktur". Seperti yang terlihat dalam tabel 1.1 dibawah ini .

Tabel 1.1
Restrukturisasi Badan Pengawas Propinsi
berdasarkan Perda Propinsi Jateng No 8 Th 2001

SEBELUM RESTRUKTURISASI		SESUDAH RESTRUKTURISASI	
KETERANGAN	JUMLAH	KETERANGAN	JUMLAH
Kepala Itwil	1	Kepala Bawas	1
Kabag.T.U	1	Sekretaris	1
Sub. Bagian	3	Sub. Bagian	3
Bidang	8	Bidang	6
Sub. Bidang	22	Sub. Bidang	16

Sumber : Bawasprop.

Tabel diatas menunjukkan adanya pengurangan sebanyak delapan jabatan struktural yaitu 2 (dua) bidang dan 6 (enam) sub bidang.

Hal ini akan berakibat pada pengurangan kesempatan karyawan untuk mendapatkan promosi pada jabatan struktural. Namun rasa pengabdian untuk tetap menjadi pegawai pada organisasi tersebut serta usaha untuk memenuhi tujuan organisasi sangat diharapkan dari karyawan. Hal tersebut sering pula disebut sebagai komitmen organisasi. Secara umum komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh pelaksanaan restrukturisasi yang terjadi. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai derajat mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif didalamnya.

Mowday, Porter & Steers dalam (Luthans 1992) mengatakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga (3) faktor yaitu :

- (1) *Affective Commitment* (AC) yaitu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
- (2) *Continuance Commitment* (CC) yaitu kemampuan atau kemauan seseorang mengerahkan segala daya untuk kepentingan organisasi.
- (3) *Normative Commitment* (NC) yaitu kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

O'reilly dan Kaunan (1986) mengatakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga faktor yaitu :

- (1) Internalisasi nilai-nilai organisasi
- (2) Identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi
- (3) Perilaku sesuai nilai-nilai dan keinginan organisasi.

Didalam penelitian ini komitmen organisasi dilihat dari 3 faktor yaitu *Affective Commitment (AC)*, *Continuance Commitment (CC)* dan *Normative Commitment (NC)*.

Sebagai pengaruh atas restrukturisasi dapat diidentifikasi sebagai turunnya produktifitas, turunnya moral dan komitmen terhadap organisasi (Brockner, 1992). Pengaruh lain dari downsizing yang dilakukan selain akan kehilangan sumber daya manusia yang dimiliki juga akan menghasilkan kinerja yang lebih rendah pada jangka panjang. (Hit Ireland & Hoskison, 1997). Dalam penelitian ini restrukturisasi dilihat dari 3 aspek yaitu *perceived fairness*, *job insecurity* dan *change working condition*.

Hasil penelitian Latack & Dozier mengatakan bahwa kehilangan pekerjaan dapat memberikan efek “beracun” permanen yang dapat merusak karier seperti perasaan tidak pasti, menurunnya komitmen dan perasaan pesimis untuk mendapatkan pekerjaan baru (Latack & Dozier, 1986).

Dengan adanya perubahan struktur organisasi maka akan merubah suatu sistem, sehingga akan mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Demikian juga yang terjadi pada Badan Pengawas Propinsi Jateng setelah dilakukan restrukturisasi ini banyak “surat kaleng” masuk, isinya mengenai masalah penempatan karyawan baik pejabat struktural maupun staf yang tidak sesuai dengan kepangkatan dan bidang tugasnya.

Untuk menjadi organisasi yang baik, salah satu faktor yang tidak dapat diabaikan adalah martabat manusia. Faktor ini harus mendapatkan perhatian yang penuh terutama terhadap kebutuhan mereka untuk mencapai kelayakan dan

kesejahteraan yang memadai. Dalam hal ini pegawai sebagai individu tentunya mempunyai kebutuhan dan harapan yang harus dipenuhi, yang pada setiap individu tentunya berbeda karena sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam bekerja. Restrukturisasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang.

Restrukturisasi ini juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang, kepuasan kerja secara individual akan terjadi apabila pemasukan lebih besar dari pengeluaran, tetapi hal ini ternyata belum pasti karena banyak hal yang mempengaruhinya, seperti faktor dari dalam atau dari luar lingkungan kerja tersebut. Davis (1994) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan menurut pandangan para pekerja terhadap pekerjaannya yang akan terjadi apabila ada kesesuaian antara ciri-ciri pekerjaan dengan keinginan para pekerja. Robbins (1996) mengartikan kepuasan kerja sebagai tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Mereka mengatakan bahwa ada kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara kecocokan dengan sesuatu harapan terhadap pekerjaan dengan imbalan yang di dapat dari pekerjaan tersebut.

Berdasarkan uraian diatas maka pada penelitian ini dipilih judul mengenai pengaruh restrukturisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi pada Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah

1.2 Perumusan masalah

Atas dasar uraian pada latar belakang, maka masalah yang menjadi perhatian dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *perceived fairness*, *job insecurity* dan *change working condition* terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Bagaimana pengaruh *perceived fairness*, *job insecurity* dan *change working condition* terhadap affective commitment.
3. Bagaimana pengaruh *perceived fairness*, *job insecurity* dan *change working condition* terhadap continuance commitment.
4. Bagaimana pengaruh *perceived fairness*, *job insecurity* dan *change working condition* terhadap normative commitment.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh *perceived fairness*, *job insecurity* dan *change working condition* terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh *perceived fairness*, *job insecurity* dan *change working condition* terhadap Affective Commitment.
3. Untuk menganalisis pengaruh *perceived fairness*, *job insecurity* dan *change working condition* terhadap Continuance Commitment.
4. Untuk menganalisis pengaruh *perceived fairness*, *job insecurity* dan *change working condition* terhadap Normative Commitment.

2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini adalah :

- a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dalam menentukan kebijakan dan langkah-langkah pengelolaan sumber daya manusia dalam upaya peningkatan produktifitas dan efisiensi yang terjadi dari dampak pelaksanaan restrukturisasi.
- b. Dapat memeberikan alternatif usulan pemecahan masalah tentang pengaruh restrukturisasi dalam hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi dimasa yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PEMIKIRAN TEORITIS

2.1 Restrukturisasi

Downsizing sering dikaitkan dengan berbagai istilah termasuk restrukturisasi (*restructuring*) (Sibson, 1994), pengurangan (*redundancies*), pemangkasan (*delayering*) dan penyesuaian (*rightsizing*). Istilah-istilah lain yang sering dikaitkan dengan *downsizing* adalah pemampatan (*compresing*), konsolidasi (*consolidating*), *Contracting*, *down-sifting*, perampingan (*Slimming-down*) dan *leaning-up* (Cameron, 1993).

Perubahan teknologi dan perubahan sosial yang cepat telah menjadikan *restrukturisasi* sebagai tantangan managerial yang penting terhadap pertumbuhan perusahaan (Dewit, 1998). Sebagai salah satu pilihan strategi *downsizing* dilakukan dengan mengurangi sumber daya fisik, manusia dan sistem organisasi untuk mengakomodasi berbagai kondisi yang penuh persaingan.

Strategi *downsizing* juga merupakan strategi reaktif atas kebangkrutan organisasi maupun resesi, namun juga dapat menjadi strategi sumber daya manusia yang proaktif untuk menghadapi berbagai macam situasi (Ryan, 1999). Berbagai contoh digunakannya strategi *downsizing* sebagai strategi proaktif adalah :

1. Untuk menghadapi perubahan strategi bisnis misalnya meninggalkan beberapa lini produk atau pasar.

2. Untuk menghadapi dihilangkannya divisi dalam struktur organisasi.
3. Untuk menghadapi merger dan akuisisi, dengan menghilangkan jabatan ganda.
4. Untuk menghadapi adopsi program tenaga kerja yang fleksibel, seperti *skills-based-pay* dan *mutu skilling*
5. Sebagai strategi untuk pengurangan biaya dalam mencapai keunggulan bersaing.

Tujuan utama dari *downsizing* sebagai strategi pengurangan biaya adalah untuk meningkatkan produktivitas (Brockner, 1990). Selain itu digunakannya strategi *downsizing* untuk mengurangi hutang yang besar seperti yang disampaikan oleh Cascio (1993).

2.2 Teori tentang Downsizing

Apapun motivasi awal dari *downsizing*, tetap terdapat *hidden cost* (biaya tersembunyi) yaitu pemberhentian karyawan (*layoff*) (Latack, 1990), juga meningkatnya *turnover*, moral yang menurun dan berkurangnya semangat berusaha yang dapat berpengaruh secara negatif terhadap produktivitas dan komitmen (Buch & Aldriege, 1991).

Pengaruh dari *downsizing* terhadap karyawan dibedakan menjadi dua kelompok yaitu: (1) Karyawan yang menjadi korban dari *downsizing* (*victim*) dan (2) Karyawan yang masih tetap bekerja (*survivor*). Akibat-akibat yang muncul kepada dua kelompok tersebut dibahas dalam sub bab selanjutnya sebagai berikut.

2.2.1 Karyawan yang menjadi korban (Victim)

Beberapa peneliti menginformasikan bahwa terdapat pengaruh psikologis sebagai akibat kehilangan pekerjaan yaitu berkurangnya harga diri, depresi, perasaan terisolasi secara sosial, perasaan tidak tertolong (*helplessness*) dan gelisah (Macky, 1987). Kehilangan pekerjaan akan memberikan pengaruh 'beracun' yang menyebabkan rusaknya karier secara permanen, berkurangnya komitmen dan pesimisme dalam memperoleh pekerjaan baru (Latack & Dozier, 1986). Karyawan yang diberhentikan mungkin akan kehilangan kemampuannya untuk bekerja kembali (Konovsky & Brockner, 1993).

Konovsky & Brockner (1993) menyatakan pula bahwa para karyawan yang kehilangan pekerjaan paling tidak akan kehilangan 30 % - 40 % pendapatan ketika mendapatkan pekerjaan baru.

2.2.2 Karyawan yang Bertahan (Survivor)

Selain memberikan pengaruh kepada karyawan yang menjadi korban, *downsizing* juga memberikan pengaruh kepada karyawan yang masih bertahan dalam perusahaan (*survivor*). Karyawan yang masih tinggal akan mempunyai rasa khawatir terutama dalam pandangannya terhadap pelaksanaan restrukturisasi. Hal ini akan mempengaruhi produktifitas, kepuasan kerja karyawan dan komitmen terhadap organisasi.

Produktivitas *survivor* dapat menurun setelah pemberhentian karyawan apabila *downsizing* dilakukan secara tidak adil (Cameron, 1991). Namun Brockner (1986) menyatakan produktivitas dapat juga mengalami peningkatan.

Bila *survivor* merasa bahwa sewaktu-waktu dapat diberhentikan, maka mereka akan termotivasi untuk memperbaiki kekurangannya melalui tingkah lakunya atau cara-cara psikologis lainnya (Brockner, 1988). Dengan demikian *survivor* dapat menjadi pekerja keras dan lebih produktif apabila mereka memperlihatkan kebenaran bahwa mereka mempertahankan pekerjaannya. Atau mereka merasa harus bekerja lebih keras, mereka takut dampak *layoff* segera terjadi khususnya dalam kondisi *layoff* yang tidak pasti (Ryan & Macky, 1998). Pada strategi *layoff*, produktivitas perusahaan tidak boleh menurun, hal ini dimaksudkan agar *survivor* merasa bahwa mereka telah menunjukkan kinerja yang lebih baik dan telah dapat mempertahankan pekerjaannya (Brockner et al, 1986).

Turnley & Feldman (1998) juga mengatakan hendaknya perusahaan memberikan penjelasan mengenai gaji, bonus, promosi (kenaikan pangkat) dan kesempatan perkembangan karir *survivor*. Sehingga dengan penjelasan tersebut prestasi, kenyamanan dan kinerja *survivor* dapat semakin meningkat (Brockner, 1992).

Dengan melakukan *downsizing* maka terjadi pemberhentian (*layoff*), sehingga terjadi pengefisienan tenaga kerja yang konsekuensinya berdampak pada penambahan pekerjaan (*job enrichment*) bagi *survivor* (Brockner, 1992). Hackman and Oldham (1980) menunjukkan bahwa bertambahnya jumlah pekerjaan berpengaruh secara positif terhadap ketidaknyamanan bekerja karyawan yang akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Brockner et al (1986) mengatakan, *survivor* pada perusahaan yang melakukan pemberhentian karyawan cenderung akan selalu merasa khawatir apabila mereka juga akan diberhentikan pada masa yang akan datang. Kondisi lingkungan seperti tinggi-rendahnya tingkat pengangguran dan kesempatan dapat juga berdampak pada sikap serta respon *survivor* terhadap organisasi (Brockner, et al, 1990).

Loyalitas terhadap organisasi akan mengalami penurunan bagi para *survivor* setelah adanya pemberhentian karyawan (Ryan & Macky, 1999). Akan tetapi organisasi yang selalu menjaga komitmennya dapat meningkatkan rasa kepercayaan karyawan untuk benar-benar mencurahkan segenap dedikasinya pada organisasi (Turnley & Feldman, 1998). Sehingga loyalitas *survivor* terhadap perusahaan akan tetap tinggi. Tingkat komitmen organisasi atau institusi yang tinggi merupakan suatu keuntungan bagi organisasi tersebut (Mathieu & Zajac, 1990) tetapi jika sebelumnya karyawan merasa tidak nyaman dan tidak mendapat keadilan maka loyalitas karyawan terhadap organisasi akan mengalami penurunan.

Pengurangan komitmen *survivor* terhadap organisasi dapat menghasilkan tingkat *turnover* yang tinggi, dimana karyawan mempunyai kesempatan mencari pekerjaan di tempat lain (Buch & Aldriege, 1991). Komitmen *survivor* yang rendah juga berdampak pada perasaan bahwa kelangsungan pekerjaan mereka menjadi tidak pasti (Brockner, 1988).

Tingkah laku sebagai reaksi downsizing diantaranya adalah *survivor* menjadi lebih hati-hati dan kurang berani untuk mengambil resiko atau kurang

kreatif, meningkatnya ketidakhadiran, menurunnya prestasi kerja dan rendahnya produktivitas (Konovsky & Brockner, 1993).

2.3 Faktor-faktor Restrukturisasi

Faktor-faktor restrukturisasi yang mempengaruhi karyawan ada 3 (tiga) yaitu perasaan atau rasa adil (*perceived fairness*), perubahan kondisi kerja (*change working condition*) dan ketidakamanan kerja (*job insecurity*) (Brockner 1992). Hal ini akan dibahas dalam sub bab selanjutnya sebagai berikut.

2.3.1 Perceived Fairness

Perceived Fairness adalah adanya rasa keadilan dan kejelasan dari organisasi dalam melaksanakan restrukturisasi.

Munculnya rasa keadilan ini biasanya dipengaruhi oleh berbagai kejadian, diantaranya adalah apakah pemberhentian karyawan yang dilakukan benar-benar diperlukan. Apabila para *survivor* merasa bahwa pelaksanaan pemberhentian (*layoff*) tidak adil baik dari alasan maupun prosedurnya, maka akan memunculkan reaksi negatif pada *survivor*. Reaksi negatif ini dimunculkan dalam penelitian Brockner et. all (1992) adalah usaha bekerja dan kekhawatiran.

Komunikasi merupakan salah satu aspek yang paling fundamental dalam suatu organisasi (Monezka, 1998). Peran serta aktif organisasi dengan memberikan informasi yang jelas tentang pelaksanaan restrukturisasi kepada *survivor* maka akan menimbulkan rasa adil dan kejelasan tentang restrukturisasi

yang dilaksanakan sehingga terjalin komunikasi yang baik antara *survivor* dengan organisasi.

2.3.2 Job Insecurity

Tombaugh and White (1990) bahwa *survivor* mengalami kecemasan yang tinggi setelah dilakukan *downsizing*, terutama ketika mereka melihat pekerjaan baru diluar organisasi mereka. Dengan dilakukan strategi pemberhentian karyawan oleh perusahaan akan memunculkan sikap *survivor* seperti hilangnya rasa percaya, bersalah, merusak, marah, hilangnya motivasi, turunnya moral, hilang rasa aman serta rendahnya moral terhadap organisasi (Brockner, Dewitt 1992). Dengan munculnya sikap dari *survivor* tersebut maka dibutuhkan kesadaran dari pihak manajemen organisasi untuk menangani masalah secara tepat terhadap *survivor* setelah melakukan *downsizing* (Tombaugh & White, 1990).

Hallier dan Lyon (1996) mengatakan, ancaman akan kehilangan pekerjaan telah menyebabkan menurunnya komitmen *survivor* dan menumbuhkan perasaan bahwa mereka tidak diperhatikan lagi oleh organisasinya, sehingga mendorong untuk meninggalkan organisasi.

Bagi *survivor* akan merasa adanya ancaman dan perasaan khawatir apabila sewaktu-waktu diperhentikan atau dipindah dari pekerjaannya. Hal ini dapat diterangkan sebagai berikut :

1. *Perceived threat* yaitu perasaan terancam yang disebabkan karena adanya perkiraan akan kehilangan pekerjaan.

2. *Perceived Control* yaitu perasaan terawasi yang dipengaruhi oleh keyakinan *survivor* bahwa atasan mereka dapat mengambil tindakan menolong mereka dalam mengurangi konsekuensi negatif kehilangan pekerjaan.

Berdasarkan 2 model dari perasaan ketidakamanan kerja (*job insecurity*) diatas, tingkat rasa ketidakamanan kerja *survivor* adalah sebagai berikut :

1. *Job Insecurity* paling tinggi apabila *percieved threat* tinggi dan *percieved control* rendah
2. *Job Insecurity* paling rendah apabila *percieved threat* rendah dan *perceived control* tinggi
3. *Survivor* merasa nyaman dalam bekerja apabila baik *perceived threat* dan *perceived control* sama-sama tinggi atau sama-sama rendah.

Sedangkan Brockner (1992) mengatakan, prestasi kerja (*work performance*) *survivor* sangat dipengaruhi oleh rasa keamanan dalam bekerja. Bila rasa keamanan bekerja (*Job Insecurity*) *survivor* sangat rendah (merasa sangat terancam) atau sangat tinggi (merasa sangat aman) maka prestasi kerja (*work performance*) akan rendah. Ketidakamanan kerja secara tetap dapat mempunyai dampak pada perilaku dan sikap karyawan. Brockner (1992) menyatakan semangat kerja (*work effort*) sangat dipengaruhi oleh kewanaman kerja (*job insecurity*). Bila keamanan kerja berada pada level yang tinggi maka semangat kerja (*work effort*) rendah, hal ini disebabkan *job insecurity* rendah maka karyawan akan tidak termotivasi semangatnya dalam bekerja.

2.3.3 Perubahan Kondisi Kerja (*Change Working Condition*)

Setelah perusahaan melakukan strategi pemberhentian, maka terjadi perubahan pada kondisi kerja *survivor*. Perubahan tersebut selain pada banyaknya pekerjaan tetapi juga pada kenyamanan bekerja (Brockner, 1992). Sikap *survivor* dapat juga dipengaruhi oleh kedekatan hubungan kerja yang menciptakan rasa kesetiakawanan dengan karyawan yang diberhentikan (Brockner, 1988).

Kerja sama dan hubungan profesional yang telah terjalin dengan erat dalam waktu yang cukup lama dan ketergantungan *survivor* pada karyawan yang diberhentikan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja *survivor* (Brockner, 1992). Selain itu *survivor* merasa khawatir apakah dia dapat bekerja sama dengan *survivor* lainnya dalam satu lingkungan kerja yang baru (Turnley & Feldman, 1998).

Hubungan dan kerja sama yang erat maupun ketergantungan *survivor* pada karyawan yang diberhentikan akan sangat berpengaruh terhadap beban moral yang diterima para *survivor* dan ini akan menimbulkan pertanyaan mengapa rekannya diberhentikan (Brockner, 1992).

Menurut Brockner (1992), manusia membutuhkan rasa bahwa mereka merupakan bagian dari suatu kelompok dan dapat memberi sumbangan bagi kelompoknya. Apabila salah satu anggota dari kelompok tersebut dikeluarkan tanpa dengan alasan yang jelas maka akan menurunkan loyalitas dan prestasi *survivor*.

Apabila strategi pemberhentian tidak ditangani secara benar maka akan berpengaruh kepada produktivitas dan moral para *survivor* (Brockner, 1992). Hal

ini tentunya tujuan dari perusahaan melakukan strategi *downsizing* yaitu untuk mencapai efisiensi dan pemotongan biaya produksi tidak akan tercapai (Litter et.al, 1997).

2.4 Kepuasan Kerja

Robin (1996) mengartikan kepuasan kerja sebagai tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaan dalam organisasi. Blum dan Naylor (1968) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki seorang pekerja. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan sikap adalah yang berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor-faktor yang spesifik seperti pengawasan, upah, kesempatan promosi, kondisi kerja, pengakuan terhadap kecakapan, penilaian kerja yang sehat, hubungan sosial didalam pekerjaan, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan, dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap para pekerja. Menurut Blum *et.al* (1968) dan Edmund (1977) pengertian yang lebih baik tentang kepuasan kerja baru dapat dicapai melalui suatu pendekatan yang lebih luas dengan lebih banyak faktor yang harus dipertimbangkan. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah faktor usia pekerja, temperamen, keinginan, kesehatan, bagaimana hubungan pekerja dengan keluarganya, tingkat aspirasi, status sosial dan bagaimana aktivitas pekerja tersebut di dalam kehidupan berorganisasi dan politik.

Wexley, *et.al* (1977) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini merupakan sikap umum terhadap

pekerjaan yang didasarkan pada penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan juga harapannya dimasa mendatang.

Walaupun telah banyak penelitian tentang sikap kerja (*job attitude*), ternyata tidak berhasil menetapkan secara tepat bagaimana kepuasan kerja itu ditentukan. Lawler *et.al* (1979, p.127) dan Gary (1999, p.247) menyimpulkan bahwa pada umumnya penelitian yang dilakukan oleh perusahaan hanya untuk menemukan sesuatu yang berhubungan dengan kepuasan kerja, sedangkan kadar penyebab hubungan tersebut biasanya diabaikan.

Dari berbagai pendapat sebelumnya mengenai kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Jadi determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini meliputi perbedaan individual maupun situasi lingkungan pekerjaan. Disamping itu, perasaan orang terhadap pekerjaannya tentunya sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan tersebut.

2.4.1 Teori Tentang Kepuasan Kerja

Secara sederhana, definisi kepuasan kerja merupakan kepuasan yang dirasakan seorang pekerja secara individual melalui perbandingan antara input yang digunakan dan hasil yang diperoleh apakah sesuai dengan yang diharapkan. Semakin mendekati tingkat harapan terhadap hasil yang diperoleh, kepuasan kerja

seorang pekerja juga akan semakin tinggi. Hal ini juga tidak terlepas dari berbagai faktor dari dalam maupun dari luar pekerja termasuk di dalamnya lingkungan kerja.

Goldthorpe *et.al* (dalam Fraser, 1983, p.129) melakukan uji coba terhadap masalah intrinsik dan ekstrinsik. Dalam penelitian tersebut dilihat apakah seorang pekerja berorientasi ke dalam atau ke luar sebagai alat pemenuhan di luar pekerjaannya, atau segala kebutuhannya sudah mendapatkan pemenuhan dari pekerjaannya sendiri. Hasilnya kelompok pertama lebih cenderung untuk kelas pekerja sedangkan kelompok kedua cenderung untuk kelas menengah.

2.4.2 Faktor yang berkaitan dengan Kepuasan Kerja

Robbin, (1993) Kepuasan berdimensi sangat luas secara garis besar mencakup tantangan dalam kerja, imbalan dan penghargaan yang wajar, kondisi dan rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian karyawan. Ghiselli dan Brown (Davis, 1993) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi atau berhubungan dengan lima faktor sebagai berikut:

1. Kedudukan / Posisi Umumnya orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada posisi yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari mereka yang bekerja dalam posisi yang lebih rendah.
2. Pangkat / Golongan
Pada pekerjaan yang berdasarkan pada perbedaan tingkat (golongan), apabila ada kenaikan upah, maka besar kecilnya kenaikan upah yang diterima akan disesuaikan dengan golongan mereka. Hal ini juga akan

dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru dan akan mengubah perilaku dan perasaan pekerja.

3. Umur

Menyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur antara 25 sampai 34 tahun dan umur antara 40 sampai 45 tahun merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

4. Jaminan finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

5. Mutu Pengawasan

Hubungan antara pegawai dan pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga pegawai bisa merasakan dirinya sebagai bagian yang penting dari organisasi (*sense of belonging*).

Selanjutnya Harrel (1976) mengatakan bahwa kepuasan kerja berasal dan disebabkan oleh faktor-faktor yang saling berhubungan. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor pribadi, terdiri dari:
 - a. Jenis kelamin
 - b. Jumlah tanggungan
 - c. Lamanya kerja

- d. Umur
 - e. Pendidikan
 - f. Kepribadian (tidak termasuk kecerdasan)
2. Faktor-faktor di dalam pekerjaan, terdiri dari:
- a. Jenis pekerjaan
 - b. Ketrampilan yang dimiliki
 - c. Status dalam pekerjaan
 - d. Ukuran pekerjaan
 - e. Geografi

2.5 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif didalamnya (Newstrom and Davis, 1993). Komitmen Organisasi menunjuk pada pengidentifikasi dengan tujuan organisasi, kemampuan mengerahkan segala daya untuk kepentingan organisasi, dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi (Mowday, Steers & Porter, 1982). Komitmen pada organisasi ini menyangkut kebanggaan pekerja terhadap pekerjaannya dan menjadi bagian dari organisasi tempat bekerja, sehingga dalam pelaksanaan tugas sebagai bagian dari organisasi, pekerja memiliki komitmen untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan.

2.5.1 Teori Komitmen Organisasi

Komitmen pekerjaan pada organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan persepsi pekerjaan terhadap komitmen perusahaan terhadap pekerja dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) sebagai pertukaran dari persepsi tindakan organisasi sikap dan perilaku mereka (Shore & Wayne, 1993).

Dalam penelitian tentang komitmen yang berakar pada teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) menunjukkan bahwa komitmen pekerja pada organisasi berasal dari persepsi pekerja atas komitmen dan dukungan perusahaan terhadap pekerja (Eisenberger, 1990). Penelitian menunjukkan bahwa pekerja menginterpretasikan tindakan organisasi seperti praktek-praktek sumber daya manusia (Settoon, 1996 ; Wayne, 1997) dan kepercayaan pihak manajemen sebagai indikasi dari perwujudan komitmen yang mereka miliki pada organisasi (Whitener, 2001).

Komitmen merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan diri dengan dirinya sendiri (komitmen individu) atau dengan organisasinya (komitmen organisasi), yang digambarkan oleh *besarnya usaha* (besarnya tenaga, waktu, dan pemikiran) atau *besarnya semangat untuk terus belajar* bagi pencapaian cita-cita pribadi (komitmen individu) atau visi bersama /komitmen organisasi (Michaels, 1988 ; Mowday, 1982)

Komitmen individu menurut Mowday *et al.* (1982) dan Good *et al.* (1996) merupakan kekuatan pengikat diri seorang individu pada cita-citanya ; terdiri dari (1) *komitmen inti* (komitmen atas dasar keyakinan), (2) *komitmen kalkulatif*

(komitmen atas dasar perhitungan untung-rugi) dan (3) *komitmen kebiasaan* (komitmen pada rasa aman dan kenikmatan karena status/kebiasaan). Sedangkan komitmen organisasi menurut Mowday (1982) merupakan kekuatan pengikatan diri seorang visi bersama ; terdiri dari (1) *komitmen pada pekerjaan*, (2) *komitmen pada kelompok kerja*, dan (3) *komitmen pada organisasi*.

2.5.2 Faktor-faktor komitmen Organisasi

Mowday, Porter & Steers dalam Luthans (1992) mengatakan bahwa Komitmen organisasi terdiri dari tiga (3) faktor yaitu :

- (1) *Affective Commitment* yaitu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
- (2) *Continuance Commitment* yaitu kemampuan atau kemauan seseorang mengerahkan segala daya untuk kepentingan organisasi.
- (3) *Normative Commitment* yaitu kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

O'reilly dan Kaunan (1986) juga mengatakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga (3) faktor yaitu :

- (1) Internalisasi nilai-nilai organisasi.
- (2) Identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi.
- (3) Perilaku sesuai nilai-nilai dan keinginan organisasi (compliance).

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Joel Brockner (1992) tentang penurunan komitmen karyawan sebagai reaksi pada perasaan tidak adil yang diterimanya pada perusahaan jasa keuangan dengan jumlah responden 150 dan metode analisis regresi menemukan hasil bahwa dengan meningkatnya rasa keadilan pada karyawan maka komitmen dan semangat kerja karyawan meningkat serta penurunan tingkat turnover.

Stefanie E (1995) dalam penelitiannya tentang peran serta dukungan organisasi dan keadilan dalam pelaksanaan pemberhentian pada karyawan perusahaan manufaktur dengan 147 responden dan menggunakan metode analisis regresi, menyatakan bahwa dukungan organisasi akan meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi dan rasa keadilan yang didapat karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja.

Suprijadi (2001) tentang analisis pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap minat karir (jabatan) dalam perubahan organisasi kerja pada Departemen Kehutanan dan Perkebunan Propinsi Jawa Tengah dengan jumlah responden 60 menggunakan analisis regresi, menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap minat karir dalam perubahan organisasi.

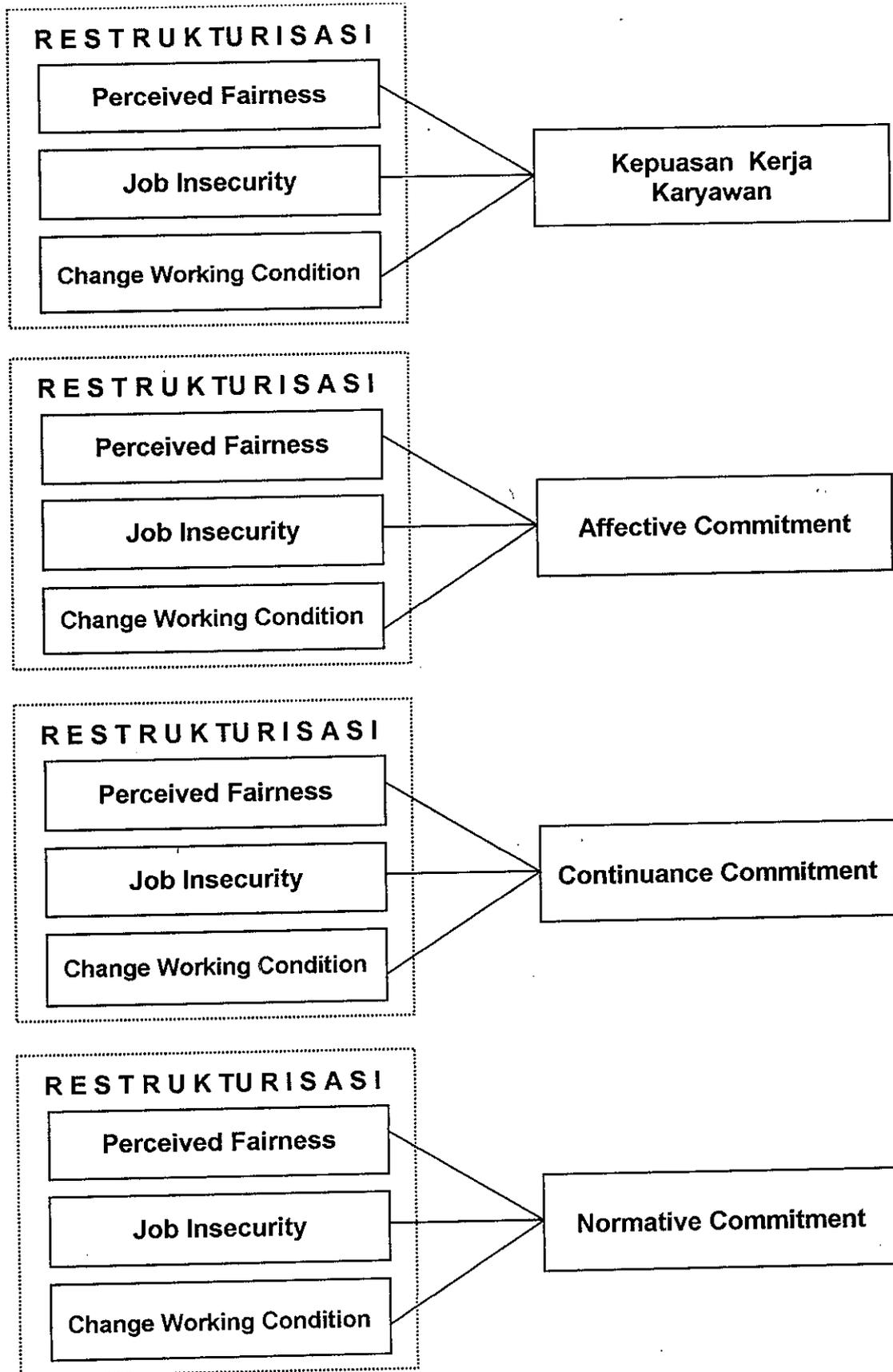
Penelitian yang dilakukan Brockner (1992), Stefanie E (1995) hampir sama yaitu tentang pengaruh restrukturisasi atau downsizing terhadap komitmen organisasi dan variabel yang lain berbeda.

Penelitian yang telah dilakukan Suprijadi (2001) hampir sama dengan penelitian ini terutama yang menyangkut variabel penelitian yaitu restrukturisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Perbedaannya pada lokasi penelitiannya dan variabel komitmen organisasi disini dijabarkan menjadi tiga variabel yaitu affective commitment, continuance commitment dan normative commitment.

2.7 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan penjelasan secara teoritis pada sub bab sebelumnya dapat dikembangkan pemikiran teoritis pada sebuah model penelitian seperti pada gambar 2.1 berikut ini :

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis



Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut diatas maka hipotesa yang diajukan yaitu :

1. *Perceived fairness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. *Job insecurity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. *Change working condition* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. *Perceived fairness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment*.
5. *Job insecurity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *affective commitment*.
6. *Change working condition* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *affective commitment*.
7. *Perceived fairness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *continuance commitment*.
8. *Job insecurity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *continuance commitment*.
9. *Change working condition* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *continuance commitment*.
10. *Perceived fairness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *normative commitment*.

11. *Job insecurity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *normative commitment*.
12. *Change working condition* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *normative commitment*.

2.8 Definisi Operasional Variabel

- a. **Restrukturisasi** adalah suatu perubahan terhadap bentuk atau struktur organisasi baik sebagian maupun keseluruhan. dalam penelitian ini restrukturisasi dilihat dari 3 (tiga) variabel yaitu :
 - **Perceived Fairness** adalah adanya anggapan rasa keadilan dan kejelasan dalam pelaksanaan restrukturisasi.
 - **Job Insecurity** adalah ketidakamanan, kekhawatiran karyawan terhadap pekerjaannya saat ini yang sewaktu-waktu dapat diberhentikan atau dipindah kebagian lain.
 - **Change Working Condition** adalah adanya perubahan terhadap beban pekerjaan dan tanggung jawab, rekan kerja, dan hubungan kerja dalam organisasi.
- b. **Kepuasan Kerja** adalah suatu perasaan menyenangkan, dan tidak menyenangkan menurut pandangan pegawai terhadap pekerjaannya yang terjadi apabila ada kesesuaian antara ciri-ciri pekerjaan dengan keinginan pegawai, dapat diukur dengan cara menghitung selisih antara apa yang ingin dicapai dengan kenyataan yang dapat dicapai seorang pegawai, meliputi tidak adanya perbedaan antara harapan (*expectation*), kebutuhan (*need*) dan nilai

(*value*) dengan apa yang dicapai sekarang karena batas minimum yang diinginkan sudah dapat dipenuhi.

- c. **Affective Commitment** adalah keinginan, ketertarikan yang kuat dari seseorang untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.
- d. **Continuance Commitment** adalah kemampuan atau kemauan seseorang mengerahkan segala daya untuk kepentingan organisasi.
- e. **Normative Commitment** adalah kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini digunakan alat ukur yaitu :

1. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur restrukturisasi, yaitu berupa kuesioner dari Brockner (1992) yang terdiri dari 14 pertanyaan yang mewakili tiga aspek dalam restrukturisasi : Aspek *Perceived Fairnes*, aspek *Job Insecurity* dan Aspek *Change Working Condition*.
2. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi, yaitu berupa kuesioner dari Allen & Meyer (1990) yang terdiri dari 24 pertanyaan yang mewakili tiga aspek dalam komitmen organisasi : Aspek *Affective Commitment*, aspek *Continuance Commitment* dan aspek *Normative Commitment*.
3. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu berupa kuesioner dari Cambell (1990) yang terdiri dari 5 pertanyaan yang mewakili aspek gaji/upah, hubungan kerja, rekan kerja, kesempatan promosi dan kondisi fisik lingkungan kerja.

Dalam pengukuran setuju-tidaknya ketiga variabel restrukturisasi yaitu *perceived fairness*, *job insecurity*, *change working condition* dan variabel komitmen organisasi yang terdiri dari *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Normative Commitment*. Serta puas-tidaknya variabel kepuasan kerja dipergunakan skoring dengan menggunakan metode Likert sebagai berikut:

Tabel 3.1. Menggambarkan pemberian skor pada setiap jawaban dengan menggunakan metode Likert

Keterangan	Skor rata-rata
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat tidak Setuju	1

Sumber : Dongoran, Johnson, 1987, Pengukuran dan Perskalaan.

Tabel 3.2. Menggambarkan pemberian skor pada setiap jawaban dengan menggunakan metode Likert

Keterangan	Skor rata-rata
Sangat Puas	5
Puas	4
Ragu-ragu	3
Tidak Puas	2
Sangat Tidak Puas	1

Sumber : Dongoran, Johnson, 1987, Pengukuran dan Perskalaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini merupakan penelitian survai tidak dilakukan wawancara terhadap responden secara langsung, hanya diberikan penjelasan-penjelasan mengenai pengisian kuesioner.

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diambil langsung dari sumbernya yaitu pegawai di Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah. Data yang didapat adalah data tentang profil responden/pegawai seperti, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, serta data berkenaan dengan restrukturisasi meliputi perceived fairness, job insecurity, change working condition, mengenai komitmen organisasi meliputi affective commitment, continuance commitment dan normative commitment serta data tentang kepuasan kerja karyawan.

b. Data Sekunder

Data yang diperoleh berupa catatan-catatan kepegawaian yang dimiliki oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah. Data tersebut diperoleh dari Sub Bagian Evaluasi dan Perencanaan, Sub Bagian Kepegawaian dan Sub Bagian Umum Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah para pegawai di Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah. Sampai saat ini jumlah pegawai Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah adalah sebesar 176 orang.

Dalam pengambilan sampel digunakan Metode “Purposive Sampling” yaitu suatu teknik penentuan sampel penelitian yang diambil sesuai dengan tujuan penelitian. Sampel penelitian diambil sebagian dari jumlah populasi yang ada yaitu sebanyak 152 responden dengan karakteristik sebagai berikut :

- a. Bekerja di Badan Pengawas Propinsi Jateng
sebagai Pegawai Negeri Sipil.
- b. Tingkat pendidikan minimal SLTA.
- c. Masa kerja minimal 5 (lima) Tahun.

3.3 Metode Pengumpulan Data

1. Kuesioner

Pengumpulan data dilakukan dengan pengisian kuesioner yang pengisiannya dilaksanakan oleh responden sendiri. Bagi pegawai yang sedang tugas atau dinas keluar kota pada saat pengambilan data, dilakukan pengambilan khusus tahap kedua yaitu pada saat jawaban kuesioner tahap pertama dikumpulkan sehingga diharapkan data dapat mencakup sampel yang dikehendaki.

2. Studi Dokumentasi

Sedangkan data sekunder yang diperoleh berupa catatan-catatan kepegawaian yang dimiliki oleh Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah. Data tersebut diperoleh dari Sub Bagian Evaluasi dan Perencanaan, Sub Bagian Kepegawaian dan Sub Bagian Umum Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah

3.4 Uji Kuesioner

Kuesioner yang dipakai harus diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu. Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total. Untuk itu perlu dilakukan pengujian terhadap kuesioner tersebut yaitu:

a. Pengujian Validitas (Lincolin Arsyad, 1994):

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)} \sqrt{(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}} \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi

$\sum X$ = Jumlah skor item

$\sum Y$ = Jumlah skor total

n = Jumlah sampel

Setelah semua korelasi dihitung antar masing-masing item pertanyaan dengan skor total. Nilai korelasi yang dihasilkan tersebut dapat dilihat signifikan atau tidak, dapat dilihat melalui tabel signifikansi nilai r *product moment*.

b. Pengujian Reliabilitas

Uji Reliabilitas ini dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan atau seberapa konsisten suatu instrumen mengukur konsep-konsep yang ada. Selanjutnya dilakukan estimasi keseluruhan test dengan memakai koefisien alpha yang dikemukakan oleh Cronbach. Keterandalan suatu indikator dapat dirumuskan dengan rumus Richardson (Dongoran, 1987).

$$rtt = \frac{n(\bar{r})}{1 + (r-1)(\bar{r})} \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

- rtt = koefisien korelasi
- r = jumlah indikator empiris yang digunakan untuk mengukur suatu konsep
- \bar{r} = rata-rata intercorrelation antar indikator empiris suatu konsep.

Untuk yang dipakai apakah suatu indikator empiris suatu konsep handal apa tidak handal sebagai standar dari rtt adalah sebesar 0,6, jadi apabila rtt yang didapat sebesar 0,6 atau lebih besar dari 0,6 maka indikator empiris suatu konsep tersebut dianggap handal.

c. Uji Normalitas Data

Menguji apakah sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal. Model regresi yang baik adalah yang berdistribusi normal atau paling tidak mendekati normal. Untuk mendeteksi normalitas :

- Deteksi Normal probability Plot dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Jika data menyebar disekitar garis normal dan mengikutinya maka normalitas terpenuhi.
- Deteksi Histogram Plot dengan membandingkan plot residual data dengan plot normal. Normalitas terpenuhi jika plot data sama atau mendekati sama dengan plot normal.

3.5 Uji Asumsi Klasik

Bagian penting dari prosedur statistik mengenai model dari data adalah menetapkan seberapa baik model tersebut secara nyata cocok (goodness of fit), sekaligus mendeteksi kemungkinan pelanggaran asumsi yang diperlukan dalam data yang sedang dianalisis, ada 3 formula yang digunakan yaitu:

3.5.1 Uji Multikolinearitas

Uji ini dideteksi dengan melihat koefisien korelasi parsial antara masing-masing variabel bebas.(Sumohadiningrat, 1994). Apabila ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas, misal variabel a dengan variabel b berkorelasi dengan koefisien korelasi lebih dari 0,6 maka salah satu variabel yang berkorelasi

tersebut (misal variabel b) dihilangkan dari spesifikasi model pertama, agar tidak mengganggu model secara umum. Selanjutnya untuk melihat pengaruh variabel bebas yang tidak dimasukkan dalam spesifikasi model pertama (variabel b), maka dibuat spesifikasi model kedua dengan mengganti variabel a oleh variabel b .

3.5.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Selain itu menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain.

Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari *scatter plotnya* di mana sebaran datanya bersifat *increasing variance of u , decreasing variance of u* dan kombinasi dari keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitas terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dimiliki terletak menyebar di sekitar garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencar maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas, tetapi homoskedastisitas.

3.5.3 Uji Autokorelasi

Uji ini untuk mengetahui gangguan yang terjadi pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi.

Apabila hasil dari pengujian ekonometrika tersebut tidak ditemukan adanya indikator penyimpangan, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut telah memenuhi syarat ekonometrika (asumsi penyimpangan klasik) untuk analisis regresi. Secara umum bisa diambil patokan angka DW diantara -2 sampai + 2 berarti tidak ada autokorelasi.

3.6 Teknik Analisis

3.6.1 Teknik Analisis Kualitatif

Analisa yang dilakukan terhadap data yang diperoleh dari hasil rata-rata jawaban responden dengan tabulasi silang.

3.6.2 Teknik Analisis Kuantitatif

Analisa yang dilakukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban pertanyaan yang pengolahannya dengan perhitungan komputer. Dalam teknik analisis kuantitatif ini digunakan analisis dengan model regresi.

$$Y_i = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \dots \dots \dots (3)$$

Dimana:

X_1 = Perceived Fairness

- X₂ = Job Insecurity
- X₃ = Change Working Condition
- Y₁ = Kepuasan kerja
- Y₂ = Affective Commitment
- Y₃ = Continuence Commitment
- Y₄ = Normative Commitment
- α = Konstanta / intercept
- β = Koefisien regresi
- e = faktor pengganggu

Berdasarkan pada hasil analisis linier tunggal tersebut akan dapat diketahui pengaruh dan tingkat signifikansi restrukturisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan variabel-variabel komitmen organisasi.

Selanjutnya besarnya kontribusi secara simultan (determinasi) diperoleh rumus:

$$R^2 = \frac{SS \text{ Regresi}}{SSTotal} \dots\dots\dots (4)$$

kalau diuraikan menjadi sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{RR \text{ Regresi} - SS \text{ Residu}}{SSTotal} = 1 - \frac{SS \text{ Residu}}{SSTotal} = 1 - \frac{e_i^2}{r_i^2} \dots\dots\dots (5)$$

Dari hasil regresi yang diperoleh kemudian dilakukan pengujian untuk mengetahui apakah koefisien regresi yang diperoleh mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak dan mengetahui pula seberapa besar pengaruhnya.

Dalam hal ini ada 2 bentuk pengujian yaitu:

1. Uji t statistik untuk menguji pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel tidak bebas secara parsial dengan mengasumsikan bahwa variabel lain dianggap konstan. Adapun tahap pengujiannya adalah:

a. Menentukan formula null hypothesis statistik yang akan diuji:

$H_0 : \beta_i = 0$, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas (X_1, X_2, X_3) terhadap variabel tergantung (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4) secara parsial.

$H_a : \beta_i \neq 0$, artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel X_i terhadap variabel Y_i secara parsial.

b. Menentukan nilai t_{hitung} dengan rumus:

$$t_{hitung} = \frac{\beta_i}{Se(\beta_i)} \dots\dots\dots(6)$$

β_i = Koefisien Regresi

$Se(\beta_i)$ = Standar Deviasi dari Estimasi β_i

c. Dengan tingkat keyakinan 5% atau 0,05, $df = n-k-1$, diperoleh nilai t tabel, kemudian membandingkan dengan nilai t hitung yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak.

d. Dengan tingkat keyakinan 95% atau $\alpha = 0,05$, $df = n-k-1$, diperoleh nilai t tabel, selanjutnya dibandingkan dengan nilai t hitung yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak.

- Bila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 dinyatakan ditolak atau menerima H_a .
 - Bila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 dinyatakan diterima atau menolak H_a .
2. Uji F statistik untuuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel tergantung (Y_i). Adapun tahap pengujiannya adalah sebagai berikut:

a. Menentukan formula null hypothesis secara statistik yang diuji dalam bentuk:

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$, artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas (X_1, X_2, X_3) terhadap variabel terikat (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4) secara simultan.

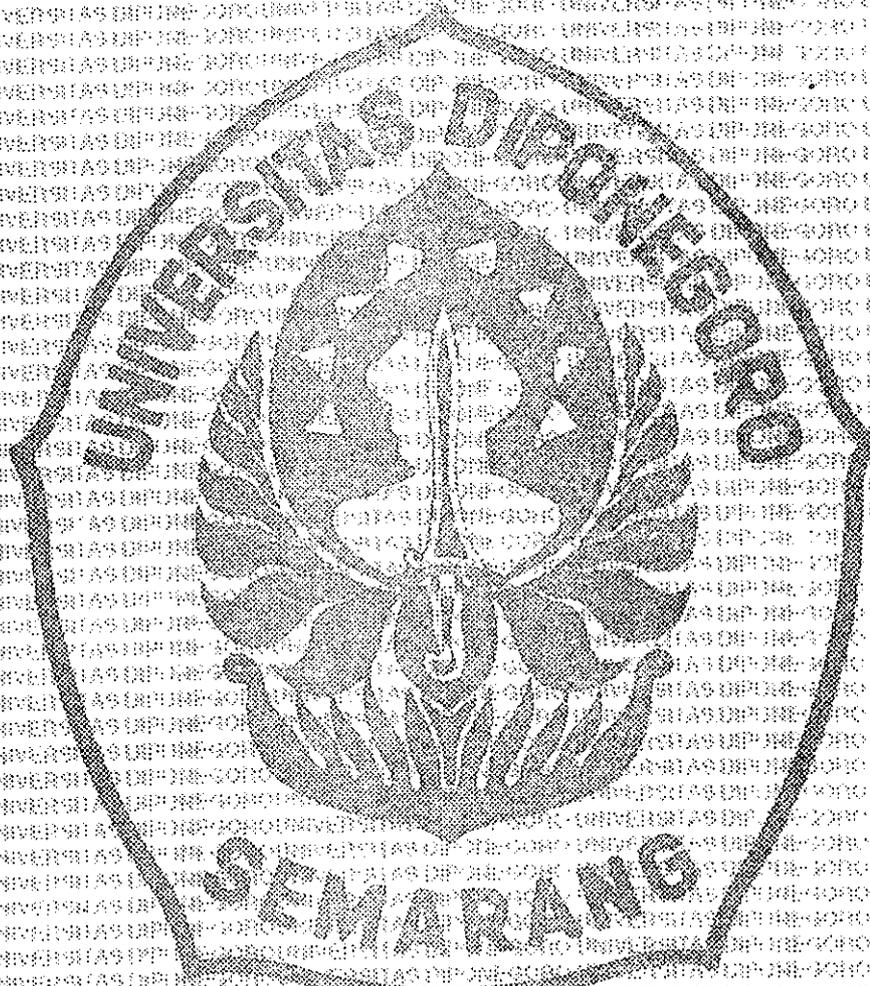
$H_a : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 \neq 0$, artinya ada pengaruh antara variabel bebas (X_1, X_2, X_3) terhadap variabel terikat (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4) secara simultan.

b. Menentukan nilai F_{hitung} :

$$F = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (N - k)} \dots\dots\dots(7)$$

c. Dengan tingkat keyakinan (level of significant 5%) atau $\alpha = 0,05$ dan *degree of freedom* (derajat kebebasan) $df = n - k - 1$ akan diperoleh nilai F_{tabel} , kemudian membandingkan dengan nilai F_{hitung} yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak.

- Bila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 dinyatakan ditolak atau menerima H_a .
- Bila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 dinyatakan diterima atau menolak H_a .



BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah adalah sebuah organisasi, dan suatu organisasi dimanapun ia berada akan mempunyai tujuan yang berbeda satu dengan lainnya yang masing-masing mempunyai ciri khas dan karakteristik sendiri-sendiri. Organisasi disini berarti menstruktur dan memadukan kegiatan orang-orang yang bekerja bersama dalam hubungan yang saling tergantung yang menunjukkan suatu sistem sosial. Di bawah ini disajikan tabel jumlah Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah yang dijadikan sebagai populasi untuk penelitian (lihat Tabel 4.1)

Dengan melihat tabel 4.1, nampak jumlah pegawai Badan Pengawas yang dijadikan sebagai populasi untuk penelitian

Tabel 4.1
Jumlah PNS di Badan Pengawas Prop.Jateng
Menurut Tingkat Pendidikan
Th 2002

Tingkat Pendidikan	J u m l a h	Prosentase (%)
S 1	91	52
Diploma	18	10
SLTA	43	24
SLTP	17	10
SD	7	4
T o t a l Jumlah	176 Orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

4.1.1 Responden

Dari populasi sejumlah 176 pegawai di Badan Pengawas diambil sejumlah 152 orang untuk dijadikan responden dalam penelitian ini. Sedangkan data penelitian diperoleh dari jawaban kuesioner yang diisi oleh 112 responden tersebut. Di bawah ini disajikan tabel jumlah responden yang terbagi menurut kriteria tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan masa kerja responden.

Tabel 4.2
Jumlah responden yang terbagi menurut tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan masa kerja

Tingkat Pendidikan				Masa Kerja				Jenis Kelamin			
SLTA	DIII	S1	Jumlah	5-10	10-15	15-20	>20	Jumlah	Pria	Wanita	Jumlah
14	11	87	112	22	23	39	28	112	81	31	112
(12.5%)	(9.8 %)	(77.7 %)	(100%)	(19.7%)	(20.5%)	(34.8%)	(25 %)	(100%)	(72.3%)	(27.7%)	(100%)

Sumber : Data Primer yang diolah, 2002

Dengan melihat tabel 4.2. nampak bahwa jumlah responden laki-laki lebih besar daripada responden perempuan, dengan perincian yaitu responden laki-laki 81 (72.3%) dan perempuan 31 (27.7%). Tingkat pendidikan responden diantaranya SLTA, Diploma/SarjanaMuda dan yang terbanyak adalah S1 /Sarjana. Sedangkan responden terbanyak yaitu dengan masa kerja antara 15–20 tahun berjumlah 39 (34.8%).

Dari 152 kuesioner yang diisi oleh responden, diperoleh 112 kuesioner yang layak dianalisis. Sedangkan 40 kuesioner lainnya tidak layak dianalisis karena sebagian rusak dan sebagian lagi tidak kembali.

4.1.2 Pendidikan Responden

Pengorganisasian pegawai di Badan Pengawas, seperti layaknya organisasi pemerintahan lainnya membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan analisis dan profesionalisme di bidangnya. Kemampuan ini dapat diperoleh melalui penarikan pegawai yang memiliki pendidikan cukup untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Tabel 4.3
Prosentase Responden yang dianalisis
Menurut Tingkat Pendidikan

Pendidikan Responden	J u m l a h	Prosentase
S1	87	77.7
Sarjana Muda/Diploma	11	9.8
SLTA	14	12.5
T o t a l	112	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2002

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa pegawai di Badan Pengawas berdasarkan tingkat pendidikannya memiliki jumlah pegawai terbanyak berpendidikan S1. Hal ini berkaitan erat dengan struktur organisasi kepegawaian di Badan Pengawas di mana pegawai yang berpendidikan SLTA banyak mengisi posisi pekerjaan yang bersifat operasional. Pegawai dengan tingkat pendidikan Diploma banyak mengisi posisi pekerjaan yang berkaitan dengan keahlian teknis. Sedangkan pada tingkat pengambilan keputusan di dominasi oleh pegawai dengan pendidikan S1.

4.1.3 Jenis Kelamin Responden

Seorang pegawai laki-laki pada umumnya memiliki sifat atau karakteristik lebih berani dalam mengungkapkan pendapatnya tentang situasi atau keadaan di lingkungannya. Sehingga apabila mereka tidak cocok dengan lingkungan kerja mereka, maka mereka akan lebih mudah mengungkapkan ketidakpuasannya terhadap pekerjaan. Untuk pemahaman yang lebih ringkas, kita bisa mengetahui prosentase jumlah responden yang layak dianalisis berdasarkan jenis kelamin dengan melihat Tabel 4. 4 di bawah ini

Tabel 4. 4
Prosentase Responden yang dianalisis
Menurut Jenis Kelamin

Pendidikan Responden	J u m l a h	Prosentase
Pria	81	72.3
Wanita	31	27.7
T o t a l	112	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Tabel 4. 4 menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah lebih besar daripada responden perempuan. Disamping karena jumlah pegawai laki-laki lebih besar daripada perempuan pegawai laki-laki pada umumnya lebih mudah dalam mengungkapkan pendapatnya terhadap keadaan atau kondisi di sekitarnya, sehingga lebih mudah bagi responden laki-laki untuk menjawab segala pertanyaan untuk penelitian ini.

Walaupun banyak yang tidak layak dianalisis, namun responden laki-laki memiliki prosentase terbesar yang layak dianalisis dalam penelitian ini.

Hal ini menunjukkan besarnya kesediaan mereka untuk mengemukakan pendapatnya mengenai restrukturisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi mereka.

4.1.4 Masa Kerja Responden

Pegawai yang memiliki masa kerja yang lebih lama pada umumnya merasa mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar. Disamping itu mereka juga menginginkan suatu balasan yang lebih baik atau penghargaan yang lebih besar apabila dibandingkan dengan pegawai yang masa kerjanya belum lama di suatu perusahaan. Untuk pemahaman yang lebih ringkas, kita bisa mengetahui prosentase jumlah responden yang layak dianalisis berdasarkan masa kerja dengan melihat Tabel 4.5 dibawah ini.

Tabel 4.5
Prosentase Responden yang dianalisis
Menurut Masa Kerja

Pendidikan Responden	Jumlah	Prosentase
5 – 10 tahun	22	19.7
10 – 15 tahun	23	20.5
15 – 20 tahun	39	34.8
> 20 tahun	28	25
Total	112	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2002

Pada tabel 4.5, terlihat bahwa responden dengan masa kerja 15-20 tahun mempunyai prosentase jumlah yang terbesar. Pegawai dengan masa kerja 15-20 tahun pada umumnya sudah merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan saat ini

merupakan satu-satunya pilihan untuk masa depan mereka. Atau dengan kata lain, mereka sudah merasakan kestabilan dalam menjalankan pekerjaannya.

4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran. Sedangkan reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya.

Berdasarkan penafsiran, suatu alat ukur dikatakan valid jika *Corrected Item Total Correlation* lebih besar dari $r_{\text{tabel}} = 0,24$. Dari lampiran uji validitas dan realibilitas dapat diketahui *corrected item total correlation* dari semua variabel besarnya di atas 0,24. Hal ini berarti alat ukur dari variabel yang diinginkan adalah valid.

Sedangkan hasil suatu pengukuran dianggap dapat dipercaya, apabila nilai alpha lebih besar atau sama dengan 0,6. Dari tabel di bawah ini juga menunjukkan bahwa nilai alpha dari semua variabel lebih besar dari 0,6. Hal ini berarti alat ukur dari variabel yang diinginkan adalah reliabel atau dapat dipercaya.

Tabel 4.6
Validitas dan Reliabilitas

VAR		X	Y1	Y2	Y3	Y4	
CORRECTED ITEM TOTAL CORRELATION	PF1	.3962	.2685	.3385	.7875	.2980	
	PF2	.4028	.4368	.3544	.8005	.4212	
	PF3	.5688	.7310	.5882	.8451	.2945	
	PF4	.5655	.4556	.5585	.7256	.3997	
	PF5	.5531	.4520	.3223	.6690	.2873	
	J11	.4239	.5203	.4279	.2973	.3790	
	J12	.3955		.5670	.4510	.3933	
	J13	.2617		.6896	.4898	.4608	
	J14	.2421					
	J15	.3626					
	J11	.2600					
	J12	.2560					
	J13	.3154					
	J14	.3379					
	ALPHA		.6693	.6462	.7444	.8542	.6336

Sumber : Data Primer yang diolah, 2002

4.3 Hasil Analisis Kualitatif

Analisis ini akan memberikan gambaran kondisi atau keadaan responden setelah adanya restrukturisasi terhadap variabel kepuasan kerja, *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja, dilihat dari nilai rata-ratanya, jika ≥ 3 maka puas atau setuju. Jika nilai rata-ratanya < 3 maka tidak puas atau tidak setuju. Seperti pada lampiran dapat dideskripsikan sebagai berikut :

Tabel 4.7
Prosentase Kepuasan Kerja, Affective Commitment, Continuance Commitment dan Normative Commitment berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Kepuasan Kerja (KK)		Affective Commitment (AC)		Continuance Commitment (CC)		Normative Commitment (NC)	
	Puas	Tidak Puas	Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Tidak Setuju
PRIA	66	15	71	10	68	13	68	13
%	81.5	18.5	87.7	12.3	84	16	84	16
WANITA	26	5	26	5	27	4	27	4
%	83.9	16.1	83.9	16.1	87.1	12.9	87.1	12.9

Sumber : Data Primer yang diolah, 2002

Pada tabel 4.7. Berdasarkan jenis kelamin, prosentase yang puas dengan kepuasan kerja dan setuju *continuance commitment*, dan *normative commitment* wanita lebih besar yaitu 83.9 % untuk (KK) dan 87.1 % untuk (CC dan NC) Sedangkan untuk *affective commitment* prosentase pria lebih besar dari wanita yaitu 87.7 %. Hal ini disebabkan para pegawai Badan Pengawas Propinsi pada umumnya ingin tetap menjadi bagian dari organisasi karena ada ikatan emosional untuk diidentifikasi dan terlibat dalam organisasi.

Tabel 4.8
Prosentase Kepuasan Kerja, Affective Commitment, Continuance Commitment dan Normative Commitment berdasarkan tingkat pendidikan

Tingkat Pendidikan	Kepuasan Kerja (KK)		Affective Commitment (AC)		Continuance Commitment (CC)		Normative Commitment (NC)	
	Puas	Tidak Puas	Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Tidak Setuju
SMU	10	4	12	2	11	3	12	2
%	71.4	28.6	85.7	14.3	78.6	21.4	85.7	14.3
D-III	9	2	9	2	10	1	8	3
%	81.8	18.2	81.8	18.2	90.9	9.1	72.7	27.3
S-1	73	14	76	11	74	13	75	12
%	83.9	16.1	87.4	12.6	85.1	14.9	86.2	13.8

Sumber : Data Primer yang diolah, 2002

Berdasarkan tingkat pendidikan, secara prosentase tingkat kepuasan, *affective commitment* dan *normative commitment* S1 memiliki prosentase paling besar yaitu 83.9%, 87.4 % dan 86.2 %. Untuk *continuance commitment* prosentase yang setuju terbesar pada tingkat pendidikan D III yaitu 90.9%. Secara keseluruhan tingkat pendidikan S1 terhadap kepuasan kerja, *affective commitment*, *normative commitment* paling besar. Hal ini disebabkan karena tingkat pendidikan sangat mempengaruhi cara atau pola pikir karyawan dalam memandang perubahan atau restrukturisasi yang dilakukan.

Tabel 4. 9
Prosentase Kepuasan Kerja, Affective Commitment, Continuance Commitment dan Normative Commitment berdasarkan masa kerja

Masa Kerja	Kepuasan Kerja (KK)		Affective Commitment (AC)		Continuance Commitment (CC)		Normative Commitment (NC)	
	Puas	Tidak Puas	Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Tidak Setuju
5-10	17	5	18	4	18	4	18	4
%	77.3	22.7	81.8	18.2	81.8	18.2	81.8	18.2
10-15	18	5	21	2	19	4	20	3
%	78.3	21.7	91.3	8.7	82.6	17.4	87	13
15-20	32	7	33	6	33	6	32	7
%	82.1	17.9	84.6	15.4	84.6	15.4	82.1	17.9
>20	25	3	25	3	25	3	26	2
%	89.3	10.7	89.3	10.7	89.3	10.7	89.3	10.7

Sumber : Data Primer yang diolah, 2002

Berdasarkan masa kerja, tingkat prosentase kepuasan kerja, *continuance commitment* dan *normative commitment* yang paling besar adalah yang memiliki

masa kerja lebih dari 20 tahun yaitu sebesar 89.3%. Pada masa kerja tersebut karyawan tidak memiliki pilihan untuk kerja di tempat lain sehingga berusaha untuk menerima apa adanya. Sedangkan untuk *affective commitment* yang memiliki prosentase paling tinggi adalah masa kerja 10-15 tahun yaitu 90.1%. Hal ini dikarenakan pada masa kerja tersebut karyawan masih memerlukan aktualisasi diri sehingga berusaha untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

4.4 Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan analisis Boxplot. Dari hasil output SPSS pada lampiran uji asumsi dapat diketahui bahwa adanya garis membagi dua gambar box plot untuk variabel yaitu *perceived fairness (PF)*, *job insecurity (JI)*, *change working condition (CWC)*, kepuasan kerja, *affective commitment(AC)*, *contimiance commitment(AC)* dan *normative commitment(NC)*. Masing-masing gambar menunjukkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

4.5 Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Uji Ekonometrika digunakan untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh model linier regresi berganda dapat diterima secara ekonometrika dimana uji ekonometrika dilakukan dengan 3 cara yaitu uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi.

4.5.1 Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antar variabel independen dalam model regresi. Pedoman untuk mengetahui suatu model yang bebas multikolinearitas (Singgih Santoso, 2000) :

- Mempunyai nilai VIF di sekitar angka 1
- Mempunyai angka tolerance mendekati 1

Dari tabel Collinerity Diagnostics pada lampiran uji asumsi untuk *perceived fairness (PF)*, *job insecurity (JI)* dan *change working condition (CWC)* terhadap kepuasan kerja, affective commitment, continuance commitment dan normative commitment, nilai TOL dan VIF ada mendekati angka 1.00 Dengan demikian tidak terdapat gangguan multikolinearitas dalam penelitian ini.

4.5.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas ini untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pancaran dari variabel-variabel. Uji ini menggunakan metode grafik (*Scatter Plot*) untuk melihat pola dari ke empat variabel yang ada berupa sebaran data yaitu *perceived fairness (PF)*, *job insecurity (JI)* dan *change working condition (CWC)* terhadap kepuasan kerja, *perceived fairness (PF)*, *job insecurity (JI)* dan *change working condition (CWC)* terhadap affective commitment, *perceived fairness (PF)*, *job insecurity (JI)* dan *change working condition (CWC)* terhadap continuance commitment dan *perceived fairness (PF)*, *job insecurity (JI)* dan *change working condition (CWC)* terhadap normative commitment.

Dari gambar scatterplot yang diperoleh dari perhitungan komputer pada lampiran uji asumsi terlihat bahwa sebaran titik diatas dan dibawah sumbu horisontal, maka diindikasikan tidak terjadi heteroskedastisitas karena hasilnya tidak membentuk pola bergelombang, menyempit, maupun melebar.

4.5.3 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi ini untuk mengetahui gangguan-gangguan pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antar kesalahan pengganggu pada *periode t* dengan kesalahan pada *periode t - 1* (sebelumnya).

Untuk mengetahui ada/tidaknya autokorelasi digunakan uji Durbin Watson (DW), Apabila hasil dari pengujian ekonometrika tersebut tidak ditemukan adanya indikator penyimpangan, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut telah memenuhi syarat ekonometrika (asumsi penyimpangan klasik) untuk analisis regresi. Namun demikian secara umum bisa diambil patokan Angka DW di antara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi.

Dari hasil analisa yang diperoleh dari uji ini pada lampiran uji asumsi untuk keempat variabel yaitu *perceived fairness (PF)*, *job insecurity (JI)* dan *change working condition (CWC)* terhadap kepuasan kerja nilai DW 1.439 , *perceived fairness (PF)*, *job insecurity (JI)* dan *change working condition (CWC)* terhadap *affective commitment* dengan nilai DW 1.843, *perceived fairness (PF)*, *job insecurity (JI)* dan *change working condition (CWC)* terhadap *continuance commitment* dengan nilai DW 2.175 dan *perceived fairness (PF)*, *job insecurity*

(*JI*) dan *change working condition (CWC)* terhadap *commitment normative* dengan nilai DW 1.432. Dilihat nilai DW empat variabel diatas terletak diantara -2 sampai +2, dapat diindikasikan tidak terdapat autokorelasi.

4.6 Hasil Analisis Kuantitatif

4.6.1 Pengujian Pengaruh Restrukturisasi (*PF-JI-CWC*) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan analisis data dengan program SPSS menghasilkan persamaan seperti tampak pada (lampiran) sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,502 X_1 - 0.387X_2 - 0.071X_3$$

Dalam persamaan regresi tersebut nampak bahwa koefisien regresi β_1 adalah positif (pengaruh searah). Hal ini berarti dengan semakin tinggi aspek *perceived fairness (PF)* maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Sedangkan untuk koefisien regresi β_2 dan β_3 adalah negatif (pengaruh berlawanan), hal ini berarti apabila *job insecurity (JI)* atau ketidakamanan kerja semakin tinggi maka kepuasan kerja karyawan semakin rendah. Semakin tinggi nilai *change working condition (CWC)* maka nilai kepuasan kerja akan semakin rendah.

Nilai Adjusted R square sebesar 0.630, dapat diartikan bahwa variasi variabel kepuasan kerja karyawan (Y_1) sebesar 63 % disebabkan oleh variabel ; *perceived fairness (X₁)*, *job insecurity (X₂)* dan *change working condition (X₃)* secara simultan sebesar 63 % dan sisanya sebesar 37 % disebabkan oleh faktor-faktor lain diluar model penelitian ini.

Pengujian secara simultan / serentak dengan " F_{test} " pada numerator 3 dan demunator 108 dengan *level of significant* (α) 5 % dan tingkat kepercayaan 95 % diperoleh $F_{test} = 64.015 > F_{tabel} = 8,54$, dikatakan signifikan. Artinya secara bersama-sama variabel *perceived fairness* (X_1), *job insecurity* (X_2) dan *change working condition* (X_3) mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Y_1).

Sedangkan pengujian secara parsial / individu dengan " t_{test} " dilakukan berdasarkan derajat bebas sebesar 110; *level of significant* (α) 5 % dan tingkat kepercayaan 95 % diperoleh $t_{tabel} = 1,6602$.

Hasil perhitungan " t_{test} " untuk variabel *perceived fairness* (X_1) menunjukkan bahwa $t_{test} 7.332 > t_{tabel} 1,6602$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya variabel *perceived fairness* (X_1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y_1).

Hasil perhitungan " t_{test} " untuk variabel *job insecurity* (X_2) menunjukkan bahwa $t_{test} - 5.103 < t_{tabel} -1,6602$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya variabel *job insecurity* (X_2) berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y_1).

Hasil perhitungan " t_{test} " untuk variabel *change working condition* (X_3) menunjukkan bahwa $t_{test} - 1.897 < t_{tabel} -1,6602$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya variabel *change working condition* (X_3) berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y_1).

4.6.2 Pengujian Pengaruh Restrukturisasi (PF-JI-CWC) Terhadap Affective Commitment

Berdasarkan analisis data dengan program SPSS menghasilkan persamaan seperti tampak pada (lampiran) sebagai berikut :

$$Y_2 = 0,436 X_1 - 0,432X_2 - 0,354X_3$$

Dalam persamaan regresi tersebut nampak bahwa koefisien regresi β_1 adalah positif (pengaruh searah). Hal ini berarti dengan semakin tinggi aspek *perceived fairness*(PF) maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Sedangkan untuk koefisien regresi β_2 dan β_3 adalah negatif (pengaruh berlawanan), hal ini berarti apabila *job insecurity* (JI) atau ketidakamanan kerja semakin tinggi maka kepuasan kerja karyawan semakin rendah. Semakin tinggi nilai *change working condition* (CWC) maka nilai kepuasan kerja akan semakin rendah.

Nilai Adjusted R square sebesar 0.862 dapat diartikan bahwa variasi variabel Affective Commitment (Y_2) sebesar 86.2 % disebabkan oleh variabel ; *perceived fairness* (X_1), *job insecurity* (X_2) dan *change working condition* (X_3) secara simultan sebesar 86.2 % dan sisanya sebesar 13.8 % disebabkan oleh faktor-faktor lain diluar model penelitian ini.

Pengujian secara simultan / serentak dengan “ F_{test} ” pada numerator 3 dan demunator 108 dengan *level of significant* (α) 5 % dan tingkat kepercayaan 95 % diperoleh $F_{test} = 231.699 > F_{tabel} = 8,54$, dikatakan signifikan. Artinya secara bersama-sama variabel *perceived fairness* (X_1), *job insecurity* (X_2) dan *change working condition* (X_3) mempengaruhi Affective Commitment (Y_2).

Sedangkan pengujian secara parsial / individu dengan “ t_{test} ” dilakukan berdasarkan derajat bebas sebesar 110, *level of significant* (α) 5 % dan tingkat kepercayaan 95 % diperoleh $t_{tabel} = 1,6602$.

Hasil perhitungan “ t_{test} ” untuk variabel *perceived fairness* (X_1) menunjukkan bahwa $t_{test} 10.430 > t_{tabel} 1,6602$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya variabel *perceived fairness* (X_1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Affective Commitment (Y_2).

Hasil perhitungan “ t_{test} ” untuk variabel *job insecurity* (X_2) menunjukkan bahwa $t_{test} - 9.325 < t_{tabel} -1,6602$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya variabel *job insecurity* (X_2) berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap Affective Commitment (Y_2).

Hasil perhitungan “ t_{test} ” untuk variabel *change working condition* (X_3) menunjukkan bahwa $t_{test} - 8.902 < t_{tabel} -1,6602$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya variabel *change working condition* (X_3) berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap Affective Commitment (Y_2).

4.6.3 Pengujian Pengaruh Restrukturisasi (PF-JI-CWC) Terhadap Continuance Commitment

Berdasarkan analisis data dengan program SPSS menghasilkan persamaan seperti tampak pada (lampiran) sebagai berikut :

$$Y_3 = 0,441 X_1 - 0.420X_2 - 0.145X_3$$

Dalam persamaan regresi tersebut nampak bahwa koefisien regresi β_1 adalah positif (pengaruh searah). Hal ini berarti dengan semakin tinggi aspek *perceived fairness*(PF) maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.

Sedangkan untuk koefisien regresi β_2 dan β_3 adalah negatif (pengaruh berlawanan), hal ini berarti apabila *job insecurity (JI)* atau ketidakamanan kerja semakin tinggi maka kepuasan kerja karyawan semakin rendah. Semakin tinggi nilai *change working condition (CWC)* maka nilai kepuasan kerja akan semakin rendah.

Nilai Adjusted R square sebesar 0.641 dapat diartikan bahwa variasi variabel Continuance Commitment (Y_3) sebesar 64.1 % disebabkan oleh variabel ; *perceived fairness (X₁)*, *job insecurity (X₂)* dan *change working condition (X₃)* secara simultan sebesar 64.1 % dan sisanya sebesar 35.9 % disebabkan oleh faktor-faktor lain diluar model penelitian ini.

Pengujian secara simultan / serentak dengan “ F_{test} ” pada numerator 3 dan demunator 108 dengan *level of significant* (α) 5 % dan tingkat kepercayaan 95 % diperoleh $F_{test} = 67.038 > F_{tabel} = 8,54$, dikatakan signifikan. Artinya secara bersama-sama variabel *perceived fairness (X₁)*, *job insecurity (X₂)* dan *change working condition (X₃)* mempengaruhi Continuance Commitment (Y_3).

Sedangkan pengujian secara parsial / individu dengan “ t_{test} ” dilakukan berdasarkan derajat bebas sebesar 110, *level of significant* (α) 5 % dan tingkat kepercayaan 95 % diperoleh $t_{tabel} = 1,6602$.

Hasil perhitungan “ t_{test} ” untuk variabel *perceived fairness (X₁)* menunjukkan bahwa $t_{test} 6.535 > t_{tabel} 1,6602$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya variabel *perceived fairness (X₁)* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Continuance Commitment (Y_3).

Hasil perhitungan “ t_{test} ” untuk variabel *job insecurity* (X_2) menunjukkan bahwa $t_{\text{test}} - 5.625 < t_{\text{tabel}} -1,6602$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya variabel *job insecurity* (X_2) berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap Continuance Commitment (Y_3).

Hasil perhitungan “ t_{test} ” untuk variabel *change working condition* (X_3) menunjukkan bahwa $t_{\text{test}} - 2.255 < t_{\text{tabel}} -1,6602$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya variabel *change working condition* (X_3) berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap Continuance Commitment (Y_3).

4.6.4 Pengujian Pengaruh Restrukturisasi (PF-JI-CWC) Terhadap Normative Commitment

Berdasarkan analisis data dengan program SPSS menghasilkan persamaan seperti tampak pada (lampiran) sebagai berikut :

$$Y_4 = 0,490 X_1 - 0.234X_2 - 0.408X_3$$

Dalam persamaan regresi tersebut nampak bahwa koefisien regresi β_1 adalah positif (pengaruh searah). Hal ini berarti dengan semakin tinggi aspek *perceived fairness*(PF) maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Sedangkan untuk koefisien regresi β_2 dan β_3 adalah negatif (pengaruh berlawanan), hal ini berarti apabila *job insecurity* (JI) atau ketidakamanan kerja semakin tinggi maka kepuasan kerja karyawan semakin rendah. Semakin tinggi nilai *change working condition* (CWC) maka nilai kepuasan kerja akan semakin rendah.

Nilai Adjusted R square sebesar 0.699 dapat diartikan bahwa variasi variabel Normative Commitment (Y_4) sebesar 69.9 % disebabkan oleh variabel ; *perceived fairness* (X_1), *job insecurity* (X_2) dan *change working condition* (X_3) secara simultan sebesar 69.9 % dan sisanya sebesar 30.1 % disebabkan oleh faktor-faktor lain diluar model penelitian ini.

Pengujian secara simultan / serentak dengan " F_{test} " pada numerator 3 dan demunator 108 dengan *level of significant* (α) 5 % dan tingkat kepercayaan 95 % diperoleh $F_{test} = 86.935 > F_{tabel} = 8,54$, dikatakan signifikan. Artinya secara bersama-sama variabel *perceived fairness* (X_1), *job insecurity* (X_2) dan *change working condition* (X_3) mempengaruhi Normative Commitment (Y_4).

Sedangkan pengujian secara parsial / individu dengan " t_{test} " dilakukan berdasarkan derajat bebas sebesar 110, *level of significant* (α) 5 % dan tingkat kepercayaan 95 % diperoleh $t_{tabel} = 1,6602$.

Hasil perhitungan " t_{test} " untuk variabel *perceived fairness* (X_1) menunjukkan bahwa $t_{test} 7.930 > t_{tabel} 1,6602$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya variabel *perceived fairness* (X_1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Normative Commitment (Y_4).

Hasil perhitungan " t_{test} " untuk variabel *job insecurity* (X_2) menunjukkan bahwa $t_{test} -3.429 < t_{tabel} -1,6602$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya variabel *job insecurity* (X_2) berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap Normative Commitment (Y_4).

Hasil perhitungan " t_{test} " untuk variabel *change working condition* (X_3) menunjukkan bahwa $t_{test} - 6.955 < t_{tabel} -1,6602$, maka H_0 ditolak dan H_1

diterima, artinya variabel *change working condition* (X_3) berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap Normative Commitment (Y_4).

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *perceived fairness* (X_1), *job insecurity* (X_2) dan *change working condition* (X_3) terhadap keempat variabel dependen yaitu kepuasan kerja (Y_1), *affective commitment* (Y_2), *continuance commitment* (Y_3) dan *normative commitment* (Y_4) tersebut diatas adalah signifikan. *Perceived fairness* (X_1), *job insecurity* (X_2) dan *change working condition* (X_3) secara simultan mempunyai hubungan sangat kuat terhadap *affective commitment* (Y_2) yaitu dengan nilai koefisien r sebesar 93 dan adjusted r square-nya 86.2. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Badan Pengawas Propinsi Jateng setelah restrukturisasi pada umumnya menginginkan tetap menjadi bagian dari organisasi dan menghabiskan sisa karirnya dikantor ini. disebabkan karena adanya ikatan emosional untuk terlibat dalam organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian dan analisis data maka dapat disimpulkan sebagai jawaban atas rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Berdasarkan jenis kelamin, prosentase yang puas dengan kepuasan kerja dan setuju *continuance commitment*, dan *normative commitment* wanita lebih besar yaitu 83.9 % untuk (KK) dan 87.1 % untuk (CC dan NC) Sedangkan untuk *affective commitment* prosentase pria lebih besar dari wanita yaitu 87.7 %. Hal ini disebabkan para pegawai Badan Pengawas Propinsi pada umumnya ingin tetap menjadi bagian dari organisasi karena ada ikatan emosional untuk diidentifikasi dan terlibat dalam organisasi.
2. Berdasarkan tingkat pendidikan, secara prosentase tingkat kepuasan, *affective commitment* dan *normative commitment* S1 memiliki prosentase paling besar yaitu 83.9%, 87.4 % dan 86.2 %. Untuk *continuance commitment* prosentase yang setuju terbesar pada tingkat pendidikan D III yaitu 90.9%. Secara keseluruhan tingkat pendidikan S1 terhadap kepuasan kerja, *affective commitment*, *normative commitment* paling besar. Hal ini disebabkan karena tingkat pendidikan sangat mempengaruhi cara atau pola pikir karyawan dalam memandang perubahan atau restrukturisasi yang dilakukan.

3. Berdasarkan masa kerja, tingkat prosentase kepuasan kerja, *continuance commitment* dan *normative commitment* yang paling besar adalah yang memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun yaitu sebesar 89.3%. Pada masa kerja tersebut karyawan tidak memiliki pilihan untuk kerja di tempat lain sehingga berusaha untuk menerima apa adanya. Sedangkan untuk *affective commitment* yang memiliki prosentase paling tinggi adalah masa kerja 10-15 tahun yaitu 90.1%. Hal ini dikarenakan pada masa kerja tersebut karyawan masih memerlukan aktualisasi diri sehingga berusaha untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.
4. Variabel *perceived fairness* (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y_1), hal ini berarti dengan semakin tinggi aspek *perceived fairness*(PF) maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Sedangkan untuk X_2 dan X_3 adalah negatif (pengaruh berlawanan), hal ini berarti apabila *job insecurity* (X_2) atau ketidakamanan kerja semakin tinggi maka kepuasan kerja karyawan semakin rendah. Semakin tinggi nilai *change working condition* (X_3) maka nilai kepuasan kerja akan semakin rendah. Nilai Adjusted R square sebesar 0.630, dapat diartikan bahwa variasi variabel kepuasan kerja karyawan (Y_1) sebesar 63 % disebabkan oleh variabel ; *perceived fairness* (X_1), *job insecurity* (X_2) dan *change working condition* (X_3) secara simultan sebesar 63 % dan sisanya sebesar 37 % disebabkan oleh faktor-faktor lain diluar model penelitian ini.

5. *Perceived fairness* (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap affective commitment (Y_2), Hal ini berarti dengan semakin tinggi aspek *perceived fairness*(PF) maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Sedangkan untuk X_2 dan X_3 adalah negatif (pengaruh berlawanan), hal ini berarti apabila *job insecurity* (X_2) atau ketidakamanan kerja semakin tinggi maka kepuasan kerja karyawan semakin rendah. Semakin tinggi nilai *change working condition* (X_3) maka nilai kepuasan kerja akan semakin rendah. Nilai Adjusted R square sebesar 0.862 dapat diartikan bahwa variasi variabel Affective Commitment (Y_2) sebesar 86.2 % disebabkan oleh variabel ; *perceived fairness* (X_1), *job insecurity* (X_2) dan *change working condition* (X_3) secara simultan sebesar 86.2 % dan sisanya sebesar 13.8 % disebabkan oleh faktor-faktor lain diluar model penelitian ini.
6. *Perceived fairness* (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap continuance commitment (Y_3), Hal ini berarti dengan semakin tinggi aspek *perceived fairness*(PF) maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Sedangkan untuk X_2 dan X_3 adalah negatif (pengaruh berlawanan), hal ini berarti apabila *job insecurity* (X_2) atau ketidakamanan kerja semakin tinggi maka kepuasan kerja karyawan semakin rendah. Semakin tinggi nilai *change working condition* (X_3) maka nilai kepuasan kerja akan semakin rendah. Nilai Adjusted R square sebesar 0.641 dapat diartikan bahwa variasi variabel Continuance Commitment (Y_3) sebesar 64.1 % disebabkan oleh variabel ; *perceived fairness* (X_1),

job insecurity (X₂) dan change working condition (X₃) secara simultan sebesar 64.1 % dan sisanya sebesar 35.9 % disebabkan oleh faktor-faktor lain diluar model penelitian ini.

7. *Perceived fairness (X₁)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *normative commitment (Y₄)*, hal ini berarti dengan semakin tinggi aspek *perceived fairness (PF)* maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Sedangkan untuk *X₂* dan *X₃* adalah negatif (pengaruh berlawanan), hal ini berarti apabila *job insecurity (X₂)* atau ketidakamanan kerja semakin tinggi maka kepuasan kerja karyawan semakin rendah. Semakin tinggi nilai *change working condition (X₃)* maka nilai kepuasan kerja akan semakin rendah. Nilai Adjusted R square sebesar 0.699 dapat diartikan bahwa variasi variabel *Normative Commitment (Y₄)* sebesar 69.9 % disebabkan oleh variabel ; *perceived fairness (X₁)*, *job insecurity (X₂) dan change working condition (X₃)* secara simultan sebesar 69.9 % dan sisanya sebesar 30.1 % disebabkan oleh faktor-faktor lain diluar model penelitian ini.

5.2 Implikasi

5.2.1 Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian ini, secara teoritis dapat diketahui bahwa variabel restrukturisasi *perceived fairness (X₁)*, berpengaruh secara positif dan signifikan sedangkan untuk variabel *job insecurity (X₂) dan change working condition (X₃)* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja,

affective commitment, continuance commitment dan *normative commitment*. hal ini mendukung teori yang telah dikemukakan oleh para ahli organisasi dan penelitian terdahulu. Pada teori dibawah ini dapat diartikan bahwa ada hubungan yang kuat antara restrukturisasi/*downsizing* terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Brockner dan Dewitt (1992) menyatakan dengan dilakukan strategi *downsizing* atau restrukturisasi oleh perusahaan akan memunculkan sikap *survivor* seperti hilangnya rasa percaya, bersalah, hilangnya motivasi, hilangnya rasa aman serta rendahnya moral terhadap organisasi.

Komitmen terhadap organisasi akan mengalami penurunan bagi para karyawan setelah adanya restrukturisasi (Ryan & Macky, 1996). Sehingga apabila strategi restrukturisasi ini tidak ditangani dengan baik maka akan berpengaruh terhadap kepuasan dan moral para karyawan (Brockner, 1992)

5.2.2 Implikasi Manajerial

Dengan mengetahui pengaruh restrukturisasi yang telah dilaksanakan, *perceived fairness, job insecurity* dan *change working condition*, kepuasan kerja, *affective commitment, continuance commitment*, dan *normative commitment* yang diharapkan, maka para pengambil kebijakan dan keputusan di Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah dapat mengetahui hal-hal yang positif dan negatif untuk dilakukan perbaikan-perbaikan sesuai prioritas.

Jika Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah bermaksud meningkatkan kepuasan kerja, *affective commitment, continuance commitment*, dan *normative*

commitment setelah restrukturisasi dalam rangka peningkatan Sumber Daya Manusia maka hendaknya perhatian diprioritaskan terhadap faktor restrukturisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja, *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* pada organisasi. Adapun kebijakan yang dijadikan prioritas yaitu melakukan komunikasi yang terbuka antara pimpinan dengan bawahan dalam menjalankan organisasi.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Peneliti memiliki keterbatasan yaitu jumlah sampel sangat terbatas, hanya karyawan pada Badan Pengawas Propinsi Jateng sejumlah 152 responden. Jangka waktu penelitian dengan pelaksanaan restrukturisasi terlalu lama.

Untuk faktor-faktor variabel restrukturisasi dianalisis secara keseluruhan sedangkan variabel dependen hanya kepuasan kerja, *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

5.4 Penelitian yang Akan Datang

Untuk Penelitian mendatang bisa melakukan penelitian tentang pengaruh restrukturisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dengan mengambil responden pada karyawan instansi pemerintah setelah dilaksanakan restrukturisasi dalam kaitannya dengan otonomi daerah.

DAFTAR REFERENSI

- Blum, M.L and Naylor J.C, (1968), **Industrial Psychology, Its Theoretical and Social Foundations**, A Harper International Edition, Harper & Row and John Weatherhil, London-Tokyo.
- Bouchard J. Thomas, Jr., Arvey D. Richard, Keller M. Louren, Segal L. Nancy, (1992), "Genetic Influences On Job satisfaction : A Reply to Cropauzano and James", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 77, No. J. 89-93, USA
- Cameron, K.S, Freeman, S.J., Mishra, A. (1991). Best Practices in White Colar Downsizing : Managing contradictions. **Academy of Management Executive**, 5 (3) : 57-73.
- Donna Mc Neese Smith. (1996). "Increasing Employee Productivity, Job Satisfac and Organizational Commitment". **Journal of Psychology**. University California, Los Angeles.
- Dongoran, Johnson, (1987), **Pengukuran dan Perskalaan**, Salatiga : UKSW
- Fraser T.M., (1983), "Human Stress, Work and Job Satisfaction - a Critical Approach", **Occupational Safety and Health Series**, No. 50, pp. 123 - 154, Internasional Labour Organization, Geneva Switzerland.
- Glimmer B and Haller V, (1971), **Industrial and Organizational Psychology**, International Student, Kogakusha Ltd., Tokyo.
- Hoppock, R., (1989), **Job Satisfaction**, Harper, New York.
- Joel Brockner, Steven Grover, Thomas F. Reed, Rock Lee Dewitt (1992). Layoffs, Job Insecurity, And Survivor Work Effort : Evidence Of An Interted-U Relationship. **Academy of Management Journal**, Vol. 35, No. 2, 413-425.
- Joel Brockner (1992). Managing the Effects of Layoffs on Survivor, **California Management Review**. 8 :104-112

Joel Brockner, Steven Grover, Thomas F. Reed, Rock Lee Dewitt and Michael O'Malley (1988). Survivors Reactions to Layoffs : We get by with a Little help for Our Friends. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 32, 526-541.

Joel Brockner, (1986). The Impact of Layoffs on The Survivors. **Supervisory Management**, Vol. 31, 2-7.

Latack, J.C, (1990). Organizational Restructuring and Carrer management from Outplace and survival to Inplacement. **Research in Personnel and Human Resource Management**. 8 . 109-139.

Lisa Ryan and Keith A. Mackey (1998). Downsizing Organizations Uses, Outcomes and Strategies. **Asia Pasific Journal of Human Resources**. Vol 36 (2). 29-45.

Lawler, E and Porter, L, (1979). "Organizational Behaviour and Human Performance", **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, Vol.2, pp. 122-142.

Litwin, G.H, Stringer, R.A, (1968), **Motivation and Organization Climet**, Harvard University, Cambridge, MA

Luthans, F., (1981), **Organizational Behaviour**, Third Edition Internationa; Student Edition, Kagokusha Ltd, Tokyo.

Mowday, R.T, L.W, Porter and R.M, Steers. (1992). **Employee Organization Linkages**, New York, Academic Press.

Newstrom, John W, Keith Davis. (1993). Organizational Behavior : **Human Behavior at Work**, 9th, Ed Mc Grow-Hill, Inc. New York.

O'Reilly, C.M, and Chatman, J.(1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment ; The Affective Complience Identification, and Internalizen on Pro-Social Behavior. **Journal of Applied Psychology**, Vol IV, 471-493.

Robins, Stephen, P. (1983). Organization Theory **The Structure and Design of Organization**, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

- Stefanie E. Nauman, robert J. Bies, Christhoper L. Martin (1995) **The Roles Of Organizational Support and Justice During a Layoff**
- Singgih Santoso. (2001). **SPSS versi 10. Mengolah Data Statistik Secara Profesional**, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Steers R.M, Porter L.W, (1979), **Motivation and Work Behaviour**, Second Edition, International Student Edition, Mc Graw-Hill Inc., Tokyo.
- Suprijadi. (2001). "**Analisis Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Minat Karir (Jabatan) dalam Perubahan Organisasi Kerja**". MM UNDIP, Semarang.
- Suryabrata S, (1986). **Metodologi Penelitian**, CV Rajawali, Jakarta.
- Tombaugh, J.R., White, L.P. (1990). Downsizing : An Emperical Assessment of Survivors Perseptions in a postlayoff environment. **Organization Development Journal**, 32 – 43.
- Wexley, Kenneth N & Yulk, Gerry A, (1977), **Organization Behaviour and Personal Psychology**, Homewood Inc, Illinois.