

**PENGARUH MOTIVASI, KOMITMEN ORGANISASI,
DAN *LOCUS OF CONTROL* PADA KINERJA KARYAWAN
UNIVERSITAS DIAN NUSWANTORO SEMARANG**

Oleh :

Achmintarto
P32.2008.00103

Tesis diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen



**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIAN NUSWANTORO
SEMARANG
2012**



UNIVERSITAS DIAN NUSWANTORO

PERNYATAAN PENULIS

JUDUL : PENGARUH MOTIVASI, KOMITMEN ORGANISASI, DAN *LOCUS OF CONTROL* PADA KINERJA KARYAWAN UNIVERSITAS DIAN NUSWANTORO SEMARANG

NAMA : Achmintarto

NPM : P32.2008.00103

“Saya menyatakan dan bertanggungjawab dengan sebenarnya bahwa Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali cuplikan dan ringkasan masing-masing telah saya jelaskan sumbernya. Jika pada waktu selanjutnya ada pihak lain yang mengklaim bahwa Tesis ini sebagai karyanya, yang disertai dengan bukti-bukti yang cukup, maka saya bersedia untuk dibatalkan gelar Magister Manajemen saya beserta segala hak dan kewajiban yang melekat pada gelar tersebut”.

Semarang, Juni 2012

Achmintarto
Penulis



UNIVERSITAS DIAN NUSWANTORO

PERSETUJUAN TESIS

JUDUL : PENGARUH MOTIVASI, KOMITMEN
ORGANISASI, DAN *LOCUS OF CONTROL*
PADA KINERJA KARYAWAN UNIVERSITAS
DIAN NUSWANTORO SEMARANG

NAMA : Achmintarto

NPM : P32.2008.00103

Tesis ini telah diperiksa dan disetujui.

Semarang, Juni 2012

Dr. St. Dwiarto Utomo, SE, M.Kom, Akt
Pembimbing Utama

Dr. Kusni Ingsih, MM
Pembimbing Pembantu

Mengetahui

Dr. Abdul Syukur
Direktur Pascasarjana



UNIVERSITAS DIAN NUSWANTORO

PENGESAHAN TESIS

JUDUL : PENGARUH MOTIVASI, KOMITMEN ORGANISASI, DAN *LOCUS OF CONTROL* PADA KINERJA KARYAWAN UNIVERSITAS DIAN NUSWANTORO SEMARANG

NAMA : Achmintarto

NPM : P32.2008.00103

Tesis ini telah diujikan dan dipertahankan dihadapan Dewan Penguji pada Sidang Tesis tanggal 27 September 2012, Menurut pandangan kami, Tesis ini memadai dari segi kualitas maupun kuantitas untuk tujuan penganugrahan gelar Magister Manajemen (M.M)

Semarang, 27 September 2012

Dr. AGUS PRAYITNO
Ketua Penguji

Dr.YOHAN WISMANTORO
Anggota

Dr.ABDUL SYUKUR.
Anggota

ABSTRACT

Human resources have an important role in the achievement of organizational goals, because humans are the central actors in an organization. Any sophisticated technology will not mean anything. This is proved that the achievement of organizational goals depends on human resources. Therefore, the organization responsible and should pay attention to the welfare of workers. Employees as human resources can not be treated as mere production of components. Human resources is a component effort that is always to keep on good governance. Employee's performance at the University of Dian Nuswantoro Semarang is important enough to be investigated as to find out what is really expected by the student and what has been perceived by the students on the quality of services received. Good or bad the quality of educational services can be seen from its performance and this depends on the ability of institutions to serve the expectations of students.

Populations and samples in this study were all employees of the University of Semarang Dian Nuswantoro employees totaled 213. The sampling technique in this study was done by using simple random sampling. To test the questionnaire with validity and reliability, while the methods for testing hypotheses and analyzing data is to use the Multiple Linear Regression (multiple linear regression) of the statistical program SPSS for windows 16.

Analytical results obtained by the three independent variables (motivation, commitment, and locus of control) either partially or simultaneously significant effect on employee performance. Variations of motivation, commitment, and locus of control variables can explain variations in the performance of employees by 31.2%, while the rest of 68.8% explained by other variables in the model are not include.

Keywords: employee performance, commitment, motivation, *locus of control*

ABSTRAK

Sumber daya manusia memiliki peran yang penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, sebab manusia adalah pelaku sentral dalam suatu organisasi. Secanggih apapun teknologi tersebut tidak akan berarti apapun. Hal ini membuktikan bahwa pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada tenaga kerja yang menggerakkannya. Oleh sebab itu organisasi bertanggung jawab dan perlu memperhatikan tingkat kesejahteraan pekerja. Karyawan sebagai sumber daya manusia memang tidak bisa diperlakukan sebagai komponen produksi semata. Sumber daya manusia merupakan komponen usaha yang selalu menyita konsentrasi untuk selalu di kelola dengan baik. Kinerja karyawan di Universitas Dian Nuswantoro Semarang cukup penting untuk diteliti karena untuk mengetahui apa yang sebenarnya diharapkan oleh mahasiswa dan apa yang selama ini dipersepsikan oleh mahasiswa atas kualitas jasa yang diterimanya. Baik buruknya kualitas jasa pendidikan dapat dilihat dari kinerjanya dan hal ini tergantung pada kemampuan lembaga pendidikan untuk memenuhi harapan mahasiswanya.

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang yang berjumlah 213 karyawan, dengan rincian 136 karyawan tetap dan 77 karyawan kontrak. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik simple random sampling. Untuk menguji kuesioner dengan uji validitas dan reliabilitas, sedangkan metode untuk menguji hipotesis dan menganalisis data adalah dengan menggunakan Multiple Linear Regression (regresi linear berganda) dari program statistik SPSS for windows 16.

Hasil analisis yang diperoleh ketiga variable independen (motivasi, komitmen, dan locus of control) baik secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variasi dari motivasi, komitmen, dan locus of control mampu menjelaskan variasi variabel kinerja karyawan sebesar 31,2 %, sedangkan sisanya sebesar 68,8 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.

Kata Kunci : Kinerja Karyawan, Komitmen, Motivasi, Locus of Control

ACKNOWLEDMENTS

Atas segala rahmat, hidayah, dan inayah dari Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, dan *Locus of Control* Pada Kinerja Karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang” sebagai salah satu syarat guna memperoleh derajat S2 Magister Manajemen pada program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Dian Nuswantoro Semarang.

Berkat bimbingan, bantuan dan petunjuk dari berbagai pihak akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik dan lancar. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Ir. Edi Noersasongko, M.Kom, selaku Rektor Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
2. Dr. Abdul Syukur, MM, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
3. Dr. Yohan Wismantoro, selaku Ketua Program Pascasarjana Universitas Dian Nuswantoro Semarang dan sebagai Tim penguji yang memberikan banyak pengarahan yang sangat bermanfaat bagi penulis.
4. Dr. St.Dwiwarso Utomo, SE.,M.Kom, Akt, selaku Pembimbing Utama yang telah memberikan banyak masukan, saran, dorongan dan perhatian dengan penuh kesabaran.
5. Dr. Kusni Ingsih, MM, selaku Dosen Pembimbing Pembantu yang berkenan memberikan bimbingan dan saran kepada penulis selama penulis belajar.
6. Dr. Agus Prayitno, selaku Ketua Tim Penguji yang telah memeberikan saran dan masukan dalam penyempurnaan Tesis ini.

7. Bapak M. Arif Soelaiman, M. Kom, Selaku Sekretaris Direktur Program Pascasarjana Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
8. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar di Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Dian Nuswantoro Semarang yang telah memberikan ilmu selama di bangku kuliah.
9. Isteri dan Anak-Anakku tercinta yang dengan penuh kesabaran selalu memberiku waktu, motivasi, masukan, dan doa.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih banyak kekurangan dan keterbatasan, maka dari itu kritik dan saran yang positif dari pihak-pihak yang berkepentingan untuk perbaikan penyusunan tesis ini sangat kami harapkan. Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan menambah ilmu pengetahuan bagi pembaca serta dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya.

Semarang, 27 September 2012

A c h m i n t a r t o

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Pernyataan Penulis	ii
Persetujuan Tesis	iii
Pengesahan Tesis	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK	vi
<i>ACKNOWLEDGMENTS</i>	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II LANDASAN TEORI	10
2.1 Telaah Pustaka	10

2.1.1 Kinerja Karyawan	10
2.1.2 Motivasi Kerja	14
2.1.3 Komitmen Organisasi	22
2.1.4 Locus of Control	28
2.2 Penelitian Terdahulu	30
2.3 Kerangka Teoritis	32
2.4 Hipotesis Penelitian	32
2.4.1 Pengaruh Antara Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan	32
2.4.2 Pengaruh Antara Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Karyawan.....	33
2.4.3 Pengaruh Antara Locus of Control Dengan Kinerja Karyawan	34
BAB III METODE PENELITIAN	36
3.1 Jenis dan Sumber Data.....	36
3.2 Populasi dan Sampel	36
3.2.1 Populasi	36
3.2.2 Sampel	37
3.3 Definisi Operasional Variabel	38
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	39
3.4.1 Distribusi Tanggapan Responden	41
3.5 Metode Analisis Data.....	42
3.5.1 Analisis Data.....	42
3.5.2 Analisis Statistik	43
3.6 Desain Instrumen Penelitian	50
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	53
4.1 Deskripsi Responden	53
4.2 Distribusi Tanggapan Responden	55
4.2.1 Tanggapan Responden Terhadap Motivasi	56

4.2.2	Tanggapan Responden Terhadap Komitmen	58
4.2.3	Tanggapan Responden Terhadap Locus of Control	60
4.2.4	Tanggapan Responden Terhadap Kinerja	62
4.3	Uji Kualitas Data	64
4.3.1	Uji Validitas	64
4.3.2	Uji Reliabilitas	68
4.4	Uji Asumsi Klasik	69
4.4.1	Uji Multikolinieritas	69
4.4.2	Uji Heterokedastisitas	70
4.4.3	Uji Normalitas	71
4.4.4	Uji Autokorelasi	73
4.5	Analisis Regresi	74
4.6	Pengujian Hipotesis	75
4.6.1	Uji t	75
4.6.2	Uji F	77
4.6.3	Koefisien Determinasi	78
4.7	Pembahasan	79
4.7.1	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang	79
4.7.2	Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang	80
4.7.3	Pengaruh Locus of Control Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang	81

BAB V PENUTUP	83
5.1 Kesimpulan	83
5.2 Saran	85

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses Motivasi	15
Gambar 2.2 Hasil lengkap penelitian Komitmen Stephen L. Fink	26
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	32
Gambar 4.1 Pengujian Heterokedastisitas	71
Gambar 4.2 Hasil Pengujian Normalitas dengan Normal Probability Plot.....	72
Gambar 4.3 Hasil Pengujian Normalitas	73

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Hasil Pra Survey Karyawan	6
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	30
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel	39
Tabel 3.2	Desain Instrumen Penelitian	50
Tabel 4.1	Bagian dan Jumlah Responden	53
Tabel 4.2	Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin	54
Tabel 4.3	Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	54
Tabel 4.4	Distribusi Responden Menurut Status Perkawinan	55
Tabel 4.5	Tanggapan Responden Terhadap Motivasi	57
Tabel 4.6	Tanggapan Responden Terhadap Komitmen	59
Tabel 4.7	Tanggapan Responden Terhadap Locus of Control	61
Tabel 4.8	Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan	63
Tabel 4.9	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Motivasi	65
Tabel 4.10	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Komitmen	66
Tabel 4.11	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Locus of Control	67
Tabel 4.12	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Kinerja	68
Tabel 4.13	Hasil uji Reliabilitas	69
Tabel 4.14	Hasil Uji Multikolinearitas	70
Tabel 4.15	Hasil Uji Autokorelasi	73
Tabel 4.16	Ringkasan Hasil Estimasi Regresi	74
Tabel 4.17	Nilai Uji F	78
Tabel 4.18	Koefisien Determinasi	78

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	90
Lampiran 2. Uji Validitas	94
Lampiran 3. Uji Reliabilitas.....	99
Lampiran 4. Uji Asumsi Klasik.....	101
Lampiran 5. Analisis Regresi	105
Lampiran 6. Data Hasil Kuesioner	107
Lampiran 7. Data Responden	110

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia memiliki peran yang penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, sebab manusia adalah pelaku sentral dalam suatu organisasi. Secanggih apapun teknologi tersebut tidak akan berarti apapun. Hal ini membuktikan bahwa pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada tenaga kerja yang menggerakkannya. Oleh sebab itu organisasi bertanggung jawab dan perlu memperhatikan tingkat kesejahteraan pekerja. Karyawan sebagai sumber daya manusia memang tidak bisa diperlakukan sebagai komponen produksi semata. Sumber daya manusia merupakan komponen usaha yang selalu menyita konsentrasi untuk selalu dikelola dengan baik.

Seiring dengan globalisasi yang mempengaruhi seluruh sendi kehidupan modern umat manusia menuntut ketangguhan suatu perusahaan untuk berkompetisi, bersaing dan mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang. Perusahaan yang ingin berkembang harus dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas semua sumber daya yang dimiliki. Meningkatnya seluruh intensitas persaingan dan jumlah pesaing juga menuntut setiap perusahaan untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen serta berusaha memenuhi apa yang mereka harapkan dengan cara yang lebih memuaskan daripada yang dilakukan pesaing.

Disisi lain, persaingan yang semakin ketat pada saat ini Universitas Dian Nuswantoro Semarang dituntut untuk mempunyai keunggulan bersaing, baik dalam

hal kualitas pelayanan maupun sumber daya manusia yang profesional. Untuk mewujudkan hal tersebut sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dan perlu mendapat perhatian dan pengkajian yang lebih mendalam, karena bagaimanapun juga manusialah yang akhirnya menentukan dan memprediksikan keberhasilan atau kegagalan suatu kebijaksanaan, strategi maupun langkah-langkah kegiatan operasional yang siap dilaksanakan. Selain sumber daya manusia sebagai salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, disisi lain juga sebagai makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan kebutuhan dan harapan – harapan tertentu. Hal ini sangat memerlukan perhatian tersendiri karena faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi kinerja, dedikasi dan loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasinya. (Hasibuan, 2003).

Faktor karakteristik individu sumber daya manusia perlu mendapat perhatian terkait dengan semangat dan harapan individu untuk bekerja inovatif, membawa tujuan organisasi dan bertanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan. Veitzhal Rivai (2004) menyebutkan semua perilaku individu terkait dengan kinerja yang dibentuk oleh kepribadian, pengalaman, kemampuan dan karakteristik biografis. Karakteristik pekerjaan merupakan salah satu faktor yang dianggap mempunyai pengaruh positif pada peningkatan kinerja. Karyawan akan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakannya (Robbins, 2007).

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena atasan membagikan

pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Institusi bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan trampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi institusi jika mereka tidak mau bekerja giat (Hasibuan, 2007)

Komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya juga perlu mendapatkan perhatian, karena kecintaan, kesetiaan dan loyalitas setiap karyawan turut serta mempengaruhi kinerja. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa komitmen kerja merupakan identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan oleh karyawan terhadap pekerjaan, organisasi atau unit organisasinya. Komitmen ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan, yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Komitmen kerja dapat didefinisikan sebagai sikap loyalitas seorang pekerja pada suatu pekerjaan atau organisasinya dan hal itu merupakan suatu proses yang berkelanjutan.

Locus of control merupakan salah satu atribut kepribadian yang spesifik/utama yang dapat berguna untuk memprediksi perilaku dalam organisasi sehingga berpengaruh terhadap kinerja. *Locus of control* adalah derajat sejauh mana seseorang meyakini titik/sumber kendali dalam mencapai kinerja. *Locus of control* dibedakan internal dan eksternal. *Locus of control* internal yaitu individu percaya bahwa mereka dapat mengontrol diri mereka sendiri/apa yang terjadi pada mereka. Jika situasi pekerjaan tidak menarik, mereka percaya bahwa tidak ada seorang pun yang dapat disalahkan selain diri sendiri. Cirinya : tingkat absensi rendah, melakukan

pekerjaan dengan baik, aktif mencari informasi sebelum membuat keputusan. Termotivasi terhadap prestasi, sesuai untuk jenis pekerjaan yang perlu inisiatif dan tindakan yang bebas. *Locus of control* eksternal yaitu individu percaya bahwa apa yang terjadi padanya ditentukan oleh kekuatan dari luar seperti keberuntungan dan kesempatan atau nasib. Cirinya : kurang puas dengan pekerjaan, tingkat absensi tinggi, asing dengan pekerjaan, kurang terlibat dengan pekerjaan disbanding dengan internal, sesuai untuk jenis pekerjaan yang telah terstruktur dan rutin, dimana keberhasilan tergantung pada mengikuti aturan yang diarahkan orang lain (Robbins, 2006)

Mengingat kenyataan tersebut, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kebutuhan pasti. Peningkatan kualitas sumber daya manusia pada karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang bertujuan untuk mengubah perilaku mereka menjadi perilaku yang lebih mampu melaksanakan aktivitas di segala bidang, karena pada dasarnya perilaku manusia dapat mempengaruhi setiap tindakan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya adalah peningkatan kinerja karyawan yang mencerminkan kemampuan anggota organisasi dalam bekerja, artinya kinerja masing-masing karyawan dinilai dan diukur menurut kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya oleh organisasi. Pada sisi inilah prestasi individu menjadi jaminan bagi organisasi bahwa organisasi akan tetap mampu menjawab setiap tantangan perubahan dan bahkan menjangkau setiap kemungkinan perubahan pada masa yang akan datang. Dengan perkataan lain prestasi organisasi sangat tergantung pada prestasi masing-masing individu anggota organisasi.

Salah satu sektor jasa yang mengalami pertumbuhan yang cukup pesat adalah perguruan tinggi. Sekarang ini telah banyak kita jumpai perguruan tinggi, baik

itu Perguruan Tinggi Negeri (PTN) maupun Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Dunia pendidikan adalah suatu tempat untuk mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. SDM yang berkualitas dicapai dengan proses belajar mengajar, yang disitu banyak melibatkan berbagai unsur antara lain: dosen, mahasiswa, karyawan, orang tua, pemerintah, sarana dan prasarana, serta pihak-pihak lain. Keterlibatan berbagai pihak ini akan menentukan keberhasilan suatu perguruan tinggi dalam menghasilkan sarjana-sarjana yang berkualitas.

Persaingan antar perguruan tinggi dalam memberikan jasa pendidikan kepada mahasiswanya dan dalam proses menghasilkan kualitas lulusan yang tinggi membuat perguruan tinggi tersebut saling membenahi dirinya masing-masing agar dapat memberikan kualitas jasa yang memuaskan bagi mahasiswanya. Dengan adanya persaingan yang semakin ketat, maka setiap perguruan tinggi diharapkan bisa memberikan kepuasan tersendiri terhadap mahasiswanya sehingga kualitas jasa yang diterima mahasiswa baik.

Universitas Dian Nuswantoro (UDINUS) merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta di Semarang memiliki berbagai macam fakultas beserta program studi.. Dengan semakin ketatnya persaingan di antara perguruan tinggi yang ada maka kualitas jasa yang baik sangat diperlukan sehingga tingkat kepuasan yang maksimal dapat dirasakan. Dari pra survey yang telah dilakukan terhadap 20 (duapuluh) karyawan tampak sebagai berikut :

Tabel 1.1
Hasil pra survey karyawan

Variabel	Uraian	%
Motivasi	1. Karyawan merasakan tidak ada kepastian dalam bekerja.	50
	2. Karyawan tidak dapat memprediksi posisi/kedudukan untuk masa depan	85
Komitmen	3. Karyawan khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi jika harus berhenti dari pekerjaan , tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa	30
	4. Sangat berat untuk meninggalkan organisasi ini, sekalipun menginginkannya	20
<i>Locus of Control</i>	5. Tidak memiliki perencanaan yang jauh ke depan	25
Kinerja Karyawan	6. Kuantitas dan Kualitas kerja masih kurang dari sebagaimana mestinya	50

Dari tabel 1.1 di atas terlihat bahwa dari faktor motivasi yang terbesar persentasenya adalah karyawan tidak dapat memprediksi posisi/kedudukan untuk masa depan sebesar 85% , dari fktor komitmen yaitu karyawan khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi jika harus berhenti dari pekerjaan, tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa sebesar 30%, dan pada faktor *Locus of Control* yaitu karyawan tidak memiliki perencanaan yang jauh ke depan sebesar 25% serta dari faktor kinerja nampak bahwa kuantitas dan kualitas kerja karyawan masih kurang dari sebagaimana mestinya sebesar 50%.

Dari data tersebut kinerja karyawan di Universitas Dian Nuswantoro Semarang cukup penting untuk diteliti karena untuk mengetahui apa yang sebenarnya diharapkan oleh mahasiswa dan apa yang selama ini dipersepsikan oleh mahasiswa atas kualitas jasa yang diterimanya. Baik buruknya kualitas jasa pendidikan dapat dilihat dari kinerjanya dan hal ini tergantung pada kemampuan lembaga pendidikan untuk memenuhi harapan mahasiswanya.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Edy Santoso (2005) menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang paling dominan daripada komitmen dan *locus of control* terhadap kinerja karyawan di PT Amarta Karya. Namun penelitian Bambang D S (2007) mengungkapkan bahwa motivasi karyawan di Bank Lippo Cabang Pemuda Semarang cenderung rendah sehingga perlu ditingkatkan agar kinerja karyawannya tinggi. Sedangkan Suparman (2007) menyatakan bahwa komitmen mempunyai pengaruh yang terbesar dalam mempengaruhi kinerja dibandingkan dengan kepuasan kerja dan peran kepemimpinan. Perbedaan hasil penelitian inilah yang menjadi salah satu alasan untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Pada dasarnya terdapat suatu hubungan yang erat antara kinerja karyawan dengan kualitas pelayanan yang diberikan. Dalam hal ini Universitas Dian Nuswantoro perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Apabila kinerja karyawan baik maka kualitas pelayanan yang diberikan kepada stakeholder termasuk mahasiswa menjadi baik pula.. Pelanggan yang merasa puas terhadap harapan yang diterimanya, maka ia akan melakukan komunikasi dari mulut ke mulut yaitu dengan memberikan informasi kepada orang lain bahwa mereka merasa puas, kemudian orang yang diberi informasi akan menyampaikan kepada orang lain lagi

secara terus-menerus. Pelanggan dalam hal ini mahasiswa berperilaku positif, sehingga akan mendorong calon mahasiswa baru, dengan demikian akan memudahkan untuk memperoleh input yang baik. Bertitik tolak dari latar belakang di atas maka untuk menganalisis permasalahan tersebut penelitian ini diberi judul “Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, dan *Locus of Control* Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang”.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Untuk mempermudah pembahasan terhadap materi yang akan dibahas dalam penelitian ini, maka perlu adanya perumusan masalah secara sistematis sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang ?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang ?
3. Bagaimana pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang ?
4. Bagaimana pengaruh motivasi, komitmen organisasi, dan *locus of control* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang ?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Dengan masalah yang telah disebutkan peneliti menyimpulkan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang ?
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang ?
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang ?
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi, komitmen organisasi, dan *locus of control* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang ?

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Hasil penelitian yang didapat diharapkan :

1. Bisa memberikan gambaran atau menjelaskan pengaruh motivasi, komitmen organisasi, dan *locus of control* terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
2. Memberikan kontribusi positif bagi institusi dalam mengantisipasi terjadinya penurunan kinerja karyawan di Universitas Dian Nuswantoro Semarang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas perilaku karyawan atau hasil yang dicapainya secara fundamental ditentukan oleh keahlian dan kemampuan karyawan yang bersangkutan (Syafaruddin Anwar, 2001). Disamping itu juga motivasi dan kesempatan (Robbins, 2007). Terdapat beraneka dimensi kinerja, banyak diantaranya yang tidak berkaitan. Seseorang mungkin sangat tinggi pada satu dimensi dan rendah pada dimensi lainnya.

Bernadin H. John Joyce E A Russel (1993), bahwa kinerja sebagai catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu/kegiatan selama periode tertentu. Menurutnya ada enam kategori untuk mengukur kinerja karyawan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen kerja. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2004). Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Dari pengertian-pengertian kinerja di atas, maka kinerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan/tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian/penilaian kinerja karyawan merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Seperti dikatakan bahwa kinerja telah menjadi kerangka pikir sentral untuk dijadikan pemicu pencapaian tujuan organisasi bisnis. Namun hingga saat ini belum ada satupun yang dapat dianggap sebagai teori umum tentang kinerja tersebut (Guest, 1997). Teori tentang kinerja tersebut dimaksudkan untuk dapat menjelaskan memberikan suatu peramalan dan mengendalikan kinerja di masa yang akan datang. Penjelasan tentang kinerja yang ada saat ini kerap kali dikaitkan dengan masalah kriteria. Dengan kata lain, kinerja menjadi tolok ukur untuk dikatakan suatu aktifitas berjalan sesuai rencana atau tidak. Kinerja karyawan dalam penelitian ini indikatornya terdiri atas : laporan kerja, ketrampilan dan pengetahuan teknis, mengembangkan inisiatif dan kemandirian, berpedoman pada kebijakan, memberikan informasi, mengendalikan biaya, dan memberikan pelayanan.

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu, kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey dan Blanchard, 1993).

Kinerja karyawan, yaitu hasil kerja atau taraf kesuksesannya dalam melaksanakan pekerjaan, ternyata dipengaruhi oleh beberapa faktor. Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari pribadi

karyawan (*internal factor*), keadaan lingkungan/perusahaan (*eksternal factor*) maupun upaya strategis perusahaan. Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain, sementara contoh faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika kinerja karyawan baik maka kinerja perusahaan akan baik pula, demikian sebaliknya, kalau kinerja karyawan tidak baik maka akan tidak baik pula kinerja perusahaan.

Kinerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya telah menjadi salah satu studi populer dalam khasanah manajemen sumber daya manusia (SDM). Sementara Porter (1967) sebagaimana dikutip As'ad (2003), mendefinisikan kinerja sebagai *successful role achievement* dari pekerja yang diperoleh dari perbuatan-perbuatannya. Kinerja karyawan sebagai perbandingan *input* dan *output*, atau rasio hasil yang diperoleh terhadap sumberdaya (karyawan) yang dipakai. Karena karyawan merupakan faktor produksi yang penting maka kinerja karyawan juga merupakan faktor yang sangat penting sebagai penentu kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi obyek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara obyektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawannya atau dengan

kata lain kinerja merupakan hasil kerja konkrit yang dapat diamati dan dapat diukur. (Rivai, 2004)

Menurut Rivai (2004), kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan mencapai tujuannya. Dari aspek kinerja yang dinilai dapat dikelompokkan menjadi :

1. Kemampuan teknis yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan Konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan Interpersonal yaitu antara lain kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Terdapat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, Ivancevich (1999) membagi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam 3 kategori, yaitu variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Yang dimaksud dengan variabel individu adalah karyawan yang bersangkutan, misalnya kemampuan dan kecakapan mental dan fisik, latar belakang keluarga, kelas sosial, pengalaman maupun demografis. Variabel organisasi antara lain meliputi sumber daya organisasi, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan deskripsi pekerjaan. Variabel psikologis meliputi persepsi tentang pekerjaan,

kepribadian, motivasi dan pembelajaran. Ketiga variabel ini secara individual maupun bersama-sama akan mempengaruhi kinerja karyawan.

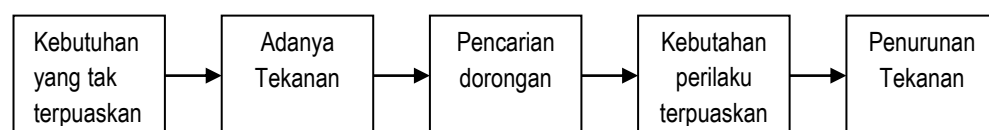
2.1.2 Motivasi Kerja

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

Berhasil tidaknya penerapan sistem, pada akhirnya tidak terlepas dari pelaksanaannya. Karena betapa baiknya rancangan sistem, akan menjadi tidak berguna jika tidak dilaksanakan dengan semestinya. Agar sistem dapat dilaksanakan dengan baik, kita perlu mempelajari tingkah laku dan dorongan-dorongan pribadi dari pada karyawan. Dorongan yang menggerakkan seseorang untuk berbuat sesuatu disebut motivasi. Motivasi adalah sesuatu di dalam diri manusia yang memberi energi, yang mengaktifkan, dan menggerakkan ke arah perilaku untuk mencapai tujuan tertentu (Barnes, 1996). Dengan demikian motivasi adalah daya dorong dari dalam diri seseorang yang mengacu dan mengarah pada perilaku (Gibson, 1994), Senada dengan itu, motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan dan memelihara perilaku (Wolkfolk, 1993). Motivasi juga merupakan

aspek psikologis tentang berbagai macam perilaku diantara individu-individu yang berbeda dan antara individu-individu yang sama dan waktu ke waktu (Beck, 1990).

Motivasi sebagai faktor pemicu timbulnya perilaku manusia, karena manusia memiliki kebutuhan dan secara sadar ataupun tidak berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Motivasi yang dimiliki para SDM organisasi, dalam kenyataannya masih menjadi variabel yang dominan dalam menciptakan kontribusi bagi kinerja organisasi. Motivasi individu merupakan kehendak (*Willingness*) atau niat untuk menghasilkan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi dan terkondisi dengan upaya yang dilakukan individu yang bersangkutan untuk merealisasikan kebutuhan yang dirasakan (Robbins, 2007). Pernyataan ini memberikan pemahaman bahwa bagaimanapun faktor motivasi menjadi *basic factor* untuk bertindak bagi individu. Tak jauh berbeda (Cascio, 1995) menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang menggambarkan keinginan individu untuk memuaskan dirinya. Lebih lanjut Robbins memberikan gambaran proses motivasi seperti yang terlihat pada Gambar 2.1 berikut :



Gambar 2.1
Proses Motivasi

Sumber: Robbins, Stephen P., 2002, Organizational Behavior, Prentice Hall International, New Jersey, p. 168

Gambar proses motivasi di atas, memperjelas bahwa motivasi diawali dengan adanya kebutuhan yang tak terpuaskan dan mengakibatkan adanya perasaan

yang menekan atau tegangan sehingga pada diri individu yang bersangkutan akan menciptakan suatu dorongan dalam bentuk upaya untuk memenuhi kebutuhan yang tak terpuaskan tersebut. Manakala kebutuhan tersebut terpuaskan maka dengan sendirinya akan terjadi penurunan tegangan atau perasaan menekan tadi.

Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan itu. Perilaku manusia pada dasarnya berorientasi pada tujuan, karena dimotivasi oleh keinginannya untuk mencapai tujuan tertentu (Hersey dan Blanchard, 1993). Dengan demikian motivasi adalah sebagai usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar supaya mengarah pada tercapainya suatu tujuan tertentu (Luthans, 1998). Tingkah laku bermotivasi mencakup segala sesuatu yang dilihat, diperbuat, dirasakan dan dipikirkan seseorang dengan cara yang sedikit banyak berintegrasi di dalam ia mengejar suatu tujuan tertentu (Mink, 1993).

Selanjutnya motivasi dapat dikatakan sebagai kemauan seseorang untuk berusaha mencapai tujuan yang ditentukan. Dapat diyakini bahwa pada dasarnya motivasi untuk melakukan pekerjaan, sehingga melalui motivasi berarti ada dorongan yang kuat baik internal maupun eksternal pada setiap diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dan apa yang dilakukan oleh orang lain (Kotter dan Heskett, 1992). Sehingga dikatakan pula bahwa motivasi memiliki kemudi di saat mereka mengerti dan menginginkan, memunculkan keuntungan dari tujuan tersebut. Untuk dapat memotivasi seseorang ada empat hal yang perlu dipahami dan dilakukan yakni (a) pelajari apa kebutuhan yang dapat dipahami dan apa yang tidak dapat dipahami, (b) harus dapat membantu orang bagi tercapainya tujuan kerja perusahaan (c) hubungan ini perlu ada kejelasan, sehingga orang akan tahu apa yang sesuai

untuk perusahaan dan (d) upayakan bahwa setiap orang mempunyai komitmen yang tinggi (Letfon, 1997) atau dengan kata lain motivasi kerja adalah sesuatu yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang-kurangnya mengembangkan cara tertentu sebagai wujud seseorang yang memiliki motivasi keberhasilan yang tinggi (Hodgetts, 1996).

Dengan pemahaman tersebut maka dapat dikemukakan aspek-aspek yang terkandung dalam motivasi kerja yakni (a) cenderung bertanggung jawab, (b) senang membahas kasus yang menantang, (c) menginginkan prestasi yang lebih baik, (d) suka memecahkan masalah (e) senang menerima umpan balik atas hasil karyanya, (f) senang berkompetisi untuk mencapai hasil yang optimal, (g) senang membahas kasus-kasus sulit dan (h) melakukan segala sesuatu dengan cara yang lebih baik.

Perbedaan motivasi antara individu satu dengan individu lainnya dapat terjadi dan tergantung pada karakteristik biografi individu yang bersangkutan. Secara lebih mendalam (Robbins, 2007) menjelaskan bahwa karakteristik biografi yang mempengaruhi motivasi seseorang adalah usia, jenis kelamin, status perkawinan dan masa kerja. Keempat karakteristik ini secara signifikan memberikan perbedaan pengaruh yang tegas antara motivasi individu satu dengan individu yang lainnya. Lebih lanjut (Luthans, 1998) menambahkan dalam argumentasinya, yaitu bahwa motivasi individu dipengaruhi pula oleh faktor eksternal terutama kondisi kerja atau lingkungan kerja, tempat seseorang bekerja, baik yang bersifat fisik maupun non fisik.

Teori mengenai motivasi cukup banyak dan beragam, beberapa ahli mengemukakan klasifikasi dan asumsi yang berbeda-beda. Dari beberapa teori tersebut, yang cukup terkenal adalah teori kebutuhan dari Maslow dan teori motivasi

dari McClelland. Maslow berpendapat bahwa semua orang mempunyai kebutuhan pokok dari sejak lahir sampai mati. Preferensi kebutuhan tersebut kemudian diurutkan secara hirarkis. Kebutuhan tersebut :

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

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

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

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

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

Teori lain yang cukup bermanfaat adalah teori X dan Y. Menurut teori X, semua orang itu berkarakter jelek, seperti malas, tidak bertanggung jawab, tidak bisa dipercaya dan sebagainya. Sedangkan menurut teori Y, semua orang itu baik, pengertian, rajin, dapat dipercaya, bertanggung jawab dan sebagainya. Teori motivasi juga menyoroti mengenai kebutuhan atau motif yang mendorong manusia bertindak dan berbuat sesuatu. Berbagai motif dan motivasi dibedakan sebagai berikut :

1. Motivasi intristik yang dibedakan motivasi ekstrinsik. Motivasi intristik adalah motivasi yang datang dari dalam diri individu sendiri, sedangkan motivasi ekstrintik adalah motivasi yang timbul karena adanya stimulasi dari luar dirinya.
2. Motivasi individual, yang dibedakan dengan motivasi sosial. Motivasi individual adalah motivasi yang tujuannya untuk memenuhi kebutuhan

individu itu sendiri, sedangkan motivasi sosial timbul karena adanya interaksi sosial dan juga tujuan yang ingin dicapai ada kaitannya dengan interaksi orang lain.

3. Motivasi tunggal, yang dibedakan dengan motivasi jamak. Motivasi tunggal menunjukkan hanya ada satu motif yang mendorong individu berbuat sesuatu, sedangkan motivasi jamak menunjukkan beberapa motif sekaligus yang mendorong individu melakukan sesuatu perbuatan.
4. Motivasi positif, yang dibedakan dengan motivasi negatif. Motivasi positif menunjukkan dorongan untuk mendapatkan sesuatu yang menyenangkan, sedangkan motivasi negatif menunjukkan adanya dorongan untuk menghindarkan diri dari sesuatu yang tidak menyenangkan.
5. Motivasi untuk bertindak, yang dibedakan dengan motivasi untuk tidak bertindak. Motivasi untuk bertindak mendorong individu untuk melakukan sesuatu, sedangkan di lain pihak ada juga motivasi untuk tidak melakukan sesuatu.

Teori motivasi, dibedakan menurut (Schermeron, 1996) menjadi 3 kelompok besar teori yaitu: *Content Theories*, *Process Theories* dan *Reinforcement Theories*. *Content Theories* menegaskan bahwa motivasi individu disebabkan oleh kebutuhan (*need*). Dengan demikian, teori ini mengeksplanasi bahwa motivasi berkait erat dengan pemenuhan kebutuhan. Motivasi meningkat sejalan semakin banyak kebutuhan individu yang terpuaskan. Beberapa tokoh *Content Theories* adalah Abraham Maslow – terkenal dengan *Teori Hirarki Kebutuhan*; Clayton Alderfer – terkenal dengan *ERG Theory* dan Herzberg – terkenal dengan *Two-Factor Theory* dan David McClelland – terkenal dengan *Acquired Needs Theory*.

Kedua, untuk *Process Theories*, menekankan bahwa tingkat motivasi tergantung pada proses interaksi yang tercipta antara atasan dan bawahan serta dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti harapan, preferensi, penghargaan dan keadilan yang tercipta. Beberapa tokoh *Process Theories* adalah Stacy Adams – terkenal dengan teori keadilan atau *Equity Theory*, Victor Vroom – terkenal dengan *Expectancy Theory*, dan Edwin Locke – terkenal dengan *Goal Setting Theory*. Ketiga, untuk *Reinforcement Theories*, menekankan bahwa motivasi dipengaruhi oleh proses belajar dan akan terjadi proses penguatan manakala memberikan perasaan yang menyenangkan (*pleasure*). Sebaliknya, motivasi akan menurun manakala dirasakan sesuatu yang tidak diinginkan (*unpleasure*). Lebih lanjut, teori ini menjelaskan perlunya mengelola konsekuensi untuk memperoleh penguatan yang lebih banyak. Oleh karenanya, dikenal adanya *positive reinforcement*, *negative reinforcement*, *punishment* dan *extinction*. Tokoh yang terkenal dengan teori ini adalah Ivan Pavlov.

Hubungan antara motivasi dan kinerja adalah positif (Armstrong, 1994). Dalam *expectation theory*-nya Heider (1958), interaksi antara motivasi (M) dengan kemampuan (K) akan menghasilkan prestasi (P) dan dapat diformulasikan : $P = f(M \times K)$. Motivasi seseorang dapat diukur antara lain dengan pendekatan yang dilakukan David McClelland yaitu *need for achievement*, *need for affiliation* dan *need for power*. Faktor lain yang juga berpengaruh dalam iklim kerja yaitu keadaan lingkungan dan situasi di mana para karyawan bekerja. Iklim kerja akan mempengaruhi kinerja dengan membentuk harapan karyawan tentang konsekuensi yang timbul dari berbagai tindakan. Para karyawan mengharapkan imbalan, kepuasan atau sebaliknya, frustrasi atas dasar persepsi mereka atas iklim organisasi (Davis dan

Newstrom, 1995). Beberapa faktor yang sangat berpengaruh bagi iklim organisasi (Litwin dan Stringer, 1968, French, 1994) yaitu : *structure, responsibility, reward, risk taking, conflict, standard, organizational identity dan organizational clarity*.

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

2.1.3 Komitmen Organisasi

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

Organisasi menilai komitmen pegawai karena mengasumsikan dapat mengurangi perilaku penarikan seperti peningkatan kinerja, ketidakhadiran. *turnover* (Tet dan Meyer, 1993, Mathieu dan Zajac, 1990), dan lebih mungkin untuk melakukan perilaku "*extra role*" seperti kreatifitas atau inovasi, yang sering

dipandang dapat menjaga kemampuan bersaing organisasi (Katz dan Kahn, 1978). Dalam perspektif makro masyarakat secara keseluruhan memperoleh manfaat dari komitmen organisasi dalam arti, rendahnya tingkat perpindahan kerja dan kemungkinan lebih tingginya produktifitas nasional atau kualitas kerja atau bahkan keduanya (Mathieu dan Zajac, 1990).

Secara tradisional, konstruk komitmen organisasi dipandang sebagai konstruk unidimensi. Namun demikian, berbagai fakta lanjutan menunjukkan bahwa individu mengembangkan komitmen terhadap organisasi melalui berbagai dimensi. Studi-studi awal yang dilakukan oleh Meyer dan Allen (1991) mengingatkan bahwa seluruh bentuk komitmen adalah tidak sama, dan bila organisasi bermaksud mempertahankan pegawainya dengan menguatkan level organisasional komitmen harus disadari adanya perbedaan sifat dan bentuk-bentuk komitmen.

Konsep komitmen organisasional didasarkan pada premis bahwa individual membentuk suatu keterikatan (*attachement*) terhadap suatu organisasi (Ketchand dan Strawser, 1998). Terdapat dua aliran pemikiran utama yang mendominasi kajian-kajian komitmen organisasional. Aliran pertama memandang bahwa komitmen organisasional merupakan suatu perilaku (*behavioral school*) yang mengacu kepada pemikiran J.S. Becker dengan teori “*Side-bets*”. Teori *side-bets* dikembangkan dari ide bahwa investasi (*side-bets*) yang dibuat oleh seorang pegawai dalam organisasi seperti waktu, pertemanan kerja, kemampuan organisasi yang spesifik, dan kesepakatan politik, menimbulkan biaya tenggelam (*sunk cost*) yang mengurangi daya tarik alternatif pekerjaan di tempat lain. Aliran kedua dikenal dengan aliran attitudinal (*attitudinal school*) yang dipelopori oleh Porter dan koleganya, yang memandang komitmen organisasional sebagai suatu sikap, bukan

perilaku. Tidak seperti aliran perilaku dimana keterikatan mencerminkan kalkulasi biaya dan manfaat, aliran attitudinal memandang komitmen organisasional sebagai bersifat emosional atau affektif (Jaros et al, 1993). Porter et al., mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif identifikasi individual terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu, yang dicirikan oleh tiga faktor psikologis :

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

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

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

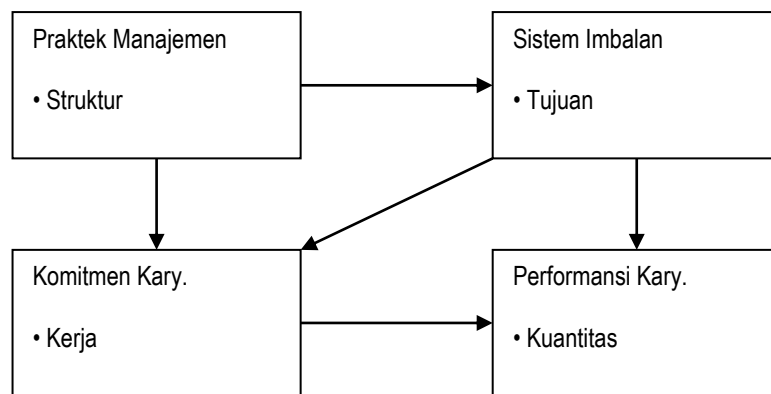
yaitu *continuance commitment* sebagai pengganti istilah *side-bets* dari Becker dan *Affective commitment* untuk komitmen yang berasal dari pemikiran Porter. Pada tahapan berikutnya, mereka mengembangkan model tiga dimensi dengan menambahkan dimensi *normative commitment* yang berasal dari pemikiran Weiner. Meyer mendefinisikan ketiga jenis komitmen sebagai berikut :

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

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

Komitmen sering didefinisikan sebagai suatu perangkat antara individu suatu institusi atau dapat juga dengan suatu kegiatan proyek atau secara lebih umum dengan suatu gagasan (Siswanto, 1997). Namun secara umum komitmen merupakan

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



Gambar 2.2
Hasil lengkap penelitian Komitmen Stephen L. Fink

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

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

1. Praktek Manajemen yang baik berakibat :
 - Sistem Imbalan yang efektif

- Peningkatan komitmen karyawan
2. Sistem Imbalan yang efektif berpengaruh pada :
 - Peningkatan komitmen karyawan
 - Peningkatan performansi karyawan
 3. Komitmen karyawan berpengaruh pada peningkatan performansi kerja karyawan

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

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

1. Komitmen karyawan unit corporate berpengaruh negatif terhadap peningkatan performansi kerja karyawan.
2. Komitmen tidak mempunyai hubungan linier dengan performansi kerja karyawan.

2.1.4 Locus of Control (LoC)

Locus of control merupakan karakteristik personal yang menjelaskan tingkat kepercayaan yang dimiliki individu mengenai sumber penentu hidup dan kehidupan mereka (Gibson et al, 2000; Kreitner dan Kinicki, 2001). *Internal* adalah orang yang percaya bahwa apa yang terjadi terhadap hidup dan kehidupan mereka tergantung pada usaha dan keahlian mereka sendiri. Sedangkan *external* adalah orang yang percaya bahwa apa yang terjadi terhadap hidup dan kehidupan mereka disebabkan oleh nasib, keberuntungan atau kekuatan lain di luar dirinya (Cook et al, 1997; Robbin, 2006).

Lebih jauh sejumlah penelitian yang telah membandingkan antara *internal* dan *external* menunjukkan secara konsisten bahwa individu yang mempunyai kecenderungan internal lebih puas dengan pekerjaannya, lebih mungkin menduduki posisi manajerial, lebih sesuai dengan gaya manajemen partisipatif, berusaha mempengaruhi perilaku orang lain, mempunyai tingkat absensi yang lebih rendah, dan jarang mengalami berbagai gangguan kesehatan daripada pekerja yang merasa dirinya dikendalikan secara *external* (Rahim, 1996; Gibson et al, 200; Robbin, 2001). *Locus of control* didefinisikan sebagai suatu karakter yang menerangkan perbedaan individu dalam sebuah kepercayaan yang digeneralisasikan dalam kekuatan pengendalian *internal versus external* (Rotter, 1996). Skala pengukuran dibagi dalam dua sub skala yaitu *internal locus of control* yang

berkeyakinan bahwa penghargaan berasal dari perilaku seseorang dan *external locus of control* yang berkeyakinan bahwa penghargaan berasal dari sumber external (Rotter, 1996).

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

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

menghadapi situasi yang penuh tekanan, lebih banyak mengandalkan cara pemberian pengaruh yang terbuka dan suportif, menekankan strategi perusahaan yang lebih beresiko dan inovatif serta menghasilkan kinerja kelompok dan perusahaan yang lebih tinggi daripada yang dilakukan manajer yang berorientasi eksternal (*Anderson 1977, Kipnis 1976, Miller, Kets de Vries & Toulouse, Miller & Toulouse 1986*). Menurut Howell dan Avolio (1993) mendapati bahwa *internal locus of control* secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja.

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

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

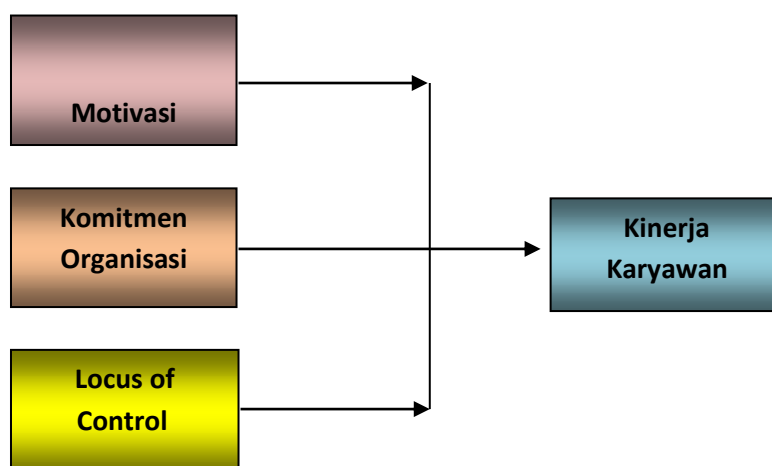
No	Peneliti, Tahun	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil
1.	Dwi Agung NA, 2004	Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Nyonya Meneer di Seamrang)	SEM (Structural Equation Modeling)	Motivasi dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Edy Santoso, 2005	Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi dan <i>Locus of Control</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi	SPSS - Analisis Regresi Linear berganda	Motivasi, Komitmen organisasi dan locus of control berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi

		menjelang merger di PT. Amarta Karya)		berpengaruh paling dominan dibandingkan dengan komitmen dan <i>locus of control</i> .
3.	Bambang Dwi S, 2007	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Pegawai dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Lippo Bank Cabang Pemuda Semarang)	SPSS versi 11.5 - Analisis Regresi Linear berganda	Motivasi, Komitmen pegawai dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
4.	Suparman, 2007	Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pad Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah)	SEM (Structural Equation Modeling)	Peran Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja, Peran Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
5.	Darwito, 2008	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada RSUD Kota Semarang)	SEM (Structural Equation Modeling)	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan, Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi.
6.	Vera Parlinda, M. Wahyudin (2004)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja	SPSS dengan Analisis Regresi Berganda	Variabel pelatihan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,

		Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta		sedangkan variabel kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta
--	--	--	--	---

2.3 Kerangka Teoritis

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



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

2.4 Hipotesis Penelitian

2.4.1 Pengaruh Antara Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Perilaku seseorang pada dasarnya tidak terlepas dari motif-motif yang melatarbelakangi. Motivasi seseorang terbentuk dalam dirinya berawal dari munculnya kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya

kebutuhan dan tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, upaya dan intensitas serta kesediannya untuk berkorban untuk tercapainya tujuan. Bila keinginan telah tercapai biasanya dorongan itu secara otomatis akan melemah dan berkurang, dan selanjutnya diperlukan penguat baru. Pada dasarnya keinginan manusia untuk mencapai kepuasan, sehingga ada dorongan kuat dari dirinya untuk mewujudkannya.

Sebagai individu, seorang karyawan tentu akan berusaha memenuhi kebutuhan hidupnya berupa upah dan gaji. Secara sadar ia menetapkan tujuan bekerja dan berusaha untuk memenuhinya, sehingga pada gilirannya berupaya menjadikan dirinya bermanfaat melalui perjuangan dan pengorbanan. Sementara itu sebagai makhluk sosial, seorang karyawan menginginkan berhubungan dan bekerja sama dengan karyawan di sekitarnya atau orang lain di lingkungannya. Oleh karena itu ia berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan di mana ia bekerja atau berada, sehingga makin kuat dorongan dan semangat kerja karyawan akan makin tinggi kinerjanya. Dengan demikian diduga ada pengaruh positif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan, Dengan perkataan lain makin kuat motivasi kerja maka makin tinggi kinerja karyawan (H_1)

H_1 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4.2 Pengaruh Antara Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Karyawan

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

dari proses identifikasi yang kuat, serta menghasilkan usaha dan energi yang besar untuk mendukung apa yang diyakini.

Menurut Meyer, hal yang umum bagi pendekatan tiga jenis komitmen yang terdiri dari *affective commitment*, *normative commitment* dan *continuance commitment* adalah pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang (a) mencirikan hubungan antara pegawai dan organisasi, dan (b) memiliki implikasi bagi keputusan untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun demikian, sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda, Pegawai dengan *affective commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*), pegawai dengan *continuance commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), dan pegawai dengan *normative commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukannya (*ought to*). Dalam perspektif makro secara keseluruhan memperoleh manfaat dari komitmen adalah : rendahnya tingkat perpindahan kerja dan kemungkinan lebih tingginya produktifitas/kualitas atau bahkan keduanya. Dengan demikian diduga ada pengaruh positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Dengan perkataan lain makin kuat komitmen organisasi maka makin tinggi kinerja karyawan (H₂).

H₂ : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4.3 Pengaruh Antara Locus of Control Dengan Kinerja Karyawan

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

Penelitian yang membandingkan antara *internal* dan *external* menunjukkan secara konsisten bahwa individu yang mempunyai kecenderungan internal lebih puas dengan pekerjaannya, lebih mungkin menduduki posisi manajerial, lebih sesuai dengan gaya manajemen partisipatif, berusaha mempengaruhi perilaku orang lain, mempunyai tingkat absensi yang lebih rendah, dan jarang mengalami berbagai gangguan kesehatan daripada pekerja yang merasa dirinya dikendalikan secara *external* (Rahim, 1996; Gibsonetal, 2000; Bobbins, 2001). Dengan demikian diduga ada pengaruh positif antara Locus of Control dengan kinerja karyawan. Dengan perkataan lain makin kuat *Locus of Control*-nya maka makin tinggi kinerja karyawan (H₃).

H₃ : Locus of Control berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

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

3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yakni data yang didapat langsung dari responden melalui wawancara, eksperimen dan survey (Cooper & Emory, 1996). Sumber data untuk penelitian ini adalah karyawan tetap Universitas Dian Nuswantoro Semarang yang merupakan salah satu perguruan Tinggi swasta terbaik ke-3 di Jawa Tengah dan peringkat 6 (enam) terbaik untuk Teknologi Informasi/Illmu Komputer (Survey Tempo, 2009). Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, yang didistribusikan kepada masing-masing responden yang menyatakan bersedia berpartisipasi dalam penelitian.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi menurut Cooper dan Emory (1996), adalah sekumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan administrasi Universitas Dian Nuswantoro Semarang yang jumlahnya 213 orang dengan rincian 136 karyawan tetap dan 77 karyawan kontrak.

3.2.2 Sampel

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

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

dimana :

n = Jumlah sampel

N = Populasi

moe = *margin of error max*, yaitu tingkat kesalahan pengambilan sampel maksimal yang masih dapat diterima/ditoleransi. Dalam penelitian ini ditetapkan sebesar 10%.

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

$$n = \frac{213}{1 + 213(0,1)^2}$$

$$n = 68$$

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

3.3 Definisi Operasional Variabel

Variabel independen (konstruk eksogen) dalam penelitian ini adalah motivasi, komitmen dan *locus of control*, sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Selain itu, ditetapkan pula variabel dependen yang mempengaruhi motivasi, yaitu kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, kebutuhan otonomi dan kebutuhan aktualisasi diri (Mitchell, Vance F, dan Pravin Moudgill , 1976) (Fuad Mas'ud, 2004) . Variabel dependen yang mempengaruhi komitmen yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* (Meyer, J.P., Natalie J. Allen, dan Catherine A Smith, 1993) (Fuad Mas'ud, 2004). Variabel dependen yang mempengaruhi *locus of control* adalah internal *locus of control* dan eksternal *locus of control* (Johnson, G.H., dan Mc. Gill, G.A, 1988) (Fuad Mas'ud, 2004). Sedangkan variabel dependen yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kuantitas, kualitas, kemampuan, pengetahuan, dan kreativitas (Tsui, Anne S., Jone L., Pearce dan Lyman W. Porter , 1997) (Fuad Mas'ud, 2004).

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

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional
Motivasi	<p>Motivasi yang merupakan kehendak atau niat untuk menghasilkan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi dan terkondisi dengan adanya upaya yang dilakukan individu yang bersangkutan untuk merealisasikan kebutuhan yang dirasakan.</p> <p>Motivasi kemudian diukur melalui kebutuhan keamanan (3 item), kebutuhan sosial (3 item), kebutuhan harga diri (3 item), dan kebutuhan aktualisasi diri (3 item) pada skala 1 sampai dengan 5.</p>
Komitmen	<p>Komitmen didasarkan pada premis bahwa individual membentuk suatu keterikatan terhadap suatu organisasi, mempunyai implikasi bukan saja pada pegawai dan organisasi, namun juga pada masyarakat secara keseluruhan.</p> <p>Dengan komitmen tersebut dapat mengurangi ketidakhadiran, <i>turnover</i> dan dapat lebih mungkin untuk melakukan perilaku <i>extra role</i> dan akhirnya akan meningkatkan kinerja dan menjaga kemampuan bersaing organisasi. Komitmen selanjutnya diukur melalui <i>affective commitment</i> (3 item), <i>continuance commitment</i> (3 item) dan <i>normative commitment</i> (3 item) pada skala 1 sampai dengan 5</p>
<i>Locus of Control</i>	<p>Pemegang kendali (<i>Locus of Control</i>) yang dapat diartikan sebagai keyakinan masing-masing individu tentang kemampuannya untuk bisa mempengaruhi semua kejadian yang berkaitan dengan dirinya dan pekerjaannya terbagi menjadi dua jenis. Pertama jenis <i>internal locus of control</i> dan yang kedua adalah <i>external focus of control</i>. <i>Locus of Control</i> kemudian diukur melalui <i>internal locus of control</i> (3 item) dan <i>external locus of control</i> (3 item)</p>
Kinerja Karyawan	<p>Kinerja karyawan merupakan hasil kerja atau taraf kesuksesannya dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan pada karyawan. Kinerja tersebut sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Dalam aplikasinya kinerja sangat penting sebagai penentu kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kinerja selanjutnya diukur melalui kuantitas, kualitas, kemampuan, pengetahuan dan kreativitas (5 item)</p>

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket. Metode dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang diri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi (Sutrisno Hadi, 2000). Asumsi dasar yang dipegang dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang-orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya (Sutrisno Hadi, 2000). Pelaksanaan metode angket dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner kepada responden didistribusikan secara langsung oleh peneliti di Universitas Dian Nuswantoro Semarang. Kuesioner yang diberikan memuat daftar pertanyaan/pernyataan yang bersifat tertutup dan terbuka.

Selanjutnya indikator tersebut nantinya akan diubah dalam bentuk pertanyaan yang bersifat tertutup. Pertanyaan yang bersifat tertutup yaitu pertanyaan atau pernyataan dengan kemungkinan jawaban yang sudah ditentukan terlebih dahulu oleh penulis. Jawaban dari pertanyaan tadi kemudian diberi skor dengan skala likert. Skala likert adalah skala yang dirancang untuk memungkinkan pelanggan menjawab dalam berbagai tingkat pada setiap butir yang menguraikan jasa atau produk (Freddy Rangkuti, 2001 : 66). Cara pengukurannya adalah dengan menghadapkan responden pada pertanyaan dan kemudian diminta memberi jawaban dengan memilih satu kategori yang disediakan. Adapun skala yang diajukan dapat dijabarkan dengan kata-kata sebagai berikut :

1. Jawaban 5 = Sangat setuju(SS) dengan nilai skor 5
2. Jawaban 4 = Setuju (S) dengan nilai skor 4
3. Jawaban 3 = Netral (N) dengan nilai skor 3

4. Jawaban 2 = Tidak setuju (TS) dengan nilai skor 2
5. Jawaban 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) dengan nilai skor 1

Dengan ketentuan apabila jawaban yang diberikan paling mendekati yang diharapkan akan diberi skor tertinggi 5 dan apabila menjauhi yang diharapkan akan diberikan skor terendah yaitu 1 untuk setiap item pertanyaan.

3.4.1 Distribusi Tanggapan Responden

Berdasarkan hasil tanggapan 75 orang responden tentang motivasi, komitmen, *locus of control* dan kinerja karyawan di Universitas Dian Nuswantoro Semarang, maka penelitian ini akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam kategori sebagai berikut :

Sangat Setuju (SS)	diberi skor	: 5
Setuju (S)	diberi skor	: 4
Netral (N)	diberi skor	: 3
Tidak Setuju (TS)	diberi skor	: 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	diberi skor	: 1

Selanjutnya dicari rata-rata dari tiap jawaban responden, untuk memudahkan penjelasan dari rata-rata tersebut maka digunakan interval untuk menentukan panjang interval.

$$I = \frac{R}{k} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Maka interval dari kriteria rata-rata dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

Sangat Tidak Baik	: 1,00 – 1,79
Tidak Baik	: 1,80 – 2,59
Cukup Baik	: 2,60 – 3,39
Baik	: 3,40 – 4,19
Sangat Baik	: 4,20 – 5,00

3.5 Metode Analisis Data

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

3.5.1 Analisis Data

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

a. Uji Validitas

Uji validitas daftar pertanyaan dilakukan dengan tujuan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas ini dilakukan untuk menguji konsistensi butir-butir pertanyaan, sehingga dapat menggambarkan indikator yang diteliti. Sebuah instrumen dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat (Imam Ghazali, 2005).

Untuk mengukur validitas kuesioner dilakukan dengan menghitung korelasi antara nilai masing-masing pertanyaan dengan total nilai pada konstruknya dengan bantuan SPSS dengan metode bivariat atau dapat melihat hasil *corrected item total correlation* (r) hasilnya positif dan bila $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$, maka dapat dinyatakan bahwa

pertanyaan tersebut valid (Singgih Santoso, 2001). Sebaliknya, apabila $r_{\text{hasil}} < r_{\text{tabel}}$ maka dapat dinyatakan bahwa pertanyaan tersebut tidak valid. Hal ini mungkin disebabkan oleh pertanyaan yang kurang baik dalam susunan kata-kata atau kalimatnya, sehingga dapat menimbulkan penafsiran yang berbeda. Untuk pertanyaan yang tidak valid maka akan dikeluarkan dan tidak dianalisis, sedangkan untuk pertanyaan yang valid akan diteruskan ke tahap pengujian keandalan (Uji Reliabilitas).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur dilihat dari stabilitas dan konsistensi dari suatu informasi, jawaban atau pertanyaan jika pengukuran atau pengamatan dilakukan berulang kali. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat ukur tersebut dapat dianggap handal (*reliable*) (Imam Ghazali, 2005).

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

3.5.2 Analisis Statistik

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

a. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

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

1. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antara variabel-variabel independen dalam model regresi. Pengujian ini dilakukan dengan melihat korelasi parsial antara masing-masing variabel bebas, menurut Imam Ghozali (2005), untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dilakukan hal sebagai berikut :

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

tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$ dan menunjukkan adanya kolinieritas yang tinggi. Nilai *cut off* yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* 0,1 atau sama dengan nilai VIF di atas 10. Setiap peneliti harus menentukan tingkat kolinieritas yang masih dapat ditolerir, sebagai contoh nilai *tolerance* 0,10 sama dengan tingkat multikolinieritas 0,95. Apabila besarnya VIF mempunyai nilai di bawah 10, maka model regresi tersebut bebas dari multikolinieritas. Walaupun multikolinieritas dapat dideteksi dengan nilai *tolerance* dan VIF, tetapi kita masih tetap tidak mengetahui variabel-variabel independen mana saja yang berkorelasi. Pengujian multikolinieritas dapat dilakukan dengan melakukan regresi tambahan (*auxiliary regression*), yaitu dengan melakukan regresi antara variabel independen yang satu dengan yang lainnya (Gujarati, 1995). Dari hasil regresi tersebut kemudian dibandingkan dengan R^2 nya dengan nilai R^2 . Apabila nilai R^2 dari regresi tambahan lebih besar dari nilai regresi utama maka dapat dipastikan bahwa terdapat gejala multikolinieritas.

2. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain hasilnya tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika berbeda maka disebut heterokedastisitas. Model yang baik adalah yang homokedastisitas.

Salah satunya adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada

grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED, dimana sumbu Y adalah yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual ($Y_{\text{prediksi}} - Y_{\text{sesungguhnya}}$) telah dipelajari (Singgih Santoso, 2001). Adapun dasar analisis yang digunakan adalah :

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

3. Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen atau variabel dependen atau kedua-duanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Untuk melakukan pengujian ini dilakukan dengan bantuan SPSS sehingga diperoleh suatu grafik. Apabila data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sedangkan apabila data menyebar jauh dari regresi diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Singgih Santoso, 2001).

b. Analisis Regresi

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

1995). Dalam penelitian ini model persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut :

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

Keterangan :

Y	=	Kinerja karyawan
X ₁	=	Motivasi
X ₂	=	Komitmen
X ₃	=	Locus of Control
b ₀	=	Konstanta
b ₁	=	Koefisien regresi X ₁
b ₂	=	Koefisien regresi X ₂
b ₃	=	Koefisien regresi X ₃
e	=	Residual

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

c. Uji Hipotesis

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

1. Uji t statistik

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

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

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

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

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

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

Dimana : b_i = Koefisien regresi

$Se(b_i)$ = Staudar deviasi dari estimasi b_i

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

2. Uji F statistik

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

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

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

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

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

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

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

3. Koefisien Determinasi

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

hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. (Ghozali, 2005).

3.6 Desain Instrumen Penelitian

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

Tabel 3.2
Desain Instrumen Penelitian

Indikator Variabel	Instrumen Penelitian
I. <u>MOTIVASI</u> (Mitchell, Vance F, dan Pravin Moudgill , 1976)	
a) Kebutuhan Keamanan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasakan ada kepastian dalam bekerja. 2. Saya dapat memprediksi posisi/ kedudukan saya untuk masa depan. 3. Saya merasa aman berkaitan dengan posisi saya.
b) Kebutuhan Sosial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya mempunyai kesempatan untuk bercakap-cakap dan bertukar pikiran dengan rekan sekerja saya. 2. Saya mempunyai kesempatan untuk bertemu dengan orang lain di luar kelompok. 3. Saya mempunyai peluang untuk mengembangkan hubungan dekat dengan rekan-rekan
c) Kebutuhan Harga diri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasakan adanya <i>prestise</i> (penghargaan) di lembaga ini. 2. Saya merasakan ada <i>prestise</i> (penghargaan) yang saya terima dari pihak luar organisasi. 3. Saya merasakan ada pengakuan dan penghargaan dari rekan sekerja ketika saya berhasil melaksanakan pekerjaan dengan baik
d) Kebutuhan aktualisasi diri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasakan ada kesempatan untuk pengembangan dan pertumbuhan pribadi. 2. Saya merasakan ada perasaan bangga dan berguna berkaitan dengan pekerjaan (kedudukan) sekarang. 3. Saya merasakan ada kesempatan untuk melakukan kreatifitas atau mengembangkan gagasan-gagasan
II. <u>KOMITMEN</u>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya tetap akan bahagia menghabiskan sisa karir

(Meyer, J.P., Natalie J. Allen, dan Catherine A Smith, 1993) a) <i>Affective Commitment</i>	saya di organisasi ini 2. Saya tetap membanggakan organisasi ini kepada orang lain di luar organisasi 3. Saya tetap merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini.
b) <i>Continuance Commitment</i>	1. Saya khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi jika saya harus berhenti dari pekerjaan saya tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa. 2. Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini, sekalipun saya menginginkannya. 3. Banyak hal dalam kehidupan saya akan terganggu apalagi harus meninggalkan organisasi ini sekarang.
c) <i>Normative Commitment</i>	1. Saya pikir sekarang orang terlalu sering berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain. 2. Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain tampaknya tidak etis bagi saya. 3. Salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada organisasi ini adalah bahwa saya percaya loyalitas adalah penting dan oleh karena itu saya merasa tetap bekerja di perusahaan merupakan kewajiban moral.
III. Locus of Control (Johnson, G.H., dan Mc. Gill, G.A, 1988) a) <i>Internal Locus of Control</i>	1. Banyak orang tidak menyadari dalam arti luas, hidup mereka dikendalikan oleh kejadian-kejadian secara kebetulan. 2. Tidak bijaksana melakukan perencanaan terlalu jauh kedepan karena banyak hal yang berubah menjadi baik atau menjadi buruk. 3. Siapa yang menjadi bos adalah tergantung pada dia yang cukup beruntung untuk menjadi orang yang tepat pada kali pertama
b) <i>External Locus of Control</i>	1. Saya tidak percaya bahwa keberuntungan memainkan peranan penting dalam hidup saya. 2. Untuk mendapatkan sesuatu, yang benar adalah tergantung pada kemampuan, dan bukan keberuntungan. 3. Bagi saya memperoleh apa yang saya inginkan sama sekali bukan masalah keberuntungan, tetapi berdasar rencana dan usaha.
IV. KINERJA (Tsui, Anne S., Jone L, Pearce dan Lyman W Porter, 1997)	1. Kuantitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain. 2. Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain.

	<ol style="list-style-type: none">3. Kemampuan saya dalam melaksanakan pekerjaan utama adalah baik.4. Pengetahuan saya yang berkaitan dengan pekerjaan utama adalah baik.5. Kreativitas saya dalam melaksanakan pekerjaan utama adalah baik.
--	--

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang dengan jumlah populasi sebanyak 213 orang, sedangkan sampel yang diambil sebanyak 68 orang, tetapi dalam pelaksanaannya sampel yang diambil 75 orang. Adapun rincian deskripsi bagian dan jumlah responden yang menjawab kuesioner adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1
BAGIAN DAN JUMLAH RESPONDEN

No	Bagian	Jumlah
1	Dinustech	8
2	PSI	6
3	Percetakan	4
4	Perpustakaan	5
5	Lembaga Kerjasama	5
6	BIUM	9
7	BIAK	4
8	BIMA	2
9	Laboran	11
10	FE	6
11	FKM	4
12	FIK/TU	11
	JUMLAH	75

1. Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden dalam penelitian yang telah dilakukan, dikelompokkan dalam 2 (dua) kelompok yaitu laki-laki dan perempuan. Untuk mengetahui lebih jelasnya mengenai jenis kelamin dari karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang pada tabel 4.2 dibawah ini :

Tabel 4.2

DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT JENIS KELAMIN

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki - laki	52	69
Perempuan	23	31
Jumlah	75	100

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari tabel 4.2 dapat diketahui bahwa dari hasil penelitian terhadap 75 orang responden menunjukkan bahwa jumlah responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 69 persen, jumlah yang lebih dominan daripada jumlah responden perempuan sebanyak 31 persen.

2. Usia

Usia adalah faktor yang berpengaruh pada setiap individu dalam menggunakan segenap peluang dan potensi yang ada guna mencapai cita-cita keinginan individu mewujudkan kebutuhan hidupnya. Adapun distribusi responden berdasarkan usia dapat diperinci pada tabel 4.3 berikut ini :

Tabel 4.3

DISTRIBUSI RESPONDEN BERDASARKAN USIA

No	Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase
1	21 - 28	22	29
2	29 - 35	24	32
3	36 - 42	12	16
4	43 - 49	11	15
5	50 ke atas	6	8
JUMLAH		75	100

Sumber : data primer yang diolah

Tabel 4.3 memperlihatkan bahwa data responden dilihat dari usia sebagian besar responden berumur antara 29 s/d 35 tahun, yaitu sebanyak 24 (32%) dan 21

s/d 28 sebanyak 22 responden (24%) merupakan usia produktif dan usia 50 tahun ke atas merupakan usia kurang produktif sebanyak 8%. Hal ini mencerminkan bahwa semakin banyak usia produktif semakin baik karena akan mempengaruhi kecepatan dan ketepatan dalam melaksanakan tugasnya yang menuntut untuk kehati-hatian dan tingkat waktu kerja yang cepat serta mudah untuk mengantisipasi perubahan.

3. Status Perkawinan

Dilihat dari status perkawinan responden, maka dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.4
DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT STATUS PERKAWINAN

No	Status Perkawinan	Jumlah	Persentase
1	Kawin	50	67
2	Belum Kawin	13	17
3	Lain-lain	12	16
JUMLAH		75	100

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa jumlah responden sebagian besar sudah menikah yaitu sebanyak 50 (67%) dan sisanya belum menikah sebanyak 13 responden (17%) dan lain-lain sebanyak 12 (16%). Hal ini dikarenakan sebagian besar karyawan berusia produktif dan sudah selayaknya sudah berumah tangga.

4.2 Distribusi Tanggapan Responden

Berdasarkan hasil tanggapan 75 responden tentang motivasi, komitmen, *locus of control* dan kinerja karyawan di Universitas Dian Nuswantoro Semarang, maka penelitian ini akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam kategori sebagai berikut :

4.2.1 Tanggapan Responden Terhadap Motivasi.

Motivasi kerja, adalah keinginan dan dorongan-dorongan yang timbul dalam diri seseorang karyawan dan dapat menggerakkan, mengarahkan karyawan tersebut untuk melakukan kegiatan demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kenyataannya di lapangan, karyawan/pegawai yang dikatakan mempunyai motivasi kerja yang baik adalah mereka yang memiliki semangat dan berkeinginan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik, mempunyai kehendak untuk berhasil dalam tugas yang berdasarkan pada keinginan untuk maju dan berkembang. Sebaliknya, karyawan/pegawai yang tidak termotivasi adalah mereka yang bermalas-malasan, menyelesaikan pekerjaan sekehendak hatinya, tidak mempunyai ambisi untuk maju dan berkembang serta selalu menyalahkan kondisi dan lingkungan tempat dimana mereka bekerja.

Motivasi adalah kemauan untuk melakukan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dipengaruhi oleh kemampuan untuk melakukan dan memenuhi kebutuhan individual. Unsur upaya baik intensitasnya (orang berusaha keras) maupun mutunya (upaya yang diarahkan pada dan/atau konsistensi dengan tujuan organisasi). Motivasi kerja adalah sebuah aspek pada masing-masing orang atau karyawan yang akan selalu dipertahankan dan ditingkatkan. Selain motivasi dari karyawan itu sendiri, perhatian pihak manajemen perusahaanpun harus ditujukan pada kondisi yang bisa menjaga, menumbuhkan, dan mengarahkan motivasi kerja tersebut demi tercapainya tujuan perusahaan. Berdasarkan pengamatan hasil penelitian ini bahwa motivasi yang ada di Universitas Dian Nuswantoro Semarang dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut ini :

Tabel 4.5 Tanggapan Responden Terhadap Motivasi

Indikator	SS		S		N		TS		STS		Rerata
	F	Score	F	Score	F	Score	F	Score	F	Score	
Saya merasa aman berkaitan dengan posisi saya	22	110	46	184	2	6	3	6	2	2	4,11
Saya mempunyai kesempatan untuk bercakap-cakap dan bertukar pikiran dengan rekan sekerja saya	22	110	42	168	5	15	6	12	0	0	4,07
Saya mempunyai kesempatan untuk bertemu dengan orang lain di luar kelompok	32	160	41	164	2	6	0	0	0	0	4,40
Saya merasakan adanya <i>prestise</i> (penghargaan) di lembaga ini.	31	155	43	172	1	3	0	0	0	0	4,40
Saya merasakan ada kesempatan untuk pengembangan dan pertumbuhan pribadi	28	140	44	176	2	6	1	2	0	0	4,32
Nilai rerata Motivasi											4,26

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner, secara keseluruhan karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang memiliki persepsi yang sangat baik mengenai motivasi, tercermin pada besarnya nilai rerata total sebesar 4,26 (interval 4,20 – 5,00). Dari indikator motivasi yang berimplikasi sangat baik menurut persepsi responden secara yang tertinggi (4,40) adalah Saya mempunyai kesempatan untuk bertemu dengan orang lain di luar kelompok dan Saya merasakan adanya *prestise* (penghargaan) di lembaga ini. Sedangkan indikator dengan persepsi responden yang paling rendah adalah Saya mempunyai kesempatan untuk bercakap-cakap dan bertukar pikiran dengan rekan sekerja saya.

Sebagai pendorong sumber daya manusia untuk bekerja adalah motivasi, dalam kehidupannya manusia melakukan bermacam-macam aktivitas dan salah satunya adalah perilaku manusia itu sendiri. Perilaku manusia sekarang hanyalah cermin yang paling sederhana dari motivasi dasar mereka, sejalan dengan tujuan perusahaan maka antara motivasi dan permintaan perusahaan harus saling mendukung.

Adanya pemberian motivasi ini berarti telah memberikan kesempatan terhadap karyawan yang menjadi bawahannya sehingga karyawan bisa dan mampu mengembangkan kemampuannya. Motivasi secara sederhana dapat dirumuskan sebagai kondisi ataupun tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan semaksimal mungkin karyawan untuk berbuat dan memproduksi. Peranan motivasi adalah untuk mengintensifkan hasrat dan keinginan tersebut, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa usaha peningkatan semangat kerja seseorang akan selalu terkait dengan usaha memotivasinya sehingga untuk mengadakan motivasi yang baik perlu mengetahui kebutuhan-kebutuhan manusia.

4.2.2 Tanggapan Responden Terhadap Komitmen

Dalam menjalankan sebuah usaha, dukungan karyawan tentunya menjadi salah satu bagian penting yang mempengaruhi sukses tidaknya usaha tersebut. Bahkan maju mundurnya perusahaan pun dipengaruhi langsung oleh kinerja para karyawan. Bila dedikasi dan komitmen dari karyawan cukup kuat, maka bisa dipastikan konsumen (mahasiswa) pun akan merasa senang dan hasil yang didapatkan juga bisa maksimal. Namun begitu juga sebaliknya, bila komitmen karyawan rendah maka kemungkinan besar institusi tidak akan bisa berkembang hingga menuju puncak kesuksesan.

Membangun komitmen dari para karyawan memang tidak mudah. Dibutuhkan proses yang cukup panjang, hingga akhirnya komitmen tersebut bisa terbentuk dengan sendirinya. Adapun tanggapan responden mengenai komitmen nampak pada tabel 4.6 berikut ini :

Tabel 4.6 Tanggapan Responden Terhadap Komitmen

Indikator	SS		S		N		TS		STS		Rerata
	F	Score	F	Score	F	Score	F	Score	F	Score	
Saya tetap akan bahagia menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini.	25	125	46	184	3	9	1	2	0	0	4,27
Saya tetap membanggakan organisasi ini kepada orang lain di luar organisasi.	18	90	46	184	9	27	2	4	0	0	4,07
Saya tetap merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini.	15	75	53	212	6	18	1	2	0	0	4,09
Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini, sekalipun saya menginginkannya.	27	135	43	172	5	15	0	0	0	0	4,29
Salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada organisasi ini adalah bahwa saya percaya loyalitas adalah penting dan oleh karena itu saya merasa tetap bekerja di perusahaan merupakan kewajiban moral	42	210	33	132	0	0	0	0	0	0	4,56
Nilai rerata Komitmen											4,26

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner, secara keseluruhan karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang memiliki persepsi yang sangat baik mengenai komitmen, tercermin pada besarnya nilai rerata total sebesar 4,26 (interval 4,20 – 5,00). Dari indikator komitmen yang menyumbang rerata yang paling tinggi menurut persepsi responden adalah Salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada organisasi ini adalah bahwa saya percaya loyalitas adalah penting dan oleh karena itu saya merasa tetap bekerja di perusahaan merupakan kewajiban moral (4,56), kemudian yang terendah adalah Saya tetap membanggakan organisasi ini kepada orang lain di luar organisasi (4,07).

4.2.3 Tanggapan Responden Terhadap *Locus of Control*

Locus of Control didefinisikan sebagai persepsi seseorang tentang sumber nasibnya (Robbins, 2003). *Locus of Control* adalah cara pandang seseorang terhadap suatu peristiwa apakah dia merasa dapat atau tidak dapat mengendalikan peristiwa

yang terjadi padanya (Rotter, 1966). Konsep *Locus of Control* memiliki latar belakang teoritis dalam teori pembelajaran sosial.

Beberapa individu meyakini bahwa mereka dapat mengendalikan apa yang terjadi pada diri mereka, sedang yang lain meyakini bahwa apa yang terjadi pada mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti kemujuran dan peluang. Tipe pertama merupakan tipe *Locus of Control* internal sedang tipe kedua adalah *Locus of Control* eksternal (Rotter, 1966 dalam Brownell, 1978). Individu dengan *locus of control* internal percaya mereka mempunyai kemampuan menghadapi tantangan dan ancaman yang timbul dari lingkungan (Brownell, 1978) dan berusaha memecahkan masalah dengan keyakinan yang tinggi sehingga strategi penyelesaian atas kelebihan beban kerja dan konflik antarperan bersifat proaktif.

Individu yang memiliki *Locus of Control* eksternal sebaliknya lebih mudah merasa terancam dan tidak berdaya, maka strategi yang dipilih cenderung reaktif. *Internal control* mengacu pada persepsi terhadap kejadian baik positif maupun negatif sebagai konsekuensi dari tindakan atau perbuatan diri sendiri dan berada di bawah pengendalian dirinya. *External control* mengacu pada keyakinan bahwa suatu kejadian tidak memiliki hubungan langsung dengan tindakan yang dilakukan oleh diri sendiri dan berada diluar kontrol dirinya (Lefcourt, 1982). *Locus of Control* berperan dalam motivasi, *Locus of Control* yang berbeda bisa mencerminkan motivasi yang berbeda dan kinerja yang berbeda. *Locus of Control* internal akan cenderung lebih sukses dalam karir mereka daripada *Locus of Control* eksternal, mereka cenderung mempunyai level kerja yang lebih tinggi, promosi yang lebih cepat dan mendapatkan uang yang lebih. Sebagai tambahan, *Locus of Control* internal dilaporkan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dengan pekerjaan

mereka dan terlihat lebih mampu menahan stress daripada *Locus of Control* eksternal (Baron dan Greenberg, 1990 dalam Maryanti, 2005).

Penelitian yang dilakukan oleh Patten (2005) menjelaskan bahwa pengaruh pengendalian terhadap manusia bukan hanya sekedar proses sederhana namun tergantung pada pengendalian itu sendiri dan pada apakah individu menerima hubungan sebab akibat antara perilaku yang memerlukan pengendalian. Adapun tanggapan responden mengenai locus of control dapat dilihat pd tabel 4.7 berikut ini :

Tabel 4.7 Tanggapan Responden Terhadap Locus of Control

Indikator	SS		S		N		TS		STS		Rerata
	F	Score	F	Score	F	Score	F	Score	F	Score	
Banyak orang tidak menyadari dalam arti luas, hidup mereka dikendalikan oleh kejadian-kejadian secara kebetulan.	22	110	31	124	9	27	12	24	1	1	3,81
Tidak bijaksana melakukan perencanaan terlalu jauh kedepan karena banyak hal yang berubah menjadi baik atau menjadi buruk.	8	40	45	180	5	15	13	26	4	4	3,53
Saya tidak percaya bahwa keberuntungan memainkan peranan penting dalam hidup saya.	12	60	22	88	31	93	7	14	3	3	3,44
Untuk mendapatkan sesuatu, yang benar adalah tergantung pada kemampuan, dan bukan keberuntungan.	19	95	27	108	13	39	13	26	3	3	3,61
Bagi saya memperoleh apa yang saya inginkan sama sekali bukan masalah keberuntungan, tetapi berdasar rencana dan usaha.	11	55	32	128	25	75	6	12	1	1	3,61
Nilai rerata Locus of Control											3,60

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner, secara keseluruhan karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang memiliki persepsi yang baik mengenai *locus of control*, tercermin pada besarnya nilai rerata total sebesar 3,60 (interval 3,40 - 4,19). Dari indikator locus of control yang memperoleh rerata yang paling tinggi menurut persepsi responden yaitu Banyak orang tidak menyadari dalam arti luas, hidup mereka dikendalikan oleh kejadian-kejadian secara kebetulan. Sedangkan yang paling rendah menurut persepsi

responden yaitu Saya tidak percaya bahwa keberuntungan memainkan peranan penting dalam hidup saya. Jadi melihat persepsi responden dari jawaban kuesioner menunjukkan bahwa karyawan memandang locus of control secara umum masih baik.

4.2.4 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja

Menurut Simamora (2004:338), kinerja adalah hasil kerja karyawan terhadap kontribusinya kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Hasil penilaian kinerja sering berfungsi sebagai basis evaluasi reguler terhadap kinerja anggota organisasi (Simamora,2004:344). Kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai,2004:309).

Apakah seorang individu dinilai kompeten atau tidak kompeten, efektif atau tidak efektif, dapat dipromosikan atau tidak dapat dipromosikan, dan seterusnya berpijak pada informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja. Selain itu, organisasi sering mencoba mempengaruhi motivasi dan kinerja masa depan dari anggota-anggotanya dengan menghubungkan pemberian berbagai imbalan, seperti gaji dan nilai yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja.

Penilaian kinerja karyawan merupakan kesempatan periodik untuk melakukan komunikasi antara orang yang menugaskan pekerjaan dengan orang yang mengerjakannya untuk mendiskusikan apa yang saling mereka harapkan dan seberapa jauh harapan ini dipenuhi. Menurut Rivai (2004, 309), kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Apakah seorang individu dinilai kompeten atau tidak kompeten, efektif atau tidak efektif, dapat dipromosikan atau tidak dapat dipromosikan, dan seterusnya berpijak pada informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja. Selain itu, organisasi sering mencoba mempengaruhi motivasi dan kinerja masa depan dari anggota-anggotanya dengan

menghubungkan pemberian berbagai imbalan, seperti gaji dan nilai yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja. Adapun tanggapan responden mengenai indikator kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut ini :

Tabel 4.8 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan

Indikator	SS		S		N		TS		STS		Rerata
	F	Score	F	Score	F	Score	F	Score	F	Score	
Kuantitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain.	22	110	31	124	9	27	12	24	1	1	3,81
Kualitas kerja saya ini jauh lebih baik dari karyawan lain.	8	40	45	180	5	15	13	26	4	4	3,53
Kemampuan saya dalam melaksanakan pekerjaam utama adalah baik	12	60	22	88	31	93	7	14	3	3	3,44
Pengetahuan saya yang berkaitan dengan pekerjaan utama adalah baik.	19	95	27	108	13	39	13	26	3	3	3,61
Kreatifitas saya dalam melaksanakan pekerjaan utamanya adalah baik.	11	55	32	128	25	75	6	12	1	1	3,61
Nilai rerata Kinerja Karyawan											3,60

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner, secara keseluruhan karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang memiliki persepsi yang baik mengenai kinerja karyawan, nampak pada besarnya nilai rata-rata total sebesar 3,60 (interval 3,40 - 4,19). Dari indikator kinerja karyawan yang memperoleh rerata yang paling besar menurut persepsi responden yaitu indikator Kuantitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain dan indikator dengan rerata yang terendah yaitu Kemampuan saya dalam melaksanakan pekerjaam utama adalah baik.

4.3 Uji Kualitas Data

4.3.1 Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur yang dipergunakan untuk mengukur apa yang diukur. Uji validitas atau tingkat ketepatan, keakuratan atau kejitian, digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner.

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghazali, 2005).

Pengujian validitas dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan program SPSS for Windows Versi 16,0. Dalam penelitian ini pengujian validitas hanya dilakukan terhadap 75 responden. Cara melihat angka kritik adalah dengan melihat tingkat kebebasan (df) = $N - 2$. Jadi tingkat kebebasan (df) = $75 - 2 = 73$. Alat untuk mengukur validitas adalah korelasi bivariat (Ghozali, 2005:46). Suatu indikator dikatakan valid, apabila $n = 73$ dan $\alpha = 0,05$, maka r tabel = 0,227 dengan ketentuan:

Hasil $r_{hitung} > r_{tabel} (0,227) = \text{valid}$

Hasil $r_{hitung} < r_{tabel} (0,227) = \text{tidak valid}$

Pengambilan keputusan berdasarkan jika nilai r -hitung $>$ r -tabel atau nilai $\alpha \leq 0,05$ maka item/pertanyaan tersebut valid dan sebaliknya.

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini dengan melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Adapun hasil uji validitas untuk masing-masing indikator yang dipakai dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut ini :

Tabel 4.9 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Motivasi
Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	MOT
X1.1 Pearson Correlation	1	.394**	.345**	.086	.466**	.704**
Sig. (2-tailed)		.000	.002	.464	.000	.000
N	75	75	75	75	75	75
X1.2 Pearson Correlation	.394**	1	.629**	.188	.285*	.754**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.105	.013	.000
N	75	75	75	75	75	75
X1.3 Pearson Correlation	.345**	.629**	1	.429**	.474**	.773**

	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
X1.4	Pearson Correlation	.086	.188	.429**	1	.323**	.512**
	Sig. (2-tailed)	.464	.105	.000		.005	.000
	N	75	75	75	75	75	75
X1.5	Pearson Correlation	.466**	.285*	.474**	.323**	1	.683**
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.000	.005		.000
	N	75	75	75	75	75	75
MO	Pearson Correlation	.704**	.754**	.773**	.512**	.683**	1
T	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	75	75	75	75	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Dari tampilan output SPSS terlihat bahwa korelasi masing-masing indikator (X_{1.1} sampai dengan X_{1.5}) terhadap total skor motivasi menunjukkan hasil yang signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaan adalah valid. Hasil analisis korelasi bivariate dengan melihat output Cornbach alpha pada kolom Correlated Item – Total Correlation adalah identik karena keduanya mengukur hal yang sama.

Tabel 4.10 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Komitmen
Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	KOM
X2.1 Pearson Correlation	1	.417**	.437**	.273*	.261*	.646**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.018	.024	.000
N	75	75	75	75	75	75
X2.2 Pearson Correlation	.417**	1	.810**	.556**	.284*	.845**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.013	.000
N	75	75	75	75	75	75
X2.3 Pearson Correlation	.437**	.810**	1	.639**	.287*	.864**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.013	.000
	N	75	75	75	75	75	75
X2.4	Pearson Correlation	.273*	.556**	.639**	1	.446**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.018	.000	.000		.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
X2.5	Pearson Correlation	.261*	.284*	.287*	.446**	1	.578**
	Sig. (2-tailed)	.024	.013	.013	.000		.000
	N	75	75	75	75	75	75
KO M	Pearson Correlation	.646**	.845**	.864**	.779**	.578**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	75	75	75	75	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Dari tampilan output SPSS indikator komitmen terlihat bahwa korelasi masing-masing indikator (X_{2.1} sampai dengan X_{2.5}) terhadap total skor komitmen menunjukkan hasil yang signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaan adalah valid. Hasil analisis korelasi bivariate dengan melihat output Cornbach alpha pada kolom Correlated Item – Total Correlation adalah identik karena keduanya mengukur hal yang sama.

Tabel 4.11 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas *Locus of Control*

Correlations						
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	LC
X3.1 Pearson Correlation	1	.711**	.353**	.537**	.122	.694**
Sig. (2-tailed)		.000	.002	.000	.296	.000
N	75	75	75	75	75	75
X3.2 Pearson Correlation	.711**	1	.622**	.690**	.307**	.828**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.007	.000
N	75	75	75	75	75	75

X3.3 Pearson Correlation	.353**	.622**	1	.612**	.301**	.706**
Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000	.009	.000
N	75	75	75	75	75	75
X3.4 Pearson Correlation	.537**	.690**	.612**	1	.405**	.831**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
N	75	75	75	75	75	75
X3.5 Pearson Correlation	.122	.307**	.301**	.405**	1	.561**
Sig. (2-tailed)	.296	.007	.009	.000		.000
N	75	75	75	75	75	75
LC Pearson Correlation	.694**	.828**	.706**	.831**	.561**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	75	75	75	75	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari tampilan output SPSS indikator *Locus of Control* terlihat bahwa korelasi masing-masing indikator (X_{3.1} sampai dengan X_{3.5}) terhadap total skor *Locus of Control* menunjukkan hasil yang signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaan adalah valid. Hasil analisis korelasi bivariate dengan melihat output Cornbach alpha pada kolom Correlated Item – Total Correlation adalah identik karena keduanya mengukur hal yang sama.

Tabel 4.12 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Kinerja

Correlations						
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y.15	KINR
Y1.1 Pearson Correlation	1	.687**	.048	.089	.127	.590**
Sig. (2-tailed)		.000	.684	.446	.277	.000
N	75	75	75	75	75	75
Y1.2 Pearson Correlation	.687**	1	.150	.128	.089	.601**
Sig. (2-tailed)	.000		.200	.276	.449	.000
N	75	75	75	75	75	75
Y1.3 Pearson Correlation	.048	.150	1	.534**	.429**	.638**
Sig. (2-tailed)	.684	.200		.000	.000	.000

N	75	75	75	75	75	75
Y1.4 Pearson Correlation	.089	.128	.534**	1	.776**	.749**
Sig. (2-tailed)	.446	.276	.000		.000	.000
N	75	75	75	75	75	75
Y.15 Pearson Correlation	.127	.089	.429**	.776**	1	.732**
Sig. (2-tailed)	.277	.449	.000	.000		.000
N	75	75	75	75	75	75
KIN Pearson Correlation	.590**	.601**	.638**	.749**	.732**	1
R Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	75	75	75	75	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari tampilan output SPSS indikator kinerja terlihat bahwa korelasi masing-masing indikator (Y_{1.1} sampai dengan Y_{1.5}) terhadap total skor kinerja menunjukkan hasil yang signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaan adalah valid. Hasil analisis korelasi bivariate dengan melihat output Cornbach alpha pada kolom Correlated Item – Total Correlation adalah identik karena keduanya mengukur hal yang sama.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukurannya relatif sama maka alat ukur tersebut reliabel. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan program SPSS for Windows Versi 16.0. Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas hanya dilakukan terhadap 75 responden. Pengambilan keputusan berdasarkan jika

nilai Cornbach Alpha melebihi 0,60 maka pertanyaan variabel tersebut reliabel dan sebaliknya. Adapun hasil dari pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Alpha	Keputusan
Motivasi (X_1)	0,722	Reliabel
Komitmen (X_2)	0,801	Reliabel
<i>Locus of Control</i> (X_3)	0,821	Reliabel
Kinerja (Y)	0,688	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari hasil uji reliabilitas pada tabel 4.13. diperoleh bahwa nilai Cornbach Alpha untuk semua variabel $> 0,60$ maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel menunjukkan reliabel berarti jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Multikolinieritas

Multikolinearitas berarti adanya hubungan linear yang “sempurna” atau pasti, di antara beberapa atau semua variabel yang menjelaskan dari model regresi. Istilah multikolinearitas berkenaan dengan terdapatnya lebih dari satu hubungan linear pasti, dan istilah kolinearitas dengan derajatnya satu hubungan linear.

Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan lawannya *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan diregres terhadap variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai *tolerance* rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Nilai *cutoff* yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* 0,10 atau sama dengan nilai VIF di atas 10. Setiap analisis harus menentukan tingkat kolinearitas yang masih dapat ditolerir.

Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics		Kesimpulan
	Tolerance	VIF	
Motivasi (X_1)	0,994	1,006	Bebas Multikolinearitas
Komitmen (X_2)	0,938	1,066	Bebas Multikolinearitas
<i>Locus of Control</i> (X_3)	0,938	1,066	Bebas Multikolinearitas

Sumber : Data primer yang diolah

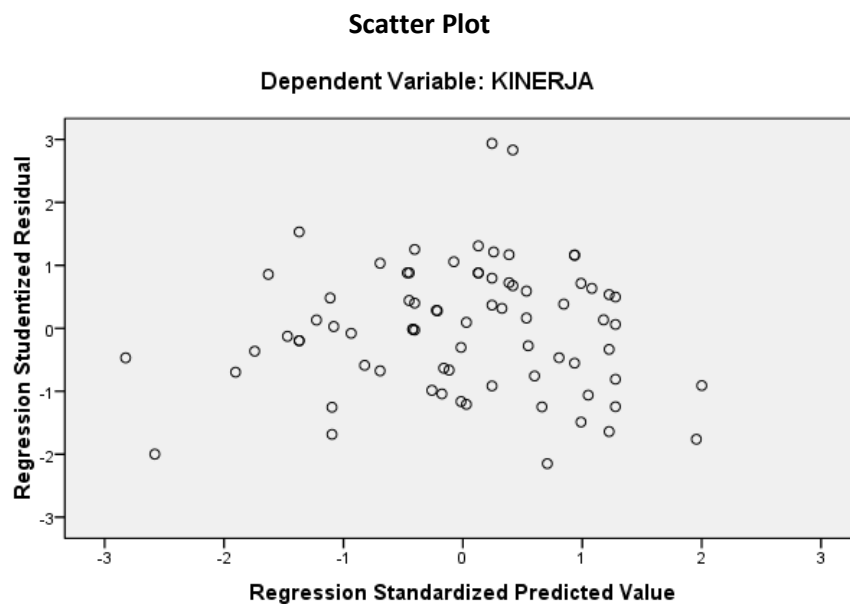
Hasil pengujian *tolerance* menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,10 (10%). Hasil perhitungan VIF juga menunjukkan bahwa tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari

10. Dengan demikian dapat disimpulkan model regresi tersebut tidak terdapat problem multikolinieritas. Maka model regresi yang ada layak untuk dipakai.

4.4.2 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Deteksi adanya Heterokedastisitas dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik, di mana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu Y adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di-studentized. Adapun grafik hasil uji heterokesdastisitas adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1

Pengujian Heterokedastisitas

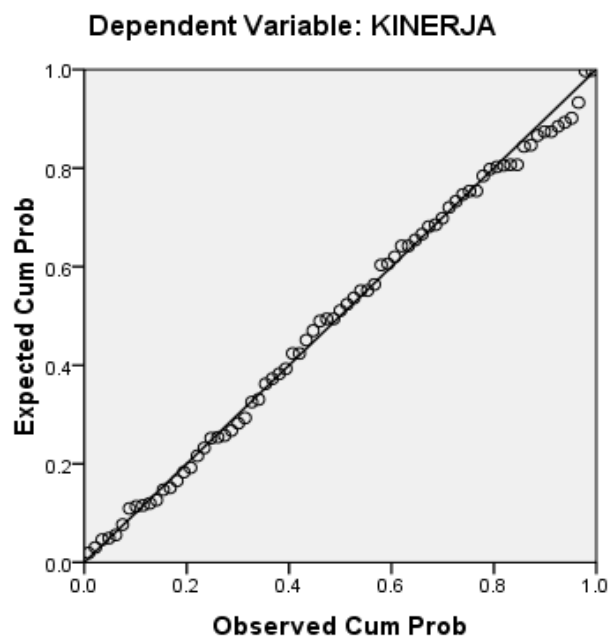
Dari grafik, terlihat titik-titik yang menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di

bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi Heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai.

4.4.3 Uji Normalitas

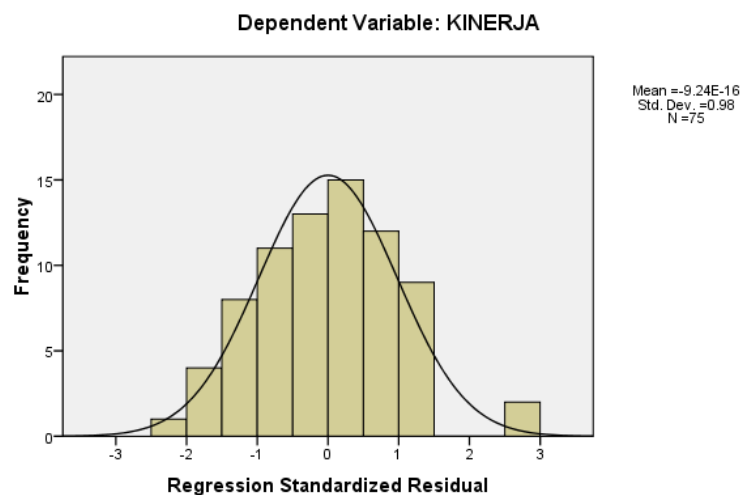
Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat Normal Probability Plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Hasil normal plot untuk uji normalitas adalah sebagai berikut :

Normal P-Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.2
Hasil Pengujian Normalitas dengan Normal Probability Plot

Histogram

**Gambar****4.3**

Hasil Pengujian Normalitas

Jika dilihat berdasarkan grafik di atas, maka data dari semua data berdistribusi normal. Hal ini karena semua data menyebar mengikuti garis Normalitas.

4.4.4 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam suatu model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Penginterpretasian output SPSS ver.16.0 guna mengetahui ada tidaknya gejala autokorelasi adalah dengan melihat besarnya nilai Durbin-Watson (DW test).

Tabel 4.15 Hasil Uji Autokorelasi

Durbin-Watson

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.583 ^a	.340	.312	.474	2.028

a. Predictors: (Constant), LC, MOT, KOM

b. Dependent Variable: KINERJA

Dari pengujian statistik diperoleh nilai Durbin-Watson sebesar 2,028 seperti yang ditunjukkan oleh tabel 4.15 di atas. Apabila nilai ini dibandingkan

dengan menggunakan derajat kepercayaan 5%, jumlah sampel 75 ($n = 75$) dan jumlah variabel bebas 3 ($k = 3$), maka pada tabel Durbin-Watson akan didapatkan nilai $du = 1,709$ dan $dl = 1,543$. Oleh karena nilai Durbin-Watson statistik yaitu sebesar 2,028 terletak diantara batas $4 - du = 2,291$ dan, maka $1,534 < 2,028 < 2,291$ hal ini berarti tidak ada autokorelasi baik positif maupun negatif.

4.5 Analisis Regresi

Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu regresi linier berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel-variabel bebas (*independent*) yaitu motivasi, komitmen, dan *locus of control* terhadap variabel terikat (*dependent*) yaitu kinerja karyawan (Y). Berdasarkan perhitungan melalui program komputer dengan menggunakan program SPSS ver. 16.0 diperoleh hasil regresi sebagai berikut :

Tabel 4.16 Ringkasan Hasil Estimasi Regresi

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.042	.720		-.058	.954		
	MOT	.240	.117	.198	2.049	.044	.994	1.006
	KOM	.430	.129	.333	3.344	.001	.938	1.066
	LC	.225	.062	.363	3.648	.001	.938	1.066

a. Dependent Variable: KINERJA

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan regresi yang terbentuk pada uji regresi ini adalah :

$$Y = -0,042 + 0,240 X_1 + 0,430 X_2 + 0,225 X_3$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diketahui bahwa :

- Koefisien konstanta sebesar -0,042 menunjukkan bahwa bila motivasi, komitmen dan locus of control tidak berubah/tetap maka arah perubahan variabel kinerja karyawan adalah negatif.

- b. Koefisien regresi motivasi sebesar 0,240 mempunyai arti bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan demikian menunjukkan bahwa apabila variabel motivasi ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
- c. Koefisien regresi komitmen sebesar 0,430 mempunyai arti bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan demikian menunjukkan bahwa semakin baik komitmen karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Variabel komitmen merupakan variabel yang paling dominan dibandingkan dengan variabel yang lain dalam mempengaruhi variabel kinerja karyawan
- d. Koefisien regresi *locus of control* sebesar 0,225 mempunyai arti bahwa *locus of control* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan demikian menunjukkan bahwa semakin baik *locus of control* maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

4.6 Pengujian Hipotesis

4.6.1 Uji t

Untuk menguji hipotesis penelitian dilakukan dengan uji t (t test). Uji t (t-test) ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh secara parsial (individu) variabel-variabel independen (motivasi, komitmen, dan *locus of control*) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).

a. Hipotesis I :

$H_0 : b_1 = 0$: Tidak ada pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang

$H_a : b_1 \neq 0$: Ada pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang.

Dari hasil perhitungan SPSS tabel 4.16 didapat nilai t hitung sebesar 2,049 ($n = 75$; $\alpha = 0,05$; t tabel : 1,992) dengan tingkat signifikansi sebesar $0,044 <$

$\alpha = 5\%$, dengan demikian H_0 ditolak, artinya bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan di Universitas Dian Nuswantoro Semarang ditolak. Dengan kata lain bahwa apabila motivasi ditingkatkan maka akan menyebabkan peningkatan pada kinerja karyawan. Jadi motivasi yang ada di Universitas Dian Nuswantoro Semarang berdasarkan hasil analisis statistik mampu mengubah peningkatan atau penurunan kinerja karyawan.

b. Hipotesis II :

$H_0 : b_2 = 0$: Tidak ada pengaruh yang signifikan komitmen terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang.

$H_a : b_2 \neq 0$: Ada pengaruh yang signifikan komitmen terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang.

Dari hasil perhitungan SPSS tabel 4.16 didapat nilai t hitung sebesar 3,344 ($n = 75$; $\alpha = 0,05$; t tabel : 1,992) dengan tingkat signifikansi sebesar $0,001 < \alpha = 5\%$, Ini berarti H_0 ditolak, artinya bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara komitmen terhadap kinerja karyawan di Universitas Dian Nuswantoro Semarang ditolak. Artinya komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila komitmen ditingkatkan maka kinerja karyawan juga meningkat secara signifikan.

c. Hipotesis III :

$H_0 : b_3 = 0$: Tidak ada pengaruh yang signifikan *locus of control* terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang.

$H_a : b_3 \neq 0$: Ada pengaruh yang signifikan *locus of control* terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang.

Dari hasil perhitungan SPSS tabel 4.16 didapat nilai t hitung sebesar 3,648 ($n = 75$; $\alpha = 0,05$; t tabel : 1,992) dengan tingkat signifikansi sebesar $0,001 < \alpha = 5\%$ Ini berarti H_0 ditolak, artinya bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara *locus of control* terhadap kinerja karyawan di Universitas Dian Nuswantoro

Semarang ditolak. Artinya bahwa perubahan *locus of control* mampu mempengaruhi perubahan kinerja karyawan secara signifikan, yaitu bila *locus of control* ditingkatkan maka kinerja karyawan juga akan meningkat

4.6.2 Uji F

Dalam melakukan uji F, parameter yang digunakan adalah dengan membandingkan F hitung dengan F tabel, jika F-hitung lebih dari F tabel, maka hipotesis diterima dan H_0 ditolak, dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05 (5%).

Sesuai dengan hipotesis IV yang menyatakan bahwa :

$H_0 : b_4 = 0$: Tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi, komitmen dan *locus of control* secara simultan terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang.

$H_a : b_4 \neq 0$: Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi, komitmen dan *locus of control* secara simultan terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang.

Pengujian kebermanaknaan pengaruh variabel bebas secara simultan dilakukan dengan uji F dengan hasil yang dapat dilihat pada tabel 4.17 berikut ini

Tabel 4.17 Nilai Uji F**ANOVA^b**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.186	3	2.729	12.168	.000 ^a
	Residual	15.921	71	.224		
	Total	24.107	74			

a. Predictors: (Constant), LC, MOT, KOM

b. Dependent Variable: KINERJA

Berdasarkan tabel 4.17. menunjukkan hasil perhitungan uji F diperoleh nilai F-hitung sebesar 12,168 (F tabel : 2,74) dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 ($<0,05$), dengan demikian menunjukkan bahwa H_a diterima, artinya bahwa ada pengaruh yang signifikan antara motivasi, komitmen dan *locus of control* secara simultan terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang.

4.6.3 Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi pada intinya mengukur jauh kemampuan model pada Variabel Bebas (X) dalam menerangkan Variasi Variabel Terikat (Y), dapat dilihat dari besarnya nilai koefisien determinasi yang disesuaikan (*Adjusted R²*).

Tabel 4.18 Koefisien Determinasi**Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.583 ^a	.340	.312	.474	2.028

a. Predictors: (Constant), LC, MOT, KOM

b. Dependent Variable: KINERJA

Berdasarkan hasil perhitungan estimasi regresi, diperoleh nilai koefisien determinasi yang disesuaikan (*Adjusted R²*) adalah 0,312 artinya variasi dari motivasi, komitmen dan *locus of control* mampu menjelaskan variasi variabel kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang sebesar 31,2 %,

sedangkan sisanya sebesar 68,8 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model pada penelitian ini.

4.7 Pembahasan

4.7.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang. Dari indikator kepemimpinan berdasarkan persepsi responden yang memperoleh rerata yang paling tinggi menurut persepsi responden yaitu Saya mempunyai kesempatan untuk bertemu dengan orang lain di luar kelompok dan Saya merasakan adanya prestise (penghargaan) di lembaga ini, hal ini yang perlu dipertahankan oleh pimpinan agar tujuan perusahaan dapat dicapai. Sedangkan yang perlu mendapat perhatian dari indikator motivasi adalah, Saya mempunyai kesempatan untuk bercakap-cakap dan bertukar pikiran dengan rekan sekerja saya, karena menurut persepsi responden indikator ini mendapat penilaian yang paling rendah sehingga perlu ditingkatkan dengan menyediakan ruang dan waktu serta kegiatan yang mampu menampung karyawan agar memiliki banyak kesempatan untuk bercakap-cakap dan bertukar pikiran dengan rekan sekerja.

Selanjutnya, temuan lain berdasarkan hasil statistik menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh pada kinerja karyawan, sehingga variabel motivasi bagi karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang menjadi faktor yang dapat merubah kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Dwi Agung (2004), Edy Santoso, (2005), Bambang Dwi S (2007) dan Suparman (2007) bahwa dari hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel

motivasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Vera Parlinda, M. Wahyudin (2004) bahwa variabel motivasi ternyata secara signifikan tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Di Universitas Dian Nuswantoro Semarang, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga pimpinan perlu meningkatkan pemberian ruang dan waktu untuk bercakap-cakap dan bertukar pikiran dengan bawahan maupun rekan sekerja dan pimpinan perlu memberikan rasa aman berkaitan dengan posisi karyawan selama yang bersangkutan tidak melanggar aturan institusi. Misal dengan mengikutsertakan karyawan dalam asuransi kesehatan dan tunjangan pensiun serta peningkatan gaji/kesejahteraan , bahkan bila perlu diberikan perumahan untuk karyawan agar karyawan tetap loyal dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik lagi, sehingga kinerjanya meningkat.

4.7.2 Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa komitmen mempunyai pengaruh yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan daripada variabel yang lain. Hasil ini menunjukkan bahwa apabila komitmen yang dimulai dari indikator. Salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada organisasi ini adalah bahwa saya percaya loyalitas adalah penting dan oleh karena itu saya merasa tetap bekerja di perusahaan merupakan kewajiban moral, dan Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini, sekalipun saya menginginkannya serta indikator Saya

tetap akan bahagia menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini, indikator ini perlu dipertahankan agar komitmen karyawan tetap terjaga.

Sedangkan indikator Saya tetap membanggakan organisasi ini kepada orang lain di luar organisasi dan Saya tetap merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini, berdasarkan persepsi responden termasuk yang perlu ditingkatkan oleh pimpinan. Bagaimana karyawan memiliki kebanggaan bahwa karyawan tersebut adalah bagian dari keluarga besar Universitas Dian Nuswantoro, maka hal-hal positif yang sifatnya membangun citra positif perlu juga menjadi fokus untuk ditingkatkan, artinya bahwa komentar dari karyawan terhadap institusi apabila ada pihak luar yang bertanya tentang kualitas Udinus maka karyawan harus menjawab optimis bagus dan Udinus terus meningkatkan kualitas dan citra nya di masyarakat dengan memberikan pendidikan dan pelayanan terbaik untuk mahasiswa.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Edy Santoso (2005), Bambang Dwi S (2007), Suparman (2007) dan Darwito (2008) yang menyatakan bahwa komitmen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.7.3 Pengaruh *Locus of Control* Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa *Locus of Control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Dian Nuswantoro Semarang. Berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner, secara keseluruhan Pegawai Universitas Dian Nuswantoro Semarang memiliki persepsi yang baik mengenai *Locus of Control*. Dari indikator *Locus of Control* yang memperoleh rerata yang paling tinggi menurut persepsi responden yaitu Banyak orang tidak menyadari dalam arti luas, hidup mereka dikendalikan oleh kejadian-kejadian secara kebetulan, diikuti oleh indikator Untuk mendapatkan sesuatu, yang benar adalah tergantung pada kemampuan, dan bukan keberuntungan dan Bagi saya

memperoleh apa yang saya inginkan sama sekali bukan masalah keberuntungan, tetapi berdasar rencana dan usaha. Kemudian yang terendah adalah indikator Saya tidak percaya bahwa keberuntungan memainkan peranan penting dalam hidup saya. Jadi melihat persepsi responden dari jawaban kuesioner menunjukkan bahwa karyawan memandang bahwa secara umum tentang *Locus of Control* adalah baik terutama bahwa karyawan untuk mendapatkan sesuatu tergantung dari kemampuan, rencana dan usaha serta doa (dengan doa bahwa segala sesuatu bisa terjadi secara kebetulan).

Hal ini berarti bahwa variabel *Locus of Control* mampu meningkatkan kinerja karyawan di Universitas Dian Nuswantoro Semarang. Artinya untuk mencapai sesuatu tujuan yang telah ditetapkan oleh institusi maka semua karyawan harus berusaha sesuai dengan kemampuannya dan mendasarkan pada rencana & usaha serta diiringi dengan doa yang selama ini dapat dijalankan secara rutin seperti Istighotsah setiap bulannya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Edy Santoso, (2005) yang menyatakan bahwa *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, manakala semua temuan tersebut mendapat perhatian serius dari pihak yang berwenang/pimpinan kemudian diimplementasikan dalam format kebijakan yang dilakukan dengan sungguh-sungguh dan dengan komitmen tinggi maka kinerja karyawan di Universitas Dian Nuswantoro Semarang secara keseluruhan akan meningkat sebagaimana yang diharapkan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan mengevaluasi hasil analisis regresi, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
2. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan antara *locus of control* terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
4. Ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi, komitmen, dan *locus of control* secara simultan terhadap kinerja karyawan Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
5. Variasi dari Motivasi, Komitmen Organisasi, Locus of Control mampu menjelaskan terhadap kinerja karyawan pada Universitas Dian Nuswantoro Semarang sebesar 68,8 %, dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model pada penelitian ini.

CONTOHNYA : variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin kerja, pelatihan.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis, dapat dikemukakan saran yang sekiranya dapat membantu dan bermanfaat bagi Universitas Dian Nuswantoro Semarang sebagai berikut :

Komitmen mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan di Universitas Dian Nuswantoro Semarang. Sedangkan hasil tanggapan responden nilai rerata total ternyata paling rendah adalah variabel *locus of control* bila dibandingkan dengan variabel motivasi dan komitmen, tetapi secara statistik juga mempunyai pengaruh paling rendah daripada variabel yang lain. Sehingga pihak yang berwenang perlu melakukan tindakan perbaikan mulai dari komitmen, motivasi lalu *locus of control*.

Membangun komitmen dari para karyawan memang tidak mudah. Dibutuhkan proses yang cukup panjang, hingga akhirnya komitmen tersebut bisa terbentuk dengan sendirinya, maka untuk membangun komitmen dapat dilakukan dengan Pertama, menyampaikan tujuan-tujuan besar yang akan diraih bersama para karyawan. Melalui transparansi yang disampaikan pimpinan kepada karyawan, maka secara tidak langsung akan menumbuhkan semangat kerja dari para karyawan sehingga mereka berkeinginan untuk ikut andil dalam meraih tujuan besar tersebut. Kedua, Menciptakan keharmonisan di lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman memberikan energi positif bagi karyawan sehingga mereka merasa senang dan selalu bersemangat dalam menyelesaikan tugas atau kewajiban mereka masing-masing. Hubungan kerja yang harmonis antar sesama karyawan maupun antara atasan dan karyawannya menjadikan rasa kekeluargaan di institusi tersebut bisa terbangun, sehingga komitmen untuk bersama-sama membesarkan perusahaan semakin kuat. Ketiga, Menumbuhkan rasa cinta terhadap institusi.

Ketika karyawan sudah mulai nyaman dengan lingkungan kerjanya, maka tidak menutup kemungkinan akan tumbuh rasa cinta terhadap perusahaan dimana ia bekerja. Mereka rela bekerja keras demi memajukan perusahaan dan merasa rugi bila ia meninggalkan perusahaan tersebut dan beralih ke tempat lain. Hal ini bisa terwujud bila para karyawan telah bekerja dengan *passion*, sehingga mereka tidak merasa terbebani dengan tugas-tugas yang mereka terima. Keempat, Berikan reward atas prestasi yang dicapai. Salah satu cara yang bisa dipilih untuk meningkatkan komitmen karyawan yaitu dengan memberikan reward atas prestasi yang telah dicapai karyawan. Strategi ini cukup sering digunakan para pemilik perusahaan sebagai bagian dari penghargaan mereka terhadap kontribusi dan kerja keras yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Cara ini juga cukup efektif untuk mendorong semangat karyawan guna meningkatkan prestasi kerja mereka setiap bulannya. Kelima, Meningkatkan motivasi kerja karyawan. Ada kalanya motivasi kerja karyawan mengalami siklus naik turun seiring dengan tuntutan kerja yang mereka hadapi dan masa kerja yang telah mereka jalani. Terkadang karyawan mulai jenuh dengan tugas yang dikerjakannya setiap hari sehingga motivasi kerja mereka semakin berkurang dan mulai berpikir untuk mencari pekerjaan baru yang dirasa lebih menarik.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P, 1993, “*The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative & Test of a Three-commitment Conceptualization,*” *Journal of Apllied Psychology*, vol 78, no.4, p.538-550.
- Anzwar, Syarifuddin, 2001, *Reliabilitas dan Validitas*, Edisi Ketiga, Pustaka Pelopor, Yogyakarta.
- Arianto, Dwi Agung Nugroho, 2004, “Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Nyonya Meneer di Semarang), *Tesis*, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang
- As’ad, Moh., 2003, *Psikologi Industri Edisi Keempat*, Liberty, Yogyakarta
- Brownell, P. (1982), “A field study examination of budgetary participation and locus of control”, *The Accounting Review*, Vol. 57 No. 4, pp. 766-77.
- Darwito, 2008, “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada RSUD Kota Semarang), *Tesis*, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly, James Jr., 1999, *Organization : Behavior, Structurees, Process*, 8th, ed., Irwin, USA.
- Guest D., 1997, “Human Resources Management and Performance : A Review and Research Agent”, *International Journal of Human Resources Management*, (3) : 263 – 276.
- Gujarati, D, 1995, *Basic Econometries*. Thirt Edition, Economic Series, Singapore : McGraw-Hill International Edition.
- Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hadi, Sutrisno, 1991, *Analisis Butir dengan Instrumen Angket, Tes, dan Skala Nilai dengan Basica*, Edisi 1, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.
- Hadi, Sutrisno, 1993, *Metodologi Research*, Jilid I, Andi Offset, Yogyakarta
- Handoko, T. Hani, 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, BPFE Yogyakarta.
- Harsey, P., dan K.H. Blanchard, 1995, *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Edisi keempat. Jakarta : Erlangga.

- Hasibuan, S.P. Malayu, 2003, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- _____, 2007, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Hersey P, & Blachard K. H., 1969, “Life Cycle Theory of Leadership”, *Training and Development Journal*, 23(2), 26-34.
- Husein, Umar, 2004, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Edisi Kedua, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Johnson, G.H., dan Mc. Gill, G.A, 1988, *An Abbreviated Locus of Control Measurement Scale, Working Paper*, University of Haouston.
- Kotter J.P. and Heskett J.L., 1992, “Corporate Culture and Performance”, *The Free Press*, New York.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, 2005, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kelima, Penerjemah Erly Suandy, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Lefcourt H.M. (1982), *Locus of Control*. London. Lawrence Erlbaum Associates.
- Luthans, Fred, 1995, *Organizational Behavior*. International edition, Seventh Edition. McGraw-Hill. New York.
- _____, 1998, *Organizational Behavior*. 8th edition. New York :The McGraw-Hill Co., Inc. Mondy, R.W., R.M. Noee, dan S.R. Premeaux. 1999. Human Resource Management. 7th edition. New Jersey : Prentice-hall, Inc.
- Mangkunegoro, A.A. Anwar Prabu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Maryanti, Puji. (2005), “*Analisis Penerimaan Auditor Atas Dysfunctional Audit Behavior: Pendekatan Karakteristik Personal Auditor*”. Tesis Program Pasca Sarjana UNDIP (tidak dipublikasikan)
- Mas’ud, Fuad, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson, 2006, *Human Resources Management Edisi 10*, Penerjemah Diana Angelica, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Meyer, J.P., Natalie J. Allen, dan Catherine A Smith, 1993, “Commitment to Organization and Occupation : Extnsions and Test of Three Component Conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78. No. 4, 538 – 351.

- Mitchell, Vance F, dan Pravin Moudgill , 1976, “Measurement of Maslow’s Need Hierarchy “, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 : 334 - 349
- Parlinda, Vera, dan Wahyudin, M, 2004, Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta, *Jurnal Daya Saing*, Magister Manajemen UMS, pp. 86 – 101. ISSN 1411 – 3422
- Patten, M. Dennis. (2005), “An Analysis of The Impact of Locus of Control on Internal Auditor Job Performance and Satisfaction”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20 No. 9, pp. 1016-1029.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R.T., & Boulian, P. V, 1982, Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psyciatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rivai, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Rao, T.V, 1996, *Penilaian Prestasi Kerja ; Teori dan Praktek*, PT. Karya Uni Press, Jakarta
- Robbins, P. Stephen (2003), “*Organizational Behavior : Concept, Controversies*”, *Application*. Seventh Edition. Prentice Hall Inc
- , 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, PT. Indeks, Jakarta
- , 2007, *Perilaku organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Alih Bahasa oleh Adyana Pujaasmaka, PT Prenhalindo, Jakarta.
- Rotter, J.B. (1966), “Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement”, *Psychological Monographs*, Vol. 80, pp. 1-28.
- Rotter, J.B. (1990), “Internal versus external control of reinforcement”, *American Psychologist*, Vol. 45 No. 4, pp. 489-93
- Santoso, Singgih, 2001, *SPSS Statistik Parametrik*, PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta
- Sekaran, Uma, 2003, *Research Methods For Business : A Skill Building Approach*, Second Edition, New York Chichester Brisbane Toronto Singapore, John Willey & Sons, Inc.
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, STIE YKPN, Yogyakarta.

- Sugiyono, 2002, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Tett R. P., & J. P Meyer, 1993, "Job Satisfaction Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", *Personnel Psychology*, 46(2): 259-93.
- Tsui, Anne S., Jone L. Pearce dan Lyman W. Porter, 1997, "Alternative Approaches to the Employee – Organization Relationship : Does Investment In Employee Pay Off ?", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5, pp. 1089 – 1121
- Vandenberg : J. Robert dan Charles E. Lance., 1992, "Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Journal of Management*, vo. 18, no. 1. Pages 153-167.

LAMPIRAN 1

Kuesioner

KUESIONER
PENGARUH MOTIVASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN
LOCUS OF CONTROL PADA KINERJA KARYAWAN
UNIVERSITAS DIAN NUSWANTORO SEMARANG

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Sdr
 Karyawan Universitas Dian Nuswantoro
 Di Semarang

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan tesis kami yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, Dan *Locus Of Control* Pada Kinerja Karyawan Universitas Dian Nuswantoro” maka kami sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk mengisi kuesioner berikut ini, yang selanjutnya akan kami gunakan untuk analisis. Kuesioner ini bertujuan untuk menggali penilaian/pendapat/persepsi Bapak/Ibu/Sdr yang berkaitan dengan kinerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, yang nantinya diharapkan dapat menjadi masukan bagi Universitas Dian Nuswantoro Semarang.

Informasi yang akan kami peroleh mengenai persepsi karyawan terhadap kinerja ini untuk keperluan akademis dalam rangka penyusunan tesis. Oleh karena itu kami sangat mengharap Bapak/Ibu/Sdr untuk memberikan penilaian yang jujur atas kondisi yang ada sesuai pertanyaan dari kuesioner yang kami berikan sehingga diharapkan dapat diperoleh gambaran keadaan yang sebenarnya.

Atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr kami mengucapkan banyak terima kasih.

No. Responden :

Unit Kerja/Bagian :

Lama Kerja :tahun

Tingkat Pendidikan Akhir :

Jenis Kelamin : L / P *)

Umur :tahun

Status Perkawinan : Kawin / Belum kawin / Lain-lain*)

*) Coret yang tidak perlu

Untuk setiap pertanyaan berikut berilah tanda cek (√) pada kolom STS (Sangat Tidak Setuju)/Sangat Rendah, TS (Tidak Setuju)/Rendah, N (Netral), S (Setuju)/Tinggi, dan SS

(Sangat Setuju)/**Sangat Tinggi** yang menunjukkan penilaian anda terhadap kondisi yang sebenarnya.

MOTIVASI		Jawaban				
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya merasa aman berkaitan dengan posisi saya					
2.	Saya mempunyai kesempatan untuk bercakap-cakap dan bertukar pikiran dengan rekan sekerja saya					
3.	Saya mempunyai kesempatan untuk bertemu dengan orang lain di luar kelompok					
4.	Saya merasakan adanya <i>prestise</i> (penghargaan) di lembaga ini.					
5.	Saya merasakan ada kesempatan untuk pengembangan dan pertumbuhan pribadi					
KOMITMEN						
1.	Saya tetap akan bahagia menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini.					
2.	Saya tetap membanggakan organisasi ini kepada orang lain di luar organisasi.					
3.	Saya tetap merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini.					
4.	Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini, sekalipun saya menginginkannya.					
5.	Salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada organisasi ini adalah bahwa saya percaya loyalitas adalah penting dan oleh karena itu saya merasa tetap bekerja di perusahaan merupakan kewajiban moral					
LOCUS OF CONTROL						
1.	Banyak orang tidak menyadari dalam arti luas, hidup mereka dikendalikan oleh kejadian-kejadian secara kebetulan.					
2.	Tidak bijaksana melakukan perencanaan terlalu jauh kedepan karena banyak hal yang berubah menjadi baik atau menjadi buruk.					
3.	Saya tidak percaya bahwa keberuntungan memainkan peranan penting dalam hidup saya.					
4.	Untuk mendapatkan sesuatu, yang benar adalah tergantung pada kemampuan, dan bukan keberuntungan.					
5.	Bagi saya memperoleh apa yang saya inginkan sama sekali bukan masalah keberuntungan, tetapi berdasar rencana dan usaha.					

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
-----------	-------------------	------------	-----------	----------	----------	-----------

KINERJA KARYAWAN					
1.	Kuantitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain.				
2.	Kualitas kerja saya ini jauh lebih baik dari karyawan lain.				
3.	Kemampuan saya dalam melaksanakan pekerjaan utama adalah baik				
4.	Pengetahuan saya yang berkaitan dengan pekerjaan utama adalah baik.				
5.	Kreatifitas saya dalam melaksanakan pekerjaan utamanya adalah baik.				

LAMPIRAN 2

Uji Validitas

UJI VALIDITAS MOTIVASI

		Correlations					
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	MOT
X1.1	Pearson Correlation	1	.394**	.345**	.086	.466**	.704**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.464	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
X1.2	Pearson Correlation	.394**	1	.629**	.188	.285*	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.105	.013	.000
	N	75	75	75	75	75	75
X1.3	Pearson Correlation	.345**	.629**	1	.429**	.474**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
X1.4	Pearson Correlation	.086	.188	.429**	1	.323**	.512**
	Sig. (2-tailed)	.464	.105	.000		.005	.000
	N	75	75	75	75	75	75
X1.5	Pearson Correlation	.466**	.285*	.474**	.323**	1	.683**
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.000	.005		.000
	N	75	75	75	75	75	75
MOT	Pearson Correlation	.704**	.754**	.773**	.512**	.683**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	75	75	75	75	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

UJI VALIDITAS KOMITMEN

		Correlations					
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	KOM
X2.1	Pearson Correlation	1	.417**	.437**	.273*	.261*	.646**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.018	.024	.000
	N	75	75	75	75	75	75
X2.2	Pearson Correlation	.417**	1	.810**	.556**	.284*	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.013	.000
	N	75	75	75	75	75	75
X2.3	Pearson Correlation	.437**	.810**	1	.639**	.287*	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.013	.000
	N	75	75	75	75	75	75
X2.4	Pearson Correlation	.273*	.556**	.639**	1	.446**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.018	.000	.000		.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
X2.5	Pearson Correlation	.261*	.284*	.287*	.446**	1	.578**
	Sig. (2-tailed)	.024	.013	.013	.000		.000
	N	75	75	75	75	75	75
KOM	Pearson Correlation	.646**	.845**	.864**	.779**	.578**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	75	75	75	75	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

UJI VALIDITAS LOCUS OF CONTROL

		Correlations					
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	LC
X3.1	Pearson Correlation	1	.711**	.353**	.537**	.122	.694**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.000	.296	.000
	N	75	75	75	75	75	75
X3.2	Pearson Correlation	.711**	1	.622**	.690**	.307**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.007	.000
	N	75	75	75	75	75	75
X3.3	Pearson Correlation	.353**	.622**	1	.612**	.301**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000	.009	.000
	N	75	75	75	75	75	75
X3.4	Pearson Correlation	.537**	.690**	.612**	1	.405**	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
X3.5	Pearson Correlation	.122	.307**	.301**	.405**	1	.561**
	Sig. (2-tailed)	.296	.007	.009	.000		.000
	N	75	75	75	75	75	75
LC	Pearson Correlation	.694**	.828**	.706**	.831**	.561**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	75	75	75	75	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

UJI VALIDITAS KINERJA

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y.15	KINERJA
Y1.1	Pearson Correlation	1	.687**	.048	.089	.127	.590**
	Sig. (2-tailed)		.000	.684	.446	.277	.000
	N	75	75	75	75	75	75
Y1.2	Pearson Correlation	.687**	1	.150	.128	.089	.601**
	Sig. (2-tailed)	.000		.200	.276	.449	.000
	N	75	75	75	75	75	75
Y1.3	Pearson Correlation	.048	.150	1	.534**	.429**	.638**
	Sig. (2-tailed)	.684	.200		.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
Y1.4	Pearson Correlation	.089	.128	.534**	1	.776**	.749**
	Sig. (2-tailed)	.446	.276	.000		.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
Y.15	Pearson Correlation	.127	.089	.429**	.776**	1	.732**
	Sig. (2-tailed)	.277	.449	.000	.000		.000
	N	75	75	75	75	75	75
KINERJA	Pearson Correlation	.590**	.601**	.638**	.749**	.732**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	75	75	75	75	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN 3

Uji Reliabilitas

UJI RELIABILITAS

1. VARIABEL MOTIVASI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.722	5

2. VARIABEL KOMITMEN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	5

3. VARIABEL LOCUS OF CONTROL

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.821	5

4. VARIABEL KINERJA KARYAWAN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.688	5

LAMPIRAN 4

Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Multikolinearitas

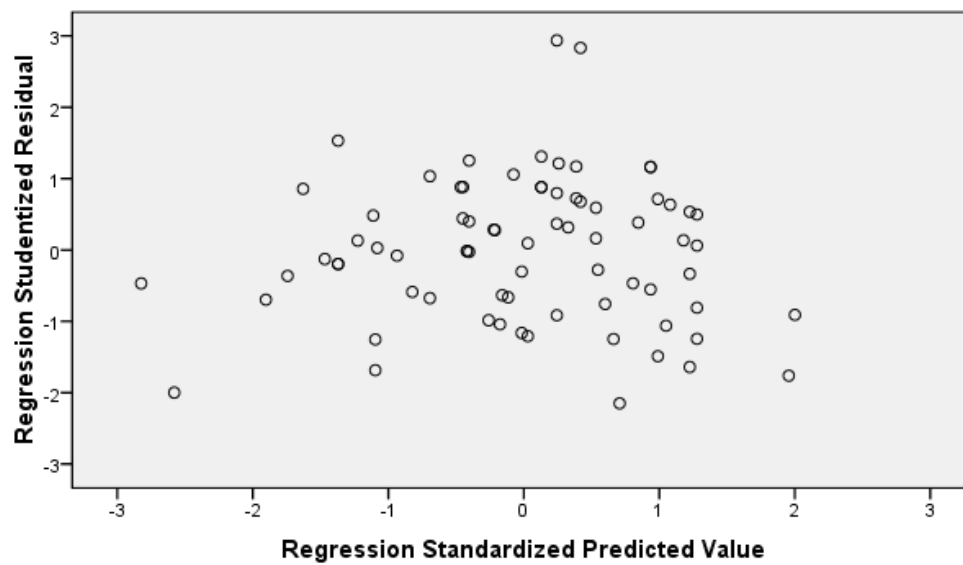
Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-.042	.720		-.058	.954		
MOT	.240	.117	.198	2.049	.044	.994	1.006
KOM	.430	.129	.333	3.344	.001	.938	1.066
LC	.225	.062	.363	3.648	.001	.938	1.066

a. Dependent Variable: KINERJA

Uji Heteroskedastisitas

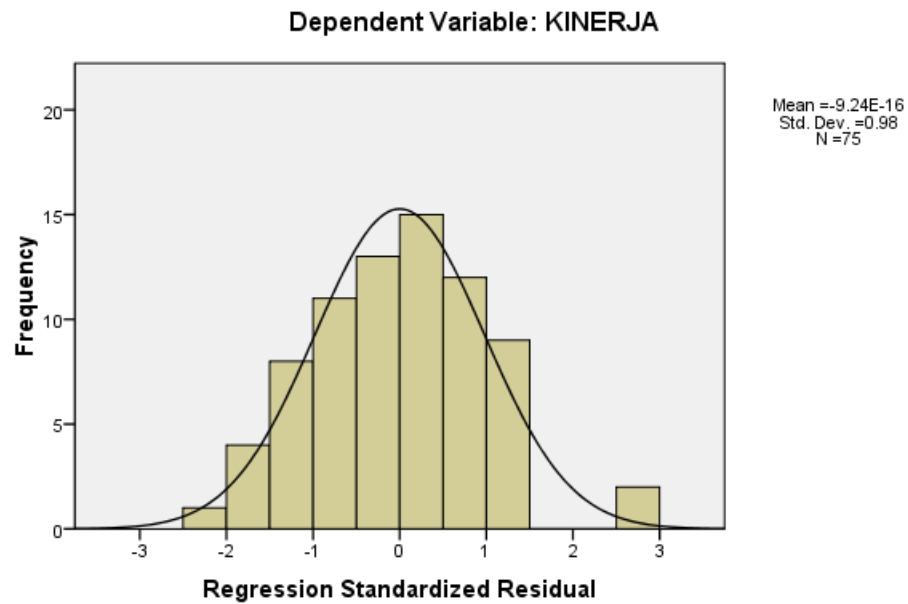
Scatter Plot

Dependent Variable: KINERJA

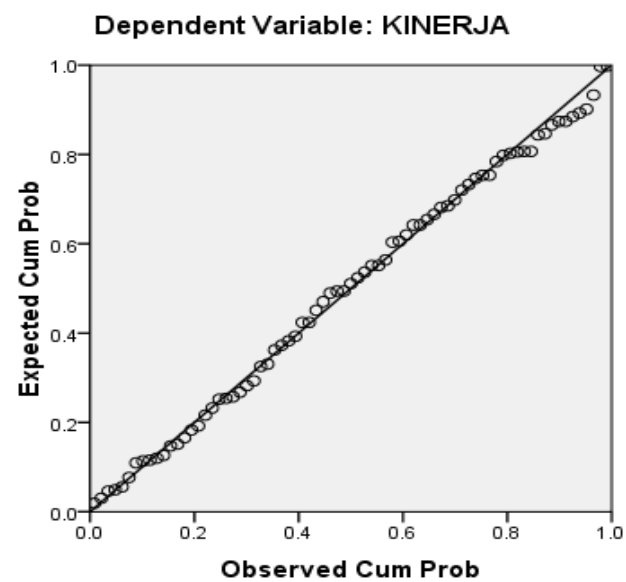


Uji Normalitas

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Uji Autokorelasi

Durbin-Watson

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.583 ^a	.340	.312	.474	2.028

a. Predictors: (Constant), LC, MOT, KOM

b. Dependent Variable: KINERJA

LAMPIRAN 5

Analisis Regresi

Ringkasan Hasil Estimasi Regresi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-.042	.720		-.058	.954		
MOT	.240	.117	.198	2.049	.044	.994	1.006
KOM	.430	.129	.333	3.344	.001	.938	1.066
LC	.225	.062	.363	3.648	.001	.938	1.066

a. Dependent Variable: KINERJA

LAMPIRAN 6

Data Hasil Kuesioner

Data Hasil Kuesioner

No	MOTIVASI						KOMITMEN						LOCUS OF CONTROL						KINERJA					
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Rata2	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Rata2	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Rata2	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Rata2
1	4	4	4	5	5	4,40	4	4	4	4	5	4,20	3	4	4	1	2	2,80	3	3	3	3	3	3,00
2	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	4	4	4,00	3	3	3	5	3	3,40	3	3	3	3	3	3,00
3	4	4	4	4	4	4,00	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00
4	1	5	5	5	2	3,60	4	4	4	5	5	4,40	4	4	4	3	4	3,80	4	3	4	4	4	3,80
5	4	5	5	4	5	4,60	4	4	4	5	5	4,40	4	3	4	3	4	3,60	4	4	5	4	4	4,20
6	4	5	5	5	4	4,60	4	4	4	5	5	4,40	2	3	3	2	3	2,60	3	3	3	4	4	3,40
7	4	4	5	5	5	4,60	2	4	4	5	5	4,00	4	4	4	3	4	3,80	3	3	4	3	5	3,60
8	4	5	5	5	4	4,60	4	5	4	4	5	4,40	4	4	4	4	5	4,20	5	4	4	4	5	4,40
9	3	4	4	5	5	4,20	4	4	5	5	5	4,60	2	2	3	2	4	2,60	3	4	4	3	4	3,60
10	4	5	5	5	4	4,60	4	5	4	4	5	4,40	2	2	2	3	3	2,40	3	4	4	3	3	3,40
11	4	5	5	5	4	4,60	4	4	4	5	5	4,40	5	4	5	4	3	4,20	4	4	4	5	5	4,40
12	5	5	5	5	5	5,00	4	5	4	4	5	4,40	4	4	4	5	3	4,00	3	3	4	4	5	3,80
13	5	5	5	5	5	5,00	4	5	4	5	5	4,60	4	4	3	4	4	3,80	4	4	3	3	4	3,60
14	5	5	5	5	5	5,00	5	3	4	5	5	4,40	4	4	3	4	3	3,60	3	3	4	4	4	3,60
15	4	4	4	5	5	4,40	4	4	4	4	4	4,00	5	4	3	4	3	3,80	4	4	3	3	3	3,40
16	2	2	4	4	4	3,20	4	4	4	5	5	4,40	4	4	5	5	3	4,20	4	4	4	4	4	4,00
17	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	5	5	4,40	5	4	3	4	4	4,00	3	3	3	3	4	3,20
18	4	5	5	5	4	4,60	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	3	3,80	2	3	3	3	4	3,00
19	2	4	4	4	4	3,60	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	4	4	4,00	3	2	3	4	4	3,20
20	1	2	4	5	5	3,40	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	4	4	4,00	5	4	3	3	5	4,00
21	5	4	5	5	5	4,80	5	5	5	5	5	5,00	4	4	3	4	3	3,60	5	4	3	4	4	4,00
22	5	4	4	4	5	4,40	4	4	4	4	4	4,00	5	4	3	4	3	3,80	4	4	4	4	4	4,00
23	2	2	4	5	4	3,40	5	4	4	5	5	4,60	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	3	4	3,80
24	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	4	4	4,00	5	4	3	4	4	4,00	3	3	3	2	3	2,80
25	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	3	5	5	4,20	3	4	4	3	3	3,40
26	4	4	4	4	4	4,00	5	5	5	5	5	5,00	4	5	3	4	4	4,00	3	4	4	4	3	3,60
27	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	4	3	5	4	4,20	5	5	3	3	3	3,80
28	5	5	5	5	5	5,00	5	4	4	5	4	4,40	5	4	3	4	4	4,00	5	4	3	4	5	4,20
29	5	5	5	4	5	4,80	5	4	4	4	5	4,40	5	5	3	4	4	4,20	4	3	4	5	5	4,20
30	5	4	5	4	5	4,60	4	4	4	5	5	4,40	5	5	3	4	4	4,20	4	4	4	3	3	3,60
31	4	4	5	4	5	4,40	4	4	4	5	4	4,20	4	4	5	5	4	4,40	4	4	3	4	5	4,00
32	4	4	4	5	4	4,20	4	4	4	4	4	4,00	4	4	5	3	4	4,00	4	4	4	5	4	4,20
33	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	2	2	2	3,20
34	4	4	4	4	4	4,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	2	4	4	4	3	3,40
35	4	4	5	4	4	4,20	4	4	4	4	4	4,00	1	1	1	1	4	1,60	2	3	4	2	2	2,60
36	5	4	5	4	5	4,60	5	2	2	3	5	3,40	2	1	1	1	2	1,40	3	3	2	2	2	2,40
37	5	3	4	5	4	4,20	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00
38	5	4	5	4	4	4,40	4	4	4	4	4	4,00	2	2	3	2	3	2,40	1	3	3	4	5	3,20
39	4	4	4	4	4	4,00	4	2	3	3	5	3,40	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00
40	3	3	4	3	4	3,40	3	3	3	3	5	3,40	3	2	3	2	3	2,60	3	3	1	1	1	1,80
41	4	5	5	4	5	4,60	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00
42	5	4	4	4	4	4,20	4	4	4	4	4	4,00	2	2	2	2	4	2,40	4	3	3	3	3	3,20
43	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	5	4,20	2	2	2	2	2	2,00	4	4	3	3	3	3,40
44	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	2	2	2	2	4	2,40	3	4	4	4	4	3,80
45	4	5	4	4	4	4,20	4	4	4	4	4	4,00	5	4	4	4	4	4,20	4	4	4	4	4	4,00
46	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	2	2	3	2	3	2,40	3	3	3	3	3	3,00
47	4	4	4	4	4	4,00	4	3	4	4	4	3,80	2	2	3	3	3	2,60	3	3	3	4	4	3,40
48	4	3	3	4	3	3,40	4	4	4	4	4	4,00	4	5	5	5	4	4,60	4	4	3	4	4	3,80
49	4	4	4	4	4	4,00	5	4	4	4	4	4,20	3	4	4	4	5	4,00	4	4	3	4	5	4,00
50	4	4	5	4	4	4,20	4	3	3	4	4	3,60	3	2	3	3	3	2,80	3	3	4	2	2	2,80

51	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	2	2	3	2	3	2,40	3	3	3	3	3	3,00
52	4	4	4	4	4	4,00	5	4	4	4	5	4,40	4	4	4	4	3	3,80	3	3	3	3	3	3,00
53	4	5	5	4	5	4,60	4	4	4	4	4	4,00	5	5	5	5	2	4,40	5	5	5	5	5	5,00
54	4	4	4	4	4	4,00	5	4	4	3	4	4,00	4	4	4	4	3	3,80	3	3	3	3	3	3,00
55	4	4	4	4	4	4,00	5	4	4	4	4	4,20	5	5	5	5	3	4,60	5	5	5	5	5	5,00
56	4	4	4	4	3	3,80	3	3	4	4	5	3,80	5	4	3	2	3	3,40	3	3	2	2	2	2,40
57	5	4	5	5	5	4,80	4	4	4	4	4	4,00	5	4	3	3	3	3,60	3	3	3	5	5	3,80
58	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	5	4	3	3	3	3,60	3	3	4	5	4	3,80
59	4	4	4	4	4	4,00	5	5	5	5	5	5,00	5	4	3	3	5	4,00	1	3	4	4	5	3,40
60	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	5	4	3	4	4	4,00	3	3	3	3	3	3,00
61	4	4	4	4	4	4,00	5	5	5	5	5	5,00	5	4	3	5	4	4,20	3	4	5	5	4	4,20
62	5	5	5	4	5	4,80	3	3	3	4	4	3,40	5	4	4	5	2	4,00	4	5	3	3	3	3,60
63	4	3	3	4	4	3,60	5	5	5	5	5	5,00	5	4	3	5	5	4,40	4	4	4	4	5	4,20
64	5	4	5	5	5	4,80	5	5	5	4	5	4,80	4	2	2	2	2	2,40	3	3	5	5	5	4,20
65	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	4	5	4,80	4	1	1	3	3	2,40	3	5	2	5	5	4,00
66	4	4	4	4	4	4,00	5	4	3	4	5	4,20	4	4	5	4	4	4,20	2	3	4	3	4	3,20
67	4	2	4	5	4	3,80	5	5	5	5	5	5,00	4	2	2	2	1	2,20	3	3	4	4	4	3,60
68	4	4	4	5	5	4,40	5	4	4	5	5	4,60	4	4	5	5	4	4,40	2	2	3	5	5	3,40
69	5	2	4	4	4	3,80	4	3	4	4	4	3,80	4	1	4	3	5	3,40	2	2	3	3	3	2,60
70	4	3	4	4	4	3,80	4	3	3	3	4	3,40	3	4	4	5	5	4,20	2	2	4	4	4	3,20
71	4	4	4	4	4	4,00	5	5	5	5	5	5,00	3	4	3	5	4	3,80	2	2	4	4	5	3,40
72	5	5	5	5	5	5,00	4	3	4	4	5	4,00	4	4	2	2	4	3,20	3	3	4	4	4	3,60
73	4	2	4	5	4	3,80	4	4	4	4	4	4,00	2	3	5	5	5	4,00	2	3	4	4	3	3,20
74	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	5	4,20	3	4	4	5	5	4,20	4	4	4	3	4	3,80
75	4	4	5	5	4	4,40	4	4	4	4	5	4,20	4	4	4	4	4	4,00	3	4	4	4	4	3,80

LAMPIRAN 7

Data Responden

Data Responden

No.	Unit Kerja	Lama Kerja	Tk.Pendd	Jenis	Umur	Status
Responden		(Tahun)	Akhir	Kelamin		
1	Dinustech	17	S1	L	42	Kawin
2	Dinustech	4	S1	P	28	Kawin
3	Dinustech	12	S2	L	35	Kawin
4	Dinustech	1,5	S1	P	24	Belum
5	Dinustech	1	SLTA	L	22	Belum
6	Dinustech	0,5	SLTA	L	22	Belum
7	Dinustech	1	S.Kom	L	26	Belum
8	Dinustech	3	S1	L	27	Belum
9	PSI	12	S1	L	36	Belum
10	PSI	11	S2	L	33	Kawin
11	PSI	2	S1	P	25	Lain2
12	PSI	7	S1	P	26	Lain2
13	PSI	3	S1	L	32	Lain2
14	PSI	4	S1	P	25	Lain2
15	Percetakan	16	SLTA	L	50	Kawin
16	Percetakan	22	S1	L	43	Kawin
17	Percetakan	15	SMP	L	50	Kawin
18	Percetakan	15	SLTA	L	43	Kawin
19	Perpustakaan	10 bln	S1	P	23	Belum
20	Perpustakaan	1	SLTA	L	46	Kawin
21	Perpustakaan	1 bln	S1	P	22	Belum
22	Perpustakaan	1 bln	S1	P	23	Belum
23	Perpustakaan	11	S1	P	35	Kawin
24	Lembg Kerjasama	6 bln	SLTA	L	22	Belum
25	Lembg Kerjasama	1,5	S1	P	22	Belum
26	Lembg Kerjasama	11	S1	L	37	Kawin
27	Lembg Kerjasama	13	S2	L	35	Kawin
28	Lembg Kerjasama	45	S1	L	24	Kawin
29	BIUM	6	S1	P	31	Lain2
30	BIUM	22	D3	L	52	Kawin
31	BIUM	18	S1	L	41	Kawin
32	BIUM	6	S1	P	46	Lain2
33	BIUM	14	S1	L	39	Kawin
34	BIUM	22	S2	L	43	Kawin
35	BIUM	10	D3	P	35	Kawin
36	BIUM	4	S1	P	28	Kawin
37	BIUM	11	S2	L	42	Kawin

38	BIAK	12	S1	L	43	Kawin
39	BIAK	10	S1	L	36	Kawin
40	BIAK	22	S1	L	49	Belum
41	BIAK	7	S2	L	55	Kawin
42	BIMA	15	D3	L	39	Kawin
43	BIMA	15	S2	L	44	Kawin
44	Laborant	11	S1	L	33	Kawin
45	Laborant	18	SD	L	50	Kawin
46	Laborant	14	S2	L	38	Kawin
47	Laborant	9	S1	L	33	Kawin
48	Laborant	11	S1	L	35	Kawin
49	Laborant	2	S1	L	34	Kawin
50	Laborant	3	S1	L	33	Kawin
51	Laborant	2	S1	L	24	Lain2
52	Laborant	2	S1	L	29	Lain2
53	Laborant	2	S1	L	31	Lain2
54	Laborant	2	S1	L	27	Lain2
55	FE	10	S1	L	35	Kawin
56	FE	14	D3	L	47	Kawin
57	FE	1	S1	L	23	Belum
58	FE	9	S1	L	31	Kawin
59	FE	11	S1	P	36	Kawin
60	FE	9	S1	L	27	Kawin
61	FKM	10	D3	P	32	Lain2
62	FKM	9	D3	P	31	Kawin
63	FKM	9	S1	L	27	Kawin
64	FKM	7	D3	P	29	Kawin
65	FIK/TU	15	S1	L	34	Kawin
66	FIK/TU	12	S1	P	39	Lain2
67	FIK/TU	19	D3	L	52	Kawin
68	FIK/TU	12	S1	P	48	Kawin
69	FIK/TU	7	S1	P	33	Kawin
70	FIK/TU	15	D3	P	40	Kawin
71	FIK/TU	11	S1	L	34	Kawin
72	FIK/TU	20	S1	L	43	Kawin
73	FIK/TU	31	S1	P	25	Kawin
74	FIK/TU	11	S1	L	33	Kawin
75	FIK/TU	1	S1	L	32	Kawin