



**PENGARUH MOTIVASI DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN
PT. KERETA API (PERSERO)
DAERAH OPERASIONAL IV SEMARANG**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Manajemen SDM**

Oleh

**Desti Ranihusna
3352403025**

**PERPUSTAKAAN
UNNES**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

2007

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke Sidang Panitia Ujian Skripsi, pada:

Hari :

Tanggal :

Menyetujui,

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. H. Wahyono, M.M.
NIP. 131292562

Drs. Sugiharto, M.Si.
NIP. 131286682

Mengesahkan

Ketua Jurusan Manajemen

PERPUSTAKAAN
UNNES

Drs. Sugiharto, M.Si.
NIP. 131286682

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang, pada:

Hari :

Tanggal :

Penguji Skripsi

Drs. Ade Rustiana, M.Si.
NIP. 132003070

Anggota I

Drs. H. Wahyono, M.M.
NIP. 131292562

Anggota II

Drs. Sugiharto, M.Si.
NIP. 131286682

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi,

Drs. Agus Wahyudin, M.Si.
NIP. 131658236

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Semarang, Agustus 2007

Desti Ranihusna
NIM. 3352403025



MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

"Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya"

(Al-Baqarah: 286)

"Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman" (Ali Imran: 135)

"Hai orang-orang yang beriman, bersabarlah kamu dan kuatkanlah kesabaranmu dan tetaplah bersikap siaga (di perbatasan negerimu) dan bertaqwalah kepada Allah, supaya kamu beruntung" (Ali Imran: 200)

"Tidak ada orang yang berputus asa dari rahmat Tuhannya kecuali orang-orang yang sesat" (An-Hur: 56)

Persembahan:

- ♥ Universitas Negeri Semarang
- ♥ Kedua orang tuaku yang aku hormati
- ♥ Teman-teman seperjuangan Manajemen Reguler 2003
- ♥ Tunas muda harapan bangsa

KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat ALLAH SWT, karena dengan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul: “ *Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasional IV Semarang* “.

Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Strata 1 (S1) dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.

Selama penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapat petunjuk, bantuan, motivasi dan doa dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Sudijono Sastroatmodjo M.Si. selaku Rektor UNNES
2. Drs. Agus Wahyudin, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang
3. Drs. Sugiharto, M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Negeri Semarang
4. Drs. H. Wahyono, M.M., selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan memberi pengarahan dalam penyusunan skripsi ini hingga akhir
5. Drs. Sugiharto, M.Si., selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan memberi pengarahan dalam penyusunan skripsi ini hingga akhir
6. Ibu dan Bapak, atas doa restu dan segala dukungannya
7. Mbak Dian dan Dik Dinar, yang membantu hingga hasil karya ini dapat nyata terwujud
8. Hairil, yang telah memberi semangat baru dalam setiap sempitnya asa
9. Segenap pegawai PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang
10. Teman-teman dan semua pihak yang telah membantu dan tidak dapat disebutkan seluruhnya

Penulis menyadari bahwa kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT dan kekurangan serta kesalahan datangnya dari penulis sendiri. Sehingga sudah sewajarnya penulis meminta saran dan kritikan atas kesempurnaan skripsi ini yang sangat jauh dari kata sempurna ini. Penulis sangat berharap masukan positif yang membangun agar dapat memperbaiki diri dari kelemahan dan kekurangan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis, khususnya dan semua pihak yang berkepentingan, umumnya.

Semarang, Agustus 2007

Desti Ranihusna
NIM. 3352403025



ABSTRAK

Desti Ranihusna. 2007. *Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Prestasi kerja Karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasional IV Semarang*. Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing I: Drs. H. Wahyono, M.M., Pembimbing II: Drs. Sugiharto, M.Si. 121.

Kata kunci: Motivasi, Komitmen Organisasi, Prestasi Kerja

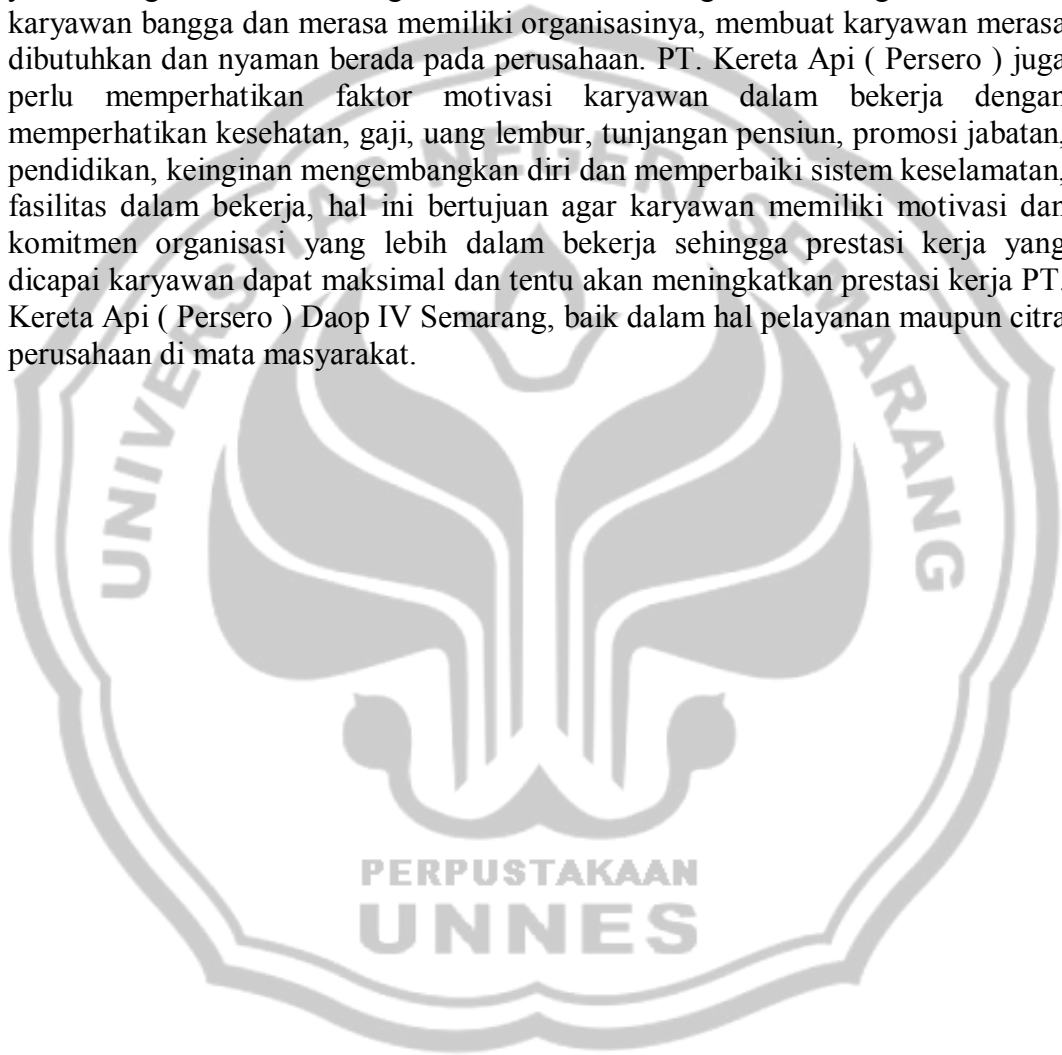
PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasional IV Semarang merupakan usaha jasa transportasi darat yaitu kereta api. Perusahaan ini memiliki prestasi yang cukup baik terbukti dengan adanya peningkatan jumlah konsumen setiap tahun. Prestasi perusahaan tercipta dari prestasi kerja setiap karyawannya. Salah satu faktor yang mempengaruhi peningkatan prestasi kerja adalah meningkatnya motivasi. Perusahaan perlu memperhatikan motivasi karyawan dalam bekerja melalui pemenuhan kebutuhan karyawan akan fisiologis, rasa aman, sosial, harga diri dan aktualisasi diri supaya demonstrasi yang pernah terjadi tidak terulang lagi. Disamping motivasi, komitmen organisasi juga merupakan faktor yang perlu diperhatikan dalam peningkatan prestasi kerja melalui pembentukan komitmen afektif, komitmen kontinuans dan komitmen normatif pada diri karyawan sebab *zero accident* yang direncanakan akan digalakkan pada tahun 2007 belum bisa terealisasi. Mengacu dari kenyataan tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian tentang *Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Prestasi kerja Karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasional IV Semarang*. Tujuan dari penelitian ini adalah: untuk mengetahui apakah motivasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan secara simultan maupun parsial terhadap prestasi kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang yang bertempat di Stasiun Tawang dan Jalan M.H. Thamrin No.3. Penentuan sampel dengan *purposive sampling*. Jumlah sampel menggunakan rumus slovin dan diperoleh sampel sebanyak 70 responden. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari motivasi dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas dan prestasi kerja sebagai variabel terikat. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan dokumentasi. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda diperoleh persamaan regresi $Y = 25,358 + 0,362X_1 + 0,281X_2$. Uji keberartian persamaan regresi dengan uji F diperoleh $F_{hitung} = 15,296$ dengan nilai signifikansi $= 0,000 < 0,05$ yang berarti secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil uji parsial diperoleh t_{hitung} sebesar 3,078 dengan nilai signifikansi $0,003 < 0,05$, hal ini berarti ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap prestasi kerja karyawan, t_{hitung}

sebesar 2,393 dengan nilai signifikansi $0,020 < 0,05$, hal ini berarti ada pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap prestasi kerja karyawan. Besarnya pengaruh secara simultan antara motivasi dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja karyawan adalah 29,3%.

Mengacu dari hasil penelitian, dimana variabel motivasi memberi pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan lebih besar dibandingkan variabel komitmen organisasi, maka pihak PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang hendaknya senantiasa meningkatkan komitmen organisasi yang dimiliki karyawan yaitu dengan lebih meningkatkan komitmen organisasi dengan membuat karyawan bangga dan merasa memiliki organisasinya, membuat karyawan merasa dibutuhkan dan nyaman berada pada perusahaan. PT. Kereta Api (Persero) juga perlu memperhatikan faktor motivasi karyawan dalam bekerja dengan memperhatikan kesehatan, gaji, uang lembur, tunjangan pensiun, promosi jabatan, pendidikan, keinginan mengembangkan diri dan memperbaiki sistem keselamatan, fasilitas dalam bekerja, hal ini bertujuan agar karyawan memiliki motivasi dan komitmen organisasi yang lebih dalam bekerja sehingga prestasi kerja yang dicapai karyawan dapat maksimal dan tentu akan meningkatkan prestasi kerja PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang, baik dalam hal pelayanan maupun citra perusahaan di mata masyarakat.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN KELULUSAN.....	iii
PERNYATAAN	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABELxiii
DAFTAR GAMBAR.....	.xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah.....	.8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Kegunaan Penelitian	9
1.5 Sistematika Skripsi.....	.10
BAB II LANDASAN TEORI.....	12
2.1 Prestasi Kerja.....	12
2.2 Motivasi.....	27
2.3 Komitmen Organisasi.....	39
2.4 Kerangka Pemikiran.....	48
2.5 Hipotesis.....	50
BAB III METODE PENELITIAN.....	51
3.1 Metode Penelitian	51
3.1.1 Obyek Penelitian dan Populasi	51
3.1.2 Variabel Penelitian.....	.55
3.1.3 Jenis dan Sumber Data.....	57

3.1.4 Metode Pengumpulan Data	60
3.1.5 Metode Analisis Data.....	60
3.2 Alat Analisis Data	62
3.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	62
3.2.2 Uji Asumsi Klasik.....	65
3.2.3 Analisis Regresi Berganda	66
3.2.4 Uji Hipotesis	67
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	70
4.1 Hasil Penelitian	70
4.1.1 Gambaran Umum PT. Kereta Api (Persero).....	70
4.1.2 Gambaran Umum Responden.....	75
4.1.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Data	79
4.1.4 Deskriptif Variabel Penelitian.....	80
4.1.5 Pengujian Hipotesis.....	107
4.1.6 Uji Asumsi Klasik.....	110
4.2 Pembahasan.....	113
BAB V PENUTUP.....	116
5.1 Simpulan.....	116
5.2 Saran.....	116
DAFTAR PUSTAKA.....	118
LAMPIRAN	122

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Penumpang.....	6
Tabel 1.2	Data Absensi Karyawan.....	6
Tabel 3.1	Prosedur Penentuan Populasi Penelitian.....	52
Tabel 3.2	Prosedur Penentuan Sampel Penelitian.....	54
Tabel 4.1	Perubahan Status Badan Usaha	71
Tabel 4.2	UPT Daerah Operasi IV.....	72
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	75
Tabel 4.4	Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	76
Tabel 4.5	Responden Berdasarkan Umur.....	77
Tabel 4.6	Responden Berdasarkan Pendidikan.....	78
Tabel 4.7	Hasil Uji Reliabilitas.....	80
Tabel 4.8	Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Motivasi.....	81
Tabel 4.9	Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Kebutuhan Fisiologis.....	83
Tabel 4.10	Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Kebutuhan Rasa Aman.....	84
Tabel 4.11	Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Kebutuhan Sosial	86
Tabel 4.12	Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Kebutuhan akan Harga Diri.....	87
Tabel 4.13	Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Kebutuhan akan Aktualisasi Diri.....	89
Tabel 4.14	Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Komitmen Organisasi.....	90
Tabel 4.15	Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Komitmen Afektif	92
Tabel 4.16	Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Komitmen Kontinuans.....	94
Tabel 4.17	Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Komitmen	

	Normatif	95
Tabel 4.18	Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Prestasi Kerja.....	97
Tabel 4.19	Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Pengetahuan.....	98
Tabel 4.20	Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Keterampilan.....	100
Tabel 4.21	Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Sikap.....	101
Tabel 4.22	Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Fasilitas Kerja....	103
Tabel 4.23	Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Iklim Kerja.....	104
Tabel 4.24	Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Kepemimpinan...	106
Tabel 4.25	Ringkasan Hasil Analisis Regresi.....	107
Tabel 4.26	Nilai Koefisien Determinasi Model Summary b.....	109



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	49
Gambar 4.1	Distribusi Kategori Motivasi.....	82
Gambar 4.2	Distribusi Kategori Kebutuhan Fisiologis.....	83
Gambar 4.3	Distribusi Kategori Kebutuhan Rasa Aman.....	85
Gambar 4.4	Distribusi Kategori Kebutuhan Sosial.....	86
Gambar 4.5	Distribusi Kategori Kebutuhan akan Harga Diri.....	88
Gambar 4.6	Distribusi Kategori Kebutuhan akan Aktualisasi Diri.....	89
Gambar 4.7	Distribusi Kategori Komitmen Organisasi.....	91
Gambar 4.8	Distribusi Kategori Komitmen Afektif.....	93
Gambar 4.9	Distribusi Kategori Komitmen Kontinuans.....	94
Gambar 4.10	Distribusi Kategori Komitmen Normatif.....	96
Gambar 4.11	Distribusi Kategori Prestasi Kerja.....	97
Gambar 4.12	Distribusi Kategori Pengetahuan.....	99
Gambar 4.13	Distribusi Kategori Keterampilan.....	100
Gambar 4.14	Distribusi Kategori Sikap.....	12
Gambar 4.15	Distribusi Kategori Fasilitas Kerja.....	103
Gambar 4.16	Distribusi Kategori Iklim Kerja.....	105
Gambar 4.17	Distribusi Kategori Kepemimpinan.....	106
Gambar 4.18	Normal P-P Plot.....	111
Gambar 4.19	Scatterplot.....	112

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Uji Validitas dan Reliabilitas Skala Motivasi
- Lampiran 2 : Perhitungan Validitas Skala Motivasi
- Lampiran 3 : Perhitungan Reliabilitas Skala Motivasi
- Lampiran 4 : Uji Validitas dan Reliabilitas Skala Komitmen Organisasi
- Lampiran 5 : Perhitungan Validitas Skala Komitmen Organisasi
- Lampiran 6 : Perhitungan Reliabilitas Skala komitmen Organisasi
- Lampiran 7 : Uji Validitas dan Reliabilitas Skala Prestasi Kerja
- Lampiran 8 : Perhitungan Validitas Skala Prestasi Kerja
- Lampiran 9 : Perhitungan Reliabilitas Skala Prestasi Kerja
- Lampiran 10 : Hasil Uji Validitas Item Kuesioner Motivasi
- Lampiran 11 : Hasil Uji Validitas Item Kuesioner Komitmen Organisasi
- Lampiran 12 : Hasil Uji Validitas Item Kuesioner Prestasi Kerja
- Lampiran 13 : Data Hasil Penelitian
- Lampiran 14 : Hasil Analisis Regresi Berganda
- Lampiran 15 : Histogram
- Lampiran 16 : Normal P-P Plot
- Lampiran 17 : Scatterplot
- Lampiran 18 : Lembar Kuesioner
- Lampiran 19 : Surat Izin Penelitian dari Fakultas Ekonomi UNNES
- Lampiran 20 : Surat Izin Penelitian PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan inovasi teknologi yang semakin pesat menyebabkan lingkungan usaha menjadi dinamis. Persaingan antar perusahaan mengakibatkan peluang usaha untuk *survive* menjadi kecil. Kunci keberhasilan memenangkan kompetisi antar pengusaha dan antar perusahaan ini terletak pada sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Faktor terpenting adalah pengelolaan sumber daya manusianya, karena itu merupakan aset utama. Oleh karena itu, perusahaan harus memperlakukan secara bijaksana.

Masalah sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen karena keberhasilan manajemen dan yang lain tergantung pada kualitas sumber daya manusia. Kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi dan dukungan individu yang diterima (Malthis, 2002:89). Apabila individu dalam perusahaan yaitu sumber daya manusianya dapat berjalan efektif maka perusahaan tetap berjalan efektif. Dengan kata lain kelangsungan perusahaan tergantung oleh prestasi kerja karyawan.

Untuk mencapai prestasi kerja yang optimal, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Handoko (2001) menyatakan bahwa

ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya. Menurut Mangkunegara (2006:13) menyatakan kinerja seseorang dipengaruhi oleh dua hal yaitu kemampuan dan motivasi. Sedangkan menurut As'ad (1995:85) besar kecilnya prestasi yang ditampilkan oleh seorang karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor meliputi kemampuan, komitmen, pimpinan dan lain sebagainya. Komitmen dalam hal ini adalah komitmen organisasi.

Berdasar faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja tersebut, dua konsep yang hendak diteliti pada penelitian ini adalah motivasi dan komitmen organisasi.

Motivasi akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik agar meraih prestasi kerja yang diharapkan sehingga mendapatkan apa yang ingin dicapai. Oleh karena itu motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja seperti yang diungkap penelitian terdahulu antara lain: Sutarto HP, Sugiarto (2001:175) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Mitchell (1974,1979), Wahba dan House (1974), Connolly (1976), Campbell dan Pritchard (1976), Ferris (1977) dan Rockness (1977) dalam Brownell dan McInnes (1986), Sujatno (1991) Tutupoho (1993), Ilham(2001) yang dikutip Sri Suranta (2003:73-74) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Komitmen organisasi adalah variabel sikap yang ditandai dengan keterikatan psikologis dalam waktu jangka panjang (Wahyudi, 2004:117).

Komitmen organisasi sebagai derajat seberapa jauh pekerja mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi ada keinginan untuk mencurahkan prestasi kerjanya demi organisasi. Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja. Hal ini telah dikemukakan dalam penelitian oleh beberapa ahli, antara lain: Cohen yang dikutip oleh Wahyudi (2004:117) menyatakan komitmen terhadap pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap *work out comes*, seperti keinginan untuk pindah, kinerja, kepuasan kerja, perilaku kewargaan organisasional, dan tingkat kemangkiran. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan ($p=0,003$) terhadap performansi kerja. Quirin, Donel, O'Bry (2001) yang dikutip oleh Supriyono (2006:46) menyatakan bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja. Makin besar komitmen terhadap organisasi maka makin meningkat kinerjanya. Menurut Mitchell (1985:562) yang dikutip oleh Prabowo dalam Johan menyatakan bahwa komitmen karyawan terhadap perusahaan juga mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi memiliki kinerja yang lebih baik dari pada karyawan yang memiliki komitmen rendah.

Realitas yang ada pada PT. Kereta Api (Persero), prestasi kerja karyawan termasuk dalam kategori baik namun seperti yang diberitakan media massa mengenai motivasi dan komitmen organisasi yang seharusnya sebagai faktor penunjang prestasi kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) menunjukkan bahwa:

- a. Adanya aksi unjuk rasa karyawan PT. Kereta Api (Persero)
- b. Kasus kecelakaan yang terjadi hampir setiap tahun
- c. Kecelakaan yang masih saja terjadi di tahun 2007

Hal ini tampak pada data yang diperoleh antara lain:

- a. Adanya aksi unjuk rasa mengenai besaran pensiun yang belum disesuaikan, masalah tabungan hari tua yang masih rendah, jaminan pelayanan kesehatan yang masih jauh dari harapan dan gaji ke-13, gaji terusan untuk pensiunan janda. (Suara Merdeka, 8 Agustus 2006). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Kereta Api (Persero) kurang mendapat motivasi.
- b. Adanya peningkatan kasus kecelakaan sebesar 5-10% setiap tahun yang salah satu penyebabnya adalah *human error* (Tempo, 2005). Hal ini mencerminkan bahwa karyawan PT. Kereta Api (Persero) perlu untuk digali lebih dalam, yaitu mengenai motivasi dalam bekerja.
- c. Masinis Tawang Jaya yang mengalami kecelakaan pada 7 April 2007 meningkat statusnya menjadi tersangka karena kereta yang dikemudikan mengalami kecelakaan di Tegal (Suara Merdeka, 10 April 2007). Hal ini mengindikasikan karyawan perlu diteliti komitmen organisasi terhadap perusahaan sebab program *zero accident* di tahun 2007 belum tercapai.
- d. Kasus kecelakaan masih saja terjadi di tahun 2007 sejak awal bulan Januari karena anjlok dari rel yaitu KA. Komuter (2 Januari), KA.

Begawan (16, 29 Januari), KA. Diesel (24 Januari), KA. Sancaka (31 Januari). Pada 2 Februari terjadi tabrakan kereta KA. Sribilah dengan kereta barang. Pada bulan Maret kereta yang anjlok KA. Rapihdhoho (25 Maret), KA. Mutiara (26 Maret), KA. Tawang Jaya (27 Maret) (www.google.com). Hal ini masih mengindikasikan komitmen organisasi terhadap perusahaan pada karyawan PT. Kereta Api (Persero) perlu diteliti lebih sebab program *zero accident* di tahun 2007 belum terlaksana.

Walaupun pemberitaan di media massa menunjukkan keadaan yang kurang baik tentang PT. Kereta Api (Persero), namun berdasarkan hasil *interview* pra survey yang dilakukan oleh penulis di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasional (Daop) IV Semarang, dalam hal ini PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang merupakan obyek penelitian, menunjukkan bahwa ada prestasi kerja karyawan yang baik, hal ini ditunjukkan dengan:

- a. Peningkatan jumlah pengguna jasa kereta api yang terjadi setiap tahun pada tahun 2002-2006 menunjukkan prestasi kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang.

Tabel 1.1 Data Penumpang

Tahun	Jumlah (orang)	Pertumbuhan (%)
2002	3.060.961	2.00
2003	3.124.509	2.08
2004	3.242.293	3.77
2005	3.381.700	4.30
2006	3.532.025	4.45

Sumber: PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang

- b. Tingkat absensi karyawan pada tahun 2006 yang tergolong rendah menunjukkan adanya prestasi kerja karyawan terhadap PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang.

Tabel 1.2 Data Absensi Karyawan

	Sakit	Cuti	Tugas Luar	Mangkir	Jumlah	%
Triwulan I	1	2	1	4	8	3,09
Triwulan II	4	3	2	0	9	3,48
Triwulan III	3	1	2	3	9	3,48
Triwulan IV	3	4	3	2	12	4,63
Jumlah	11	10	8	9	38	14,68
%	4,25	3,86	3,09	3,84		

Keterangan: jumlah karyawan 259 orang

Sumber: PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang

Karyawan yang memiliki motivasi dan komitmen organisasi yang baik akan memiliki prestasi kerja yang baik pula. Prestasi kerja yang baik telah tercipta pada karyawan Karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dengan adanya peningkatan jumlah konsumen tiap tahun. Pada sisi lain karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang masih perlu mendapat perhatian mengenai motivasi dan komitmen organisasi sebab terjadi peristiwa demonstrasi dan kecelakaan-kecelakaan kereta yang mengindikasikan kurang motivasi dan komitmen organisasi.

Dari uraian di atas, penulis tertarik untuk mengetahui lebih lanjut mengenai adakah pengaruh motivasi dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasional IV Semarang.

Harapan dari penelitian ini agar dapat memberikan informasi mengenai pengaruh motivasi dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja dan dimungkinkan untuk mengaplikasikannya sehingga motivasi dan komitmen organisasi serta prestasi kerjanya meningkat. Pada akhirnya PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasional IV Semarang sendiri akan mencapai peningkatan prestasi perusahaan. Begitu pula dengan perusahaan lainnya. Bagi peneliti nantinya dapat menerapkan pengetahuan mengenai pengaruh motivasi dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja karyawan tersebut.

I.2 Rumusan Masalah

Peningkatan prestasi kerja karyawan merupakan usaha setiap perusahaan dan menjadi tanggung jawab dari masing-masing individunya sebagai wujud berkomitmen dengan perusahaan. Hal ini pula yang dilakukan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang. Menurut Hasibuan (2001:160) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha, dan kesempatan.

Apabila karyawan memiliki motivasi yang tinggi dan komitmen organisasi yang kuat terhadap PT. Kereta Api (Persero) maka dia akan bekerja dengan baik sehingga prestasi kerjanya akan meningkat. Prestasi kerja individu menjadi landasan prestasi kerja perusahaan yang nantinya perusahaan akan mampu mewujudkan visi dan misinya dengan baik, memiliki citra perusahaan yang baik dan pada akhirnya akan mampu bersaing. Pada PT. Kereta Api. (Persero) Daop IV Semarang kurang tampak motivasi dan komitmen organisasi

karyawan namun telah mampu memiliki prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu motivasi dan komitmen organisasi karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang patut diteliti.

Rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini berdasar paparan di atas adalah:

- a. Apakah motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang.
- b. Apakah komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang.
- c. Apakah motivasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang.

I.3 Tujuan Penelitian

Untuk dapat melaksanakan penelitian ini dengan baik dan mengenai sasaran, maka peneliti harus mempunyai tujuan. Adapun tujuan dari peneliti mengadakan penelitian ini antara lain adalah:

- a. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang.
- b. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap prestasi kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang.

- c. Untuk menganalisis pengaruh motivasi dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang.

I.4 Kegunaan Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan, yakni:

I.4.1 Kegunaan secara Teoritis

Secara teoritis, menemukan konsep mengenai pengaruh motivasi, dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja dan menerapkannya dalam menganalisis potensi pengaruh motivasi dan komitmen organisasi karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang.

I.4.2 Kegunaan secara Praktis

1. Bagi perusahaan, sebagai masukan bagi pegawai dan pimpinan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dan memberikan perhatian yang mendalam dalam merumuskan konsep pengaruh motivasi, dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja karyawan.
2. Bagi peneliti, sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasar pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya lingkup manajemen sumber daya manusia dan menerapkannya pada data yang diperoleh dari obyek yang diteliti.

3. Bagi kalangan akademis dan pembaca dapat menambah khasanah perpustakaan dan tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya.

I.5 Sistematika Skripsi

Sistematika ini disusun dengan tujuan agar pokok-pokok masalah dibahas secara urut dan terarah. Sistematika skripsi disusun sebagai berikut:

1. Bagian Pendahuluan

Bagian ini terdiri dari halaman judul, halaman pengesahan, pernyataan, motto dan persembahan, kata pengantar, sari, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar dan daftar lampiran.

2. Bagian isi skripsi terdiri dari:

BAB I : Pendahuluan

Bagian ini berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian dan sistematika skripsi.

BAB II : Landasan Teori

Bagian ini mencakup landasan teori, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III : Metode Penelitian

Bagian ini berisi populasi, sampel, variabel penelitian dan definisi operasional, jenis data dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis data.

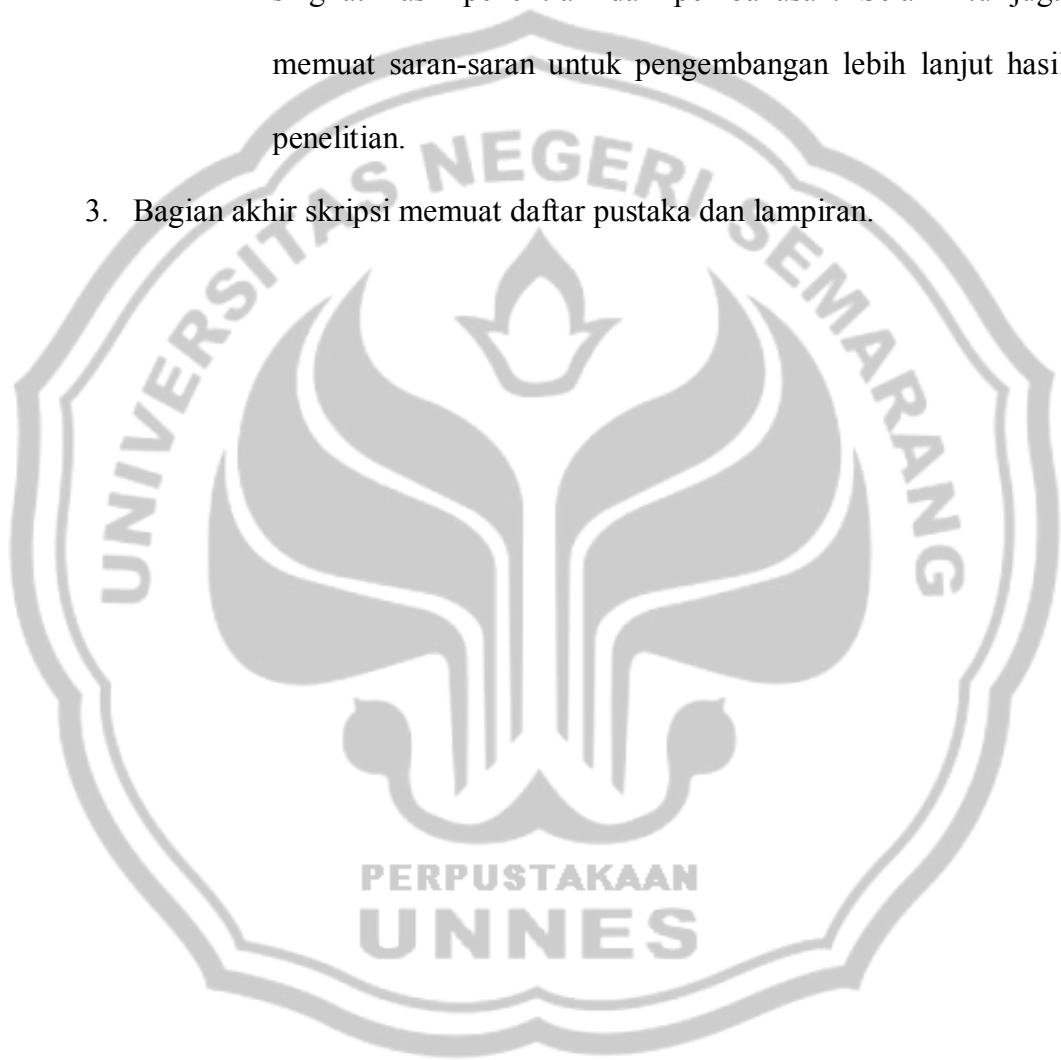
BAB IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bagian ini berisi gambaran umum perusahaan, hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V : Penutup

Bagian ini berisi kesimpulan yang menguraikan secara singkat hasil penelitian dan pembahasan. Selain itu juga memuat saran-saran untuk pengembangan lebih lanjut hasil penelitian.

3. Bagian akhir skripsi memuat daftar pustaka dan lampiran.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Prestasi Kerja

Secanggih apapun teknologi yang dimiliki perusahaan tanpa sumber daya manusia dan tenaga kerja yang mampu menanganinya maka teknologi tersebut tidak akan berarti apapun. Oleh karena itu sumber daya manusia sangat penting untuk diberdayakan agar dapat menjadi investasi tersendiri bagi organisasi. Setiap organisasi berkepentingan terhadap kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini menjadi salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah keterampilan dan keahlian, manajemen SDM juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik (Wahyudi, 2004:117).

2.1.1 Pengertian prestasi kerja

Kerja menurut Hasibuan (2001:160) adalah pengorbanan jasa jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang atau jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu. Sedangkan kinerja merupakan perilaku yang ada di dalam suatu organisasi. Menurut Mangkunegara (2006:13) menyatakan kinerja seseorang dipengaruhi oleh dua hal yaitu kemampuan dan motivasi. Kemampuan adalah tingkat pendidikan, pengalaman kerja, inisiatif (Robbin, 1996:83), sedangkan motivasi

menurut Malthis (2002:373) adalah hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan.

Kinerja sendiri merupakan terjemahan dari *work performance* atau *job performance*. Kinerja dalam bahasa Inggrisnya adalah *performance*. Kinerja dalam bahasa Indonesia lainnya bersinonim prestasi kerja (Sutarto HP, Sugiarto, 2001:169). Performansi (*performance*) adalah suatu ukuran tertentu untuk mengindikasikan hasil capaian suatu pihak terhadap tugas organisasional. Istilah lain yang dipakai untuk menggambarkan performansi adalah kinerja (Wahyudi, 2004:119). Performansi kerja didefinisikan secara operasional sebagai prestasi kerja (Wahyudi, 2004:122).

Prestasi kerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi dan partisipasi karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya (Hasibuan, 2003:87). Pengertian yang masih dipaparkan Hasibuan (2001:160) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha, dan kesempatan. Dharma (1991:1) mengatakan bahwa prestasi kerja merupakan sesuatu yang dikerjakan atau jasa yang dihasilkan atau diberikan kepada seseorang atau sekelompok orang.

Dari beberapa pendapat mengenai prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas

kecakapan, usaha, dan kesempatan yang dimiliki ke arah tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.2 Tujuan, Kegunaan dan Unsur Prestasi Kerja

Tujuan dan kegunaan prestasi kerja menurut Hasibuan (2003:89) adalah untuk promosi, demosi dan lain-lain. Sedangkan unsur prestasi kerja oleh Hasibuan (2003:95) adalah kesetiaan, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, tanggung jawab.

2.1.3 Karakteristik Prestasi Kerja

Karakteristik orang berprestasi tinggi oleh Mc. Clelland yang dikutip Sutarto (2001:169):

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
3. Memiliki tujuan yang realistik
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan tersebut
5. Memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam semua kegiatan yang dilaksanakan
6. Mencari peluang untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Sedangkan karakteristik orang yang berprestasi rendah, yaitu:

1. Bersikap apatis
2. Kurang memiliki tanggung jawab pribadi
3. Ragu-ragu dalam pengambilan keputusan

4. Tindakannya kurang toleran pada tujuan utamanya
5. Tidak memiliki rencana program yang realistis serta lemah dalam pelaksanaannya

2.1.4 Faktor Prestasi Kerja

As'ad (1995:85) mengatakan bahwa besar kecilnya prestasi yang ditampilkan oleh seorang karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor meliputi kemampuan, komitmen, pimpinan dan lain sebagainya. Menurut Mangkunegara (2006:13) menyatakan kinerja seseorang dipengaruhi oleh dua hal yaitu kemampuan dan motivasi. Serupa pula pendapat Keith Davis yang dikutip Mangkunegara (2000:67) yang merumuskan bahwa *human performance = ability x motivation*. Hal tersebut maksudnya adalah:

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan pengetahuan serta keterampilan. Apabila karyawan memiliki IQ di atas rata-rata yaitu 110-120 dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai prestasi kerja.

a. Pengetahuan

Pengetahuan lebih berorientasi pada intelegensi, daya pikir dan penguasaan ilmu yang memberikan kontribusi pada seseorang di dalam memecahkan masalah, daya cipta atau menyelesaikan pekerjaan. Dengan pengetahuan yang dimiliki seorang karyawan

diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.

b. Keterampilan

Keterampilan merupakan kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu yang bersifat kekaryaan.

2. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan sebagai sikap karyawan terhadap situasi kerja.

a. Sikap

Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi, begitu pula sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

b. Hubungan kerja

Hubungan kerja dalam organisasi adalah salah satu faktor yang penting karena pencapaian tujuan organisasi perusahaan dilaksanakan oleh karyawan (Mas'ud, 2004:31).

Teori hubungan dalam organisasi yang dikemukakan Graicunas yang dikutip Malayu dalam Umar (2003:21) mengatakan jenis hubungan yaitu

- 1) Hubungan tunggal langsung (*direct single relationship-DRS*) yaitu hubungan langsung antara bawahan dan atasan
- 2) Hubungan kelompok langsung (*direct group relationship-DRG*) yaitu hubungan langsung antara atasan dan bawahan

- 3) Hubungan silang (*cross relationship-CR*) hubungan antar bawahan yang disaksikan oleh atasan
- 4) Total hubungan (*relationship total-RT*) yaitu total hubungan yang perlu dilakukan atasan. Makin banyak total hubungan akan makin sulit untuk dilakukan.

c. Fasilitas kerja

Hal lain yang memotivasi adalah kelengkapan dan kenyamanan menggunakan fasilitas kerja supaya lebih mudah dalam bekerja dan hasilnya maksimal. Fasilitas ini dapat berupa komputer, kendaraan dan lain-lain.

d. Iklim kerja

Hubungan kerja yang baik akan membentuk suasana kerja dan kondisi kerja yang baik pula. Apabila ini berlangsung terus-menerus maka akan menjadi iklim kerja yang kondusif untuk melangsungkan visi dan misi perusahaan. Selain hubungan antar karyawan, kebijakan pimpinan dan pola kepemimpinan juga menentukan bagaimana karyawan merasa nyaman bekerja yang akhirnya menjadi iklim kerja yang baik.

e. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pimpinan untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (Mas'ud, 2004:37).

Pimpinan menentukan arah kebijakan dalam organisasi. Pimpinan juga sangat berperan penting dalam peningkatan prestasi kerja karyawan sebab dengan pemberian contoh dan kebijakan yang tepat akan dianut oleh bawahannya dan mendorong sikap berprestasi.

Chapman yang dikutip Dale Timpe dalam Umar (2003:19) mengatakan ada lima landasan kepemimpinan yang kokoh, meliputi:

- 1) Cara berkomunikasi
- 2) Cara memberikan motivasi
- 3) Kemampuan memimpin
- 4) Kemampuan mengambil keputusan
- 5) Kekuasaan positif

Indikator yang akan diteliti menurut peneliti yaitu:

1. Pengetahuan
2. Keterampilan
3. Sikap
4. Fasilitas kerja
5. Iklim kerja
6. Kepemimpinan

2.1.5 Penilaian Prestasi Kerja

Tanggung jawab pencapaian karir dan peningkatan prestasi kerja merupakan tanggung jawab individu, namun alangkah bijaksana mana kala

perusahaan memberi gambaran dan arahan melalui penilaian prestasi kerja. Penilaian adalah suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas atau status dari beberapa objek, orang atau benda (Andrew F. Sikula yang dikutip Hasibuan, 2001:160). Penilaian adalah sebuah mekanisme yang lain untuk mengendalikan orang (TV. Rao, 1992:1). Penilaian prestasi adalah sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas dan menurut cara yang diinginkan oleh para majikan mereka (Rao, 1992:1).

Penilaian unjuk kerja seperti yang dikatakan Harianja (2005:195) merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawai. Sedang menurut Simamora (2004:338) penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Serupa pula yang dinyatakan Handoko (2001:135), penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap individu karyawan (Hasibuan, 2001:159). Jadi penilaian prestasi kerja secara singkat adalah proses perusahaan menilai prestasi kerja karyawan dengan standar yang ada.

2.1.6 Tujuan penilaian prestasi kerja

Strauss (1981:47) mengatakan bahwa pada mulanya, penimbangan itu merupakan alat guna memberi pegangan pada manajemen

dalam menyeleksi manajer-manajer yang layak untuk kenaikan pangkat atau kenaikan gaji, tetapi sekarang penimbangan karya ini juga dipergunakan sebagai alat untuk melatih membantu orang-orang dari semua tingkat manajemen untuk memperbaiki prestasi mereka.

Tujuan dilakukannya penilaian unjuk kerja secara umum menurut Harianja (2005:195) adalah untuk memberikan *feedback* pada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan, dan lain-lain.

Tujuan utama sistem penilaian kinerja menurut Simamora (2004:343) adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi.

Ada pun tujuan khususnya adalah:

1. Evaluasi
 - a. Penilaian kinerja dan telaah gaji
 - b. Penilaian kinerja dan kesempatan promosi
2. Pengembangan
 - a. Mengukuhkan dan menunjang kinerja
 - b. Meningkatkan kinerja
 - c. Menentukan tujuan progresi karier
 - d. Menentukan kebutuhan pelatihan

2.1.7 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Manfaat penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi menurut Notoatmodjo (2003:142) dan Handoko (2001:135-137) adalah:

1. Peningkatan prestasi kerja
2. Kesempatan kerja yang adil
3. Kebutuhan pelatihan pengembangan
4. Penyesuaian kompensasi
5. Keputusan promosi dan demosi
6. Kesalahan desain pekerjaan
7. Peyimpangan proses rekrutmen dan seleksi

2.1.8 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Metode penilaian prestasi kerja menurut Notoatmodjo (2003:145) pada umumnya dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu:

1. Metode penilaian prestasi kerja berorientasi waktu lalu
 - a. *Rating scale*
 - b. *Checklist*
 - c. Metode peristiwa kritis
 - d. Metode peninjauan lapangan
 - e. Tes prestasi kerja
2. Metode penilaian prestasi kerja berorientasi waktu yang akan datang
 - a. Penilaian diri
 - b. MBO
 - c. Penilaian psikologis

d. Teknik pusat penilaian

Keseluruhan metode penilaian kinerja menurut Hariandja (2005:204) secara garis besar dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu:

1. Metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu, diartikan sebagai penilaian perilaku kerja yang dilakukan pada masa lalu sebelum penilaian dilakukan.
 - a. *Rating scale* adalah penilaian yang didasarkan pada suatu skala, dari sangat memuaskan, cukup, sampai kurang memuaskan, pada standar-standar unjuk kerja seperti inisiatif, tanggung jawab dan lain-lain.
 - b. *Checklist* adalah penilaian yang didasarkan pada standar unjuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah pegawai sudah memenuhi atau melakukannya.
 - c. *Critical insident technique* adalah penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik.
 - d. Skala penilaian berjangkarkan perilaku adalah penilaian yang dilakukan dengan menspesifikasi unjuk kerja dalam dimensi-dimensi tertentu, misal dosen dimensinya memberi pengajaran, penelitian
 - e. Observasi dan tes unjuk kerja adalah penilaian yang dilakukan melalui tes di lapangan

- f. Metode perbandingan kelompok adalah membandingkan pegawai dengan rekan kerjanya yang dilakukan oleh atasan
2. Metode penilaian yang berorientasi pada masa depan, diartikan sebagai penilaian akan potensi seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang.
 - a. Penilaian diri sendiri adalah penilaian pegawai untuk diri sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang
 - b. *Management by objective* adalah sebuah program manajemen yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran-sasaran yang ingin dicapainya
 - c. Penilaian secara psikologis adalah proses yang dilakukan oleh para ahli psikologis untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan
 - d. *Assessment centre* adalah pusat penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar

Metode *rating scale* pun memiliki beberapa kelebihan sekaligus kelemahan seperti yang dinyatakan oleh Handoko (2001:143). Kelebihan metode ini adalah:

1. Tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya
2. Penilai hanya memerlukan sedikit latihan
3. Tidak memakan waktu
4. Dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar

Beberapa kelemahan, secara kompleks adalah kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja.

Proses penilaian menghasilkan suatu evaluasi atas prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu dan untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Evaluasi tersebut hendaknya disampaikan kepada karyawan agar dia dapat memperbaiki prestasi kerjanya. Tindakan yang dapat dilakukan perusahaan adalah melalui wawancara evaluasi yaitu periode peninjauan kembali prestasi kerja yang memberikan kepada karyawan umpan balik tentang prestasi kerja di masa lalu dan potensi mereka (Handoko, 2001:152-153). Hal ini dilakukan dengan pendekatan:

1. *Tell-and-sell approach*

Mereview prestasi kerja karyawan dan mencoba untuk meyakinkan karyawan untuk berprestasi lebih baik. Pendekatan ini paling baik untuk karyawan baru.

2. *Tell-and-listen approach*

Memungkinkan karyawan untuk menjelaskan berbagai alasan, latar belakang dan perasaan mengenai prestasi kerja. Ini dimaksud untuk mengatasi reaksi-reaksi tersebut dengan konseling tentang bagaimana cara berprestasi lebih baik.

3. *Problem solving approach*

Mengidentifikasi masalah-masalah yang mengganggu prestasi kerja karyawan. Melalui latihan, *coaching* atau konseling, upaya-upaya dilakukan untuk memecahkan penyimpangan-penyimpangan (sering diikuti dengan penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja di waktu yang akan datang).

2.1.9 Hambatan dan Solusi

Berbagai bias penilaian yang paling umum terjadi menurut Handoko (2001:140-141) dan Hariandja (2005:201-202) antara lain:

1. *Halo effect*

Penyimpangan yang terjadi karena pendapat pribadi atau subyektif penilai mempengaruhi penilaian unjuk kerja. Biasanya dipengaruhi ciri pegawai yaitu disukai atau tidak, cantik atau tidak.

2. Kesalahan kecenderungan terpusat

Penilai tidak suka memberikan penilaian yang jelek atau baik kepada pegawai karena cenderung menilai secara rata-rata.

3. Bias terlalu lunak dan terlalu keras

Penilaian yang terlalu lunak cenderung memberikan nilai terlalu tinggi dan terlalu keras mengakibatkan penilai memberikan nilai terlalu rendah sehingga tidak mencerminkan pelaksanaan unjuk kerja yang sesungguhnya.

4. Prasangka pribadi

Penilaian didasar atau dipengaruhi oleh prasangka-prasangka yang tidak baik terhadap suatu kelompok masyarakat, misalnya suku.

5. Pengaruh kesan terakhir

Penilaian mendasar pada perilaku-perilaku kerja yang paling akhir dilakukan karyawan.

Cara mengatasi hambatan menurut Hariandja (2005:204) adalah:

1. Memberikan latihan kepada penilai
2. Melibatkan penilai dalam penentuan formulir penilaian
3. Menekankan kepada manajer akan pentingnya penilaian unjuk kerja
4. Memberikan penghargaan kepada manajer penilai
5. Memilih penilai yang tepat

Perusahaan harus memiliki penilaian prestasi kerja yang dapat digunakan untuk mengukur dengan baik prestasi kerja karyawannya. Oleh karena itu standar penilaian prestasi kerja yang harus dipenuhi menurut Simamora (2004:115-116) adalah:

1. Standar prestasi kerja harus relevan dengan individu dan organisasi
2. Standar prestasi kerja harus stabil dan andal
3. Standar prestasi kerja harus membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang atau buruk
4. Standar prestasi kerja harus dijabarkan dalam angka
5. Standar prestasi kerja harus mudah diukur
6. Standar prestasi kerja harus dipahami oleh karyawan atau penyelia

7. Standar prestasi kerja harus memberikan interpretasi yang tidak bias

Foster (2001:74) mengatakan ketika memberi penghargaan untuk kinerja yang berhasil, pastikan bahwa perilaku tersebut memang seharusnya mendapatkan penghargaan, imbalan yang diberi tepat dan waktunya cocok dengan situasinya. Oleh karena itu dari penilaian prestasi kerja yang telah sesuai dengan standar, karyawan mendapatkan penghargaan yang tepat baik bentuk maupun waktunya. Strauss (1981:175) mengatakan bahwa kenaikan gaji merupakan satu cara untuk menghargai pekerjaan yang baik, tetapi pengakuan umum terhadap kemampuan biasanya diberikan lewat perubahan pangkat atau kenaikan pangkat.

2.2 Motivasi

Permasalahan yang utama dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan bertumpu pada masalah motivasi karena motivasi merupakan faktor penggerak dalam proses pencapaian tujuan perusahaan (Yohanes, 2005). Menurut Reksodiprodjo yang dikutip (Suparwati, 2005:52) motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuatan dari dalam diri orang tersebut. Kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan guna mencapai sasaran akhir yaitu kepuasan kerja.

2.2.1 Pengertian Motivasi

Beberapa pengertian motivasi dari para ahli antara lain:

1. Hasibuan (2001:216), motivasi berasal dari bahasa Latin, *Mavere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Hasibuan (2001:219) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.
2. Wexley (2003:98), motivasi biasa didefinisikan sebagai proses dimana perilaku diberikan energi dan diarahkan.
3. Malthis (2002:373), motivasi adalah hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan.
4. Luthans (1998:161) yang dikutip oleh Sri Suranta (2003:74), motivasi dapat diartikan sebagai reaksi yang timbul dari dalam diri seseorang karena adanya rangsangan dari luar yang mempengaruhinya.
5. Reksohadoprojo dan Handoko (1996:256) yang dikutip oleh Sri Suranta (2003:74), motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

2.2.2 Alasan Perlunya Motivasi

Menurut Hasibuan (2001:216) alasan mengapa pimpinan perlu memotivasi karyawan adalah:

1. Karena pimpinan membagi-bagikan pekerjaannya kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik.
2. Karena ada bawahan yang mampu mengerjakan pekerjaannya tetapi ia malas atau kurang bergairah mengerjakannya.
3. Untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
4. Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahan.

2.2.3 Aspek Motivasi

Aspek motivasi menurut Hasibuan (2001: 220) dibedakan menjadi:

1. Aspek aktif atau dinamis, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Aspek statis atau dinamis, motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengerahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia kearah tujuan yang diinginkan.

2.2.4 Pola Motivasi

Pola motivasi menurut Hasibuan (2001: 220) terdiri dari:

1. *Achievement motivation* adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan untuk kemajuan dan pertumbuhan.
2. *Affiliation motivation* adalah dorongan untuk melakukan hubungan-hubungan dengan orang lain.
3. *Competence motivation* adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.
4. *Power motivation* adalah dorongan untuk mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil resiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi.

2.2.5 Tujuan Pemberian Motivasi

Tujuan motivasi menurut Hasibuan (2001: 221) terdiri dari:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan

10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

2.2.6 Asas-Asas Motivasi

Asas motivasi menurut Hasibuan (2001: 221) terdiri dari:

1. Asas mengikutsertakan artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
2. Asas komunikasi artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala-kendala yang dihadapinya.
3. Asas pengakuan artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
4. Asas wewenang yang didelegasikan artinya memberikan kesenangan dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya ia mampu mengerjakan tugas itu dengan baik
5. Asas adil dan layak artinya semua jenis dan alat motivasi yang diberikan atas dasar adil dan layak

6. Asas perhatian timbal balik artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik maka pimpinan harus bersedia memberi alat dan jenis motivasi

2.2.7 Jenis Motivasi

Jenis motivasi menurut Hasibuan (2001: 222) terdiri dari:

1. Motivasi positif yaitu seorang manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik.
2. Motivasi negatif yaitu seorang manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik. Untuk jangka pendek, hal ini baik bagi semangat kerja karyawan karena akan takut dihukum

2.2.8 Metode Motivasi

Metode motivasi menurut Hasibuan (2001: 222) terdiri dari:

1. Metode langsung adalah motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan. Misal memberi pujian, penghargaan, bonus.
2. Metode tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas. Misal kursi yang empuk, ruangan kerja yang terang dan nyaman. Hal ini berpengaruh besar merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktivitas meningkat.

2.2.9 Model Motivasi

Model motivasi menurut Hasibuan (2001:222) adalah:

1. Model tradisional

Memotivasi karyawan supaya gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan sistem insentif yaitu memberikan insentif material kepada karyawan dengan prestasi baik.

2. Model hubungan manusia

Memotivasi karyawan supaya gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting. Karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreatifitas dalam melakukan pekerjaannya. Perusahaan memperhatikan kebutuhan material dan non-material karyawan.

3. Model sumber daya manusia

Karyawan dimotivasi oleh banyak faktor yaitu uang, barang, keinginan akan kepuasan, prestasi kerja yang menjadikan dia lebih bertanggung jawab.

2.2.10 Teori Motivasi

Beberapa teori motivasi yang ada dari para ahli antara lain:

1. Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow

Manusia tidak pernah puas kecuali secara relatif atau selangkah-selangkah, dan keinginan menempatkan dirinya dalam semacam

hierarki di mana keinginan baru tak akan muncul sebelum yang terdahulu terpenuhi (Maslow, 1993:31). Jadi orang cenderung berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih rendah sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.

a. Kebutuhan yang bersifat fisiologis (*physiological needs*)

Kebutuhan yang biasanya dijadikan titik tolak teori motivasi adalah apa yang disebut dorongan fisiologis (Maslow, 1993:43).

Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat mempertahankan diri sebagai makhluk fisik. Misalnya makan, minum, pakaian, tempat tinggal dan kebutuhan fisiologis lainnya seperti bebas akan rasa sakit.

b. Kebutuhan akan rasa aman (*safety and security needs*)

Maslow (1993:47) menyatakan bahwa apabila kebutuhan fisiologis relatif telah terpenuhi, maka akan muncul seperangkat kebutuhan baru, yang kurang lebih dapat kita kategorikan dalam kebutuhan akan keselamatan (keamanan, kemantapan, ketergantungan, perlindungan, bebas dari rasa takut, cemas dan kekalutan, kebutuhan akan struktur, ketertiban, hukum, batas-batas, kekuatan pada diri pelindung dan sebagainya. Selain itu juga kebutuhan dari segala macam ancaman, bebas dari segala macam tuduhan, kebutuhan akan keamanan jiwa maupun harta, menabung, tunjangan pensiun, asuransi.

c. Kebutuhan sosial dan rasa memiliki (*social and belongingness*)

Kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya. Misalnya dalam kebutuhan berkelompok, mencintai dan dicintai.

d. Kebutuhan akan penghargaan atau prestise (*esteem needs*)

Maslow (1993:55) mengatakan bahwa semua orang dalam masyarakat kita (dengan beberapa pengecualian yang patologis) mempunyai kebutuhan dan keinginan akan penilaian mantap, berdasar dan biasanya bermutu tinggi, akan rasa hormat diri, atau harga diri dan penghargaan dari orang lain. Karenanya, kebutuhan-kebutuhan ini dapat diklasifikasikan dalam dua perangkat tambahan. Yakni:

- 1) Keinginan akan kekuatan, prestasi, kecukupan, keunggulan dan kemampuan, kepercayaan pada diri sendiri dalam menghadapi dunia serta kemerdekaan dan kebebasan.
- 2) Kita memiliki apa yang disebut hasrat akan nama baik atau gengsi, prestise (yang dirumuskan sebagai penghormatan dan penghargaan dari orang lain), status, ketenaran dan kemuliaan, dominasi, pengakuan, perhatian, arti yang penting, martabat atau apresiasi.

Kebutuhan ingin dihargai dapat direalisasikan dengan diberi penghargaan, hadiah, ijazah.

- e. Kebutuhan untuk mempertinggi kapasitas kerja (*self actualization*)

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa. Misalnya kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki dengan menulis artikel, buku.

2. Teori Prestasi dari Mc Clelland

Setiap orang akan mempunyai tiga macam kebutuhan, adalah:

- a. Kebutuhan akan berprestasi (*need for achievements*) adalah dorongan dari dalam diri untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dengan mengoptimalkan kreativitas, kemampuan serta energi dalam upaya mencapai tujuan yaitu mencapai prestasi kerja yang optimal.

Ciri-cirinya adalah:

- 1) Kesediaannya untuk memikul tanggung jawab
- 2) Berani mengambil resiko
- 3) Bersedia mencari informasi untuk mengukur kemajuannya
- 4) Ingin kepuasan dari yang telah dikerjakan

- b. Kebutuhan akan persatuan atau afiliasi (*need for affiliation*) adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang lain atau dorongan untuk memiliki sahabat sebanyak-banyaknya.

Ciri-cirinya adalah:

- 1) Lebih suka bersama orang lain dari pada sendiri
- 2) Sering berkomunikasi dengan orang lain
- 3) Mengutamakan hubungan pribadi dari pada tugas kerja
- 4) Selalu bermusyawarah untuk mufakat orang lain
- 5) Lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain

c. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) adalah dorongan untuk memengaruhi orang lain agar tunduk kepada kehendaknya.

Ciri-cirinya adalah:

- 1) Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi
- 2) Sangat peka terhadap pengaruh antar pribadi atau kelompok
- 3) Mengutamakan prestise
- 4) Mengutamakan tugas kerja dari pada hubungan pribadi
- 5) Suka memerintah dan mengancam dengan sanksi

3. Teori Harapan dari Victor Vroom

Seseorang akan bekerja dengan baik apabila akan memperoleh suatu harapan atau imbalan (baik materi mau pun non-materi) sesuai yang diharapkan sesuai kebutuhan yang harus terpenuhi.

4. Teori Keadilan

Seseorang akan bekerja lebih giat apabila dia mendapat perlakuan secara adil. Keadilan akan diperoleh apabila perbandingan antara

usaha dan hasil yang diperoleh seseorang sama dengan perbandingan usaha dan hasil orang lain.

5. Teori *Human Relation*

Seseorang akan bekerja dengan semangat kerja yang tinggi apabila dia merasa dibutuhkan, diterima dan diakui dalam pekerjaan serta lingkungannya.

Penulis sependapat dengan teori Maslow, sehingga penulis menyimpulkan indikator motivasi adalah:

1. Kebutuhan fisiologis
2. Kebutuhan rasa aman
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan akan harga diri
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri

2.3 Komitmen Organisasi

2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut As'ad (1995:89) faktor yang sangat mempengaruhi prestasi kerja adalah komitmen, dimana seorang komitmen terhadap organisasinya maka dia akan bersedia untuk bekerja dengan baik demi perusahaan dan bersedia terlibat dalam kegiatan perusahaan.

Komitmen dalam kamus besar Bahasa Indonesia merupakan suatu perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu. “Sikap komitmen” menurut dalam N. H. Setiadi (2005:50) adalah kekuatan identifikasi

individu dan keterlibatannya pada organisasi yang bersangkutan. Sikap ini diidentifikasi pada tiga hal:

1. Keyakinan kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi
2. Kemauan untuk memberikan usaha kepada organisasi
3. Keinginan kuat untuk memperbaiki perannya sebagai anggota organisasi tersebut

Karyawan berkomitmen menurut N.H. Setiadi (2005:50) memiliki ciri:

1. Merasa puas
2. Jarang terlambat
3. Jarang bolos
4. Memiliki motivasi yang lebih tinggi dari yang diharapkan
5. Tidak berkeinginan untuk pindah kerja dan tetap tinggal

Komitmen menguatkan kemauan karyawan dalam melaksanakan kewajiban pekerjaannya dengan sebaik-baiknya, bukan untuk kepentingan dirinya sendiri tetapi untuk pelanggan dan organisasi (N. H. Setiadi, 2005:50).

Organisasi menurut Hasibuan (2001:119) adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Sedang menurut Louis A. Allen yang dikutip Hasibuan (2001:120), organisasi sebagai proses penentuan dan pengelompokan pekerjaan yang akan dikerjakan, menetapkan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab dengan maksud

memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan. Menurut Wursanto (2002:126) organisasi adalah suatu sistem perserikatan, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Jadi organisasi merupakan sistem perserikatan atau pengelompokan pekerjaan yang akan dikerjakan dalam wewenang dan tanggung jawab supaya bekerja efektif demi tercapainya tujuan.

Komitmen organisasional menurut Malthis (2002:372) adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.. Mowday, Porter dan Steers yang dikutip Sudarma (2004:410) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai derajat seberapa jauh pekerja mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu. Menurut Menurut Grusky (1996) dikutip Panggabean (2004:94) komitmen organisasi adalah sifat hubungan antara anggota organisasi dengan sistem secara keseluruhan. Jadi komitmen organisasi adalah derajat seberapa jauh pekerja mengidentifikasi, percaya dan memiliki kedekatan hubungan dengan organisasinya.

Komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatan dalam suatu bagian organisasi (Mowday, Porter dan Steers dalam Vandenberg dikutip Suparwati, 2005:49). Oleh karena itu komitmen organisasional akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi. Komitmen

organisasional menyangkut tiga sikap yaitu, rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi (Aranya dan Ferris, 1983 yang dikutip Suparwati, 2005:50). Serupa pula menurut Robbins (2001) karyawan akan memiliki loyalitas, identifikasi, dan keterlibatan terhadap organisasinya.

Ciri sifat hubungan seorang individu dengan organisasi menurut Mowday (1982) yang dikutip NH. Setiadi (2005:50) adalah sebagai berikut:

1. Menerima nilai-nilai tujuan organisasi
2. Mempunyai keinginan berbuat untuk organisasinya
3. Mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bersama dengan organisasinya

Mobly (1979) yang dikutip Sudarma (2004:410) menyatakan komitmen organisasi sebagai tingkat keterikatan individu kepada organisasi yang dicerminkan dengan karakteristik:

1. Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi
2. Adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi

Bentuk komitmen yang paling banyak diterima adalah variabel keterikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi penerimaan nilai-nilai organisasi dan keinginan untuk tetap tinggal bersama organisasi (Portner, 1993 pada Somers, 1998 yang dikutip Sudarma, 2004). Komitmen

organisasional berpengaruh pada tingkat absensi, tingkat kualitas lingkungan kerja dan peningkatan produktivitas (Nelson dan Quick, 1997 yang dikutip N. H. Setiadi).

Karyawan yang memiliki komitmen berarti karyawan yang setia dan produktif yang mengidentifikasikan dirinya pada tujuan dan nilai perusahaan (Buchanan pada Soners dan BirnBom, 1998 a yang dikutip Sudarma, 2004:409), maka banyak perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan seperti komitmen untuk tetap bekerja, pelaksanaan tugas, kehadiran, komitmen kerja, kualitas kerja dan pengorbanan pribadi demi kepentingan organisasi (Randall dikutip Sudarma, 2004:409).

2.3.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen dalam Sumbodo, 2000:114 yang dikutip Cholil (2003:15), Wahyudi (2004:118-119) dan Sudarma (2004:402-403) bentuk komitmen organisasi yang keseluruhannya mempunyai implikasi terhadap kelanjutan partisipasi individu dalam organisasi:

2.3.2.1 *Affective Commitment*

Merupakan kuatnya hasrat seseorang untuk tetap bekerja pada sebuah organisasi karena ia merasa cocok dan mau melakukannya. Komitmen affektif terhadap organisasi menurut Allen dan Meyer (1993) yang dikutip Sudarma (2004:402) merupakan variabel keterikatan emosional terhadap organisasi, yang meliputi penerimaan nilai-nilai organisasi dan keinginan untuk tetap tinggal bersama organisasi. Individu

bertahan di organisasi karena memang ia inginkan. Ada keterlibatan individu terhadap organisasi. Karyawan akan mengidentifikasi diri, terlibat mendalam, menikmati keanggotaan dalam organisasi karena merasa bernilai sama dengan organisasi dan bangga terhadap organisasinya.

Menurut Kalbers dan Fogarty (1995) yang dikutip Suparwati (2005:50) hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa komitmen organisasi afektif berhubungan dengan satu pandangan profesional yaitu pengabdian pada profesinya sebagai auditor. Sedang menurut Irving dan Meyer, komitmen ini berkaitan dengan pengalaman kerja, disamping itu *affective commitment* dipengaruhi pula oleh karakteristik organisasi seperti disentralisasi dalam pengambilan keputusan. *Affective commitment* mempunyai relasi positif dengan kesesuaian harapan karyawan dan imbalan organisasi, keterlibatan karyawan dan dorongan sosial.

Dunham, Grube dan Castaneda (1994) yang dikutip N. H. Setiadi (2005:51) menyatakan bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh:

1. Otonomi pekerjaan / tugas (*task autonomy*)
2. Signifikansi pekerjaan / tugas (*task significance*)
3. Identitas pekerjaan / tugas (*task identity*)
4. Kekayaan keterampilan (*skill variety*)
5. Umpan balik atasan (*supervisory feedback*)
6. Perasaan dibutuhkan (*organizational dependability*)
7. Partisipasi karyawan terhadap organisasi (*perceived participatory management*)

Sedangkan menurut Allen dan Meyer (1990) yang dikutip N. H. Setiadi (2005:51) menyatakan bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh:

1. Daya tarik pekerjaan (*job challenge*)
2. Kejelasan peran (*role clarity*)
3. Kejelasan tujuan (*goal clarity*)
4. Kesulitan tujuan (*goal difficulty*)
5. Penerimaan terhadap gagasan karyawan (*managenet receptiveness*)
6. Ikatan antar karyawan (*peer cohesion*)
7. Perasaan dibutuhkan (*organizational dependability*)
8. Perlakuan adil (*equity*)
9. Perasaan dipentingkan (*personal importance*)
10. Umpan balik (*feed back*)
11. Tingkat partisipasi (*participation*)

2.3.2.2 Continuanace Commitment

Komitmen *continuanace* menurut Allen dan Meyer (1993) yang dikutip Sudarma (2004:403) adalah komitmen yang didasarkan pada biaya yang ditanggung karyawan bila keluar dari organisasi. Dapat dikatakan komitmen terhadap organisasi dengan menunjukkan keterikatan psikologis terhadap suatu organisasi yang berhubungan dengan persepsi nilai yang telah ditanamkan dalam studi organisasi dan efeknya pada kesempatan keluar dari organisasi.

Continuanace commitment merupakan komitmen yang rasional. Karyawan bertahan karena membutuhkan, dia tidak bisa memilih identitas

sosial lain karena ancaman, kerugian. Karyawan disini memperhitungkan untung rugi. Jadi komitmen kontinuans adalah kuatnya hasrat seseorang untuk tetap bekerja pada sebuah organisasi karena ia membutuhkannya dan tidak mampu berbuat lain.

Kalbers dan Fogarty (1995) dikutip Suparwati (2005:50) menyatakan hasil penelitiannya yaitu komitmen organisasi *continuence* berhubungan secara positif dengan pengalaman dan secara negatif dengan pandangan profesionalisme kewajiban sosial.

Komitmen kontinuans menurut Dunham, Grube dan Castaneda (1994) yang dikutip N.H. Setiadi (2005:51) dipengaruhi oleh:

1. Usia (*age*)
2. Lama bekerja (*tenure*)
3. Kepuasan karir (*career satisfaction*)
4. Intensi keluar (*intention to leave*)

Sedang menurut Allen dan Meyer (1990) yang dikutip N.H. Setiadi komitmen kontinuans dipengaruhi oleh:

1. Transfer keterampilan dari organisai (*skill*)
2. Pendidikan formal (*education*)
3. Kesempatan untuk pindah ke tempat lain jika keluar dari organisasi yang bersangkutan (*reallocate*)
4. Perasaan seberapa besar mereka telah berinvestasi pada organisasi yang bersangkutan (*self-investment*)
5. Pensiun yang hilang kalau keluar dari organisasi yang bersangkutan (*pension*)

6. Berapa lama seseorang menginvestasikan dirinya pada komunitas organisasi tersebut (*community*)
7. Kesempatan mendapatkan organisasi lain yang lebih baik (*alternatives*)

2.3.2.3 Normative Commitment

Komitmen normatif adalah perasaan wajib yang ada pada karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi karena ia merasa berkewajiban untuk tetap tinggal disana.

Wainer mendefinisikan sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertindak laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan keinginan organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (1990) yang dikutip N. H. Setiadi (2005:51) komitmen *normative* dipengaruhi perasaan dibutuhkan (*organizational dependability*).

2.3.3 Perbedaan Dimensi Komitmen Organisasi

Angle dan Lawson (1993) yang dikutip Wahyudi (2004:118) menjelaskan komitmen kontinuans (*continuance commitment*) menunjukkan keputusan tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi berdasarkan kalkulasi biaya yang harus ditanggung jika harus keluar dari organisasi. Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah keterlibatan emosi dalam mengidentifikasi, keterlibatan dalam organisasi. Komitmen normatif (*normative commitment*) dalam perasaan karyawan untuk tetap bergabung dalam organisasi.

Allen dan Meyer (1990) yang dikutip N.H. Setiadi menyatakan bahwa komitmen afektif dan normatif cenderung merupakan interaksi sosial. Sedangkan komitmen kontinuans cenderung interaksi ekonomi. Konovsky dan Pugh (1994), Deckop, Mangel dan Cirka (1999) yang dikutip N. H. Setiadi (2005:52) menyatakan interaksi sosial (*social exchange*) adalah hubungan antara dua belah pihak atau lebih berdasarkan atas kepercayaan (*trust*) dan salah satu pihak tidak merasa terpaksa untuk terlibat dalam hubungan ini, sedangkan interaksi ekonomi (*economic exchange*) harus ada nilai timbal balik yang nyata dan seimbang antara kedua belah pihak serta sifatnya jangka pendek.

Berdasar paparan di atas dapat diambil kesimpulan yang menjadi indikator komitmen organisasi adalah:

1. Komitmen afektif
2. Komitmen kontinuans
3. Komitmen normative

2.4 Kerangka Pemikiran

Prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan yang tinggi rendahnya dipengaruhi oleh motivasi dan komitmen organisasi. Motivasi sebagai dorongan dalam bekerja besar kecilnya dipengaruhi oleh beberapa kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan harga diri, kebutuhan akan aktualisasi diri. Komitmen organisasi merupakan keterikatan rasa memiliki karyawan pada

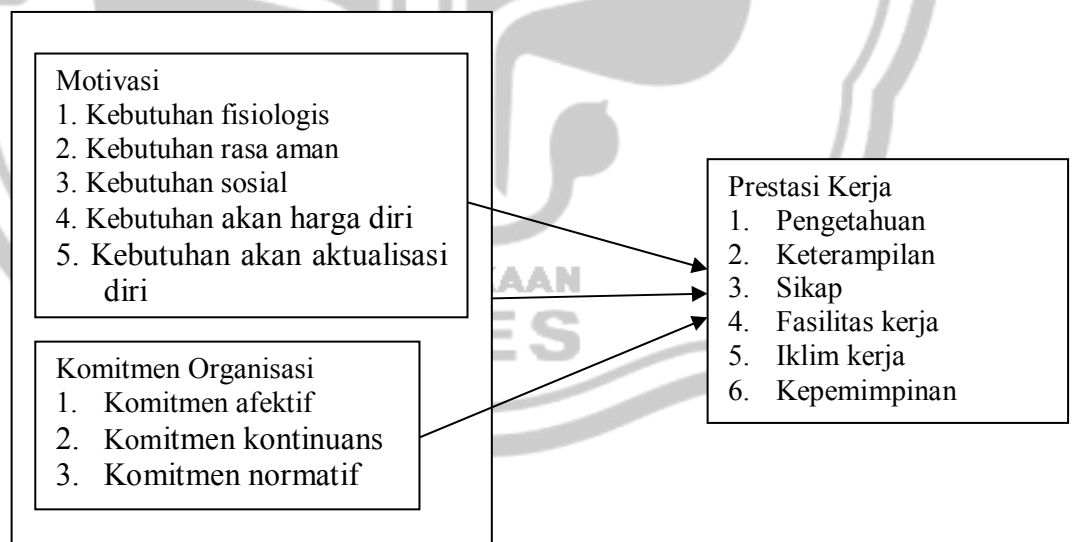
organisasi yang kuat tidaknya tergantung pada komitmen afektif, komitmen kontinuans, komitmen normatif.

Dengan motivasi dan komitmen organisasi yang tinggi maka karyawan akan bersemangat dalam bekerja dan berupaya mendapat hasil yang berkualitas demi diri sendiri mau pun organisasi. Hal ini akan berpengaruh positif terhadap peningkatan prestasi kerjanya.

Prestasi kerja sendiri memiliki indikator yaitu pengetahuan, keterampilan, sikap, fasilitas kerja, iklim kerja dan kepemimpinan.

Peneliti berasumsi bahwa motivasi tinggi dan komitmen organisasi tinggi akan berpengaruh terhadap prestasi kerja. Hal ini sesuai dengan kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



(Maslow, Allen dan Meyer, Mangkunegara)

2.5 Hipotesis

Hipotesis dari 2 penggalan kata “hypo” yang artinya di bawah dan “thesa” yang artinya kebenaran (Arikunto, 2002). Hipotesis merupakan suatu jawaban yang sifatnya sementara terhadap masalah yang diteliti, hingga ada pembuktian kebenaran (Umar, 2003:56).

Berdasar perumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H_1 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap prestasi kerja secara parsial pada karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang.

H_2 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap prestasi kerja secara parsial pada karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang.

H_3 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja secara simultan pada karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Penelitian adalah pencarian atas sesuatu (*inquiry*) sistematis dengan penekanan bahwa pencarian ini dilakukan terhadap masalah-masalah yang dapat dipecahkan. Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk memecahkan masalah, langkah-langkah yang ditempuh harus relevan dengan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam setiap melaksanakan langkah tersebut harus dilakukan secara obyektif, rasional dan menghindarkan cara berfikir yang mengarah coba-coba (*trial and error*).

Metode penelitian menurut Sugiyono (2006:1) pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

3.1.1 Obyek Penelitian dan Populasi

3.1.1.1 Obyek Penelitian

Obyek penelitian yang menjadi titik perhatian suatu penelitian ini adalah mengenai potensi pengaruh motivasi, dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasional IV Semarang.

3.1.1.2 Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan obyek penelitian (Arikunto, 2002:108). Seluruh penduduk yang dimaksudkan untuk

diselidiki disebut populasi (Hadi, 2001:220). Dalam penelitian ini seluruh anggota populasi menjadi subyek yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang di Jalan M.H. Thamrin No3 dan Stasiun Tawang, sejumlah 209 orang karyawan. Berikut rincian populasi dari masing-masing subseksi:

Tabel 3.1
Prosedur Penentuan Populasi Penelitian

No	Lokasi	Subseksi	Populasi
1	Stasiun Tawang	OPKA	12
		Pleton Polsus KA	8
		Sinyal	8
		Telkom	8
		Listrik	6
		Praska	6
		Jalan dan Rel	12
2	Kantor Daop IV	SDM	15
		Hukum	3
		Umum	20
		Kesehatan	6
		Keuangan	15
		Operasi	15
		Stasiun	15
		Properti	8
		Niaga	8
		Sarana	8
		PUK	8

		Sintelis	8
		Sarpen	12
		Humas	8

3.1.1.3 Sampel

Sampel adalah sebagian yang diambil dari populasi (Sudjana, 2002:6). Menurut Sugiyono (2006:78), penentuan sampel menggunakan sampel bertujuan atau *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Sampel ditujukan pada karyawan yang memang tepat untuk diteliti mengenai tingkat motivasi dan komitmen organisasinya secara proporsional pada tiap subseksi dengan syarat:

1. Karyawan tetap PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang.
2. Karyawan tetap PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dengan masa kerja lebih dari tiga tahun.

Dari jumlah populasi yang ada akan diambil sampel dengan rumus Slovin (Husein Umar, 2003:120):

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

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

$e = \text{margin of error}$ yaitu persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolelir (10 %).

209

$$n = \frac{1}{1 + e^2}$$

$$1 + 209 (10\%)^2$$

$$= 67,64 \approx 70 \text{ orang}$$

Berdasar rumus di atas maka sampel diperoleh sampel sebanyak 70 responden. Adapun sampel penelitian diambil berdasar lokasi dan subseksi yang ada pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.2

Prosedur Penentuan Sampel Penelitian

No	Lokasi	Subseksi	Populasi	Sampel
1	Stasiun Tawang	OPKA	12	4
		Pleton Polsus KA	8	3
		Sinyal	8	3
		Telkom	8	3
		Listrik	6	2
		Praska	6	2
		Jalan dan Rel	12	4
2	Kantor Daop IV	SDM	15	5
		Hukum	3	1
		Umum	20	7
		Kesehatan	6	2
		Keuangan	15	5

		Operasi	15	5
		Stasiun	15	5
		Properti	8	3
		Niaga	8	3
		Sarana	8	3
		PUK	8	3
		Sintelis	8	3
		Sarpen	12	4
		Humas	8	3

3.1.2 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah gejala yang bervariasi yang menjadi obyek penelitian (Arikunto, 2002:111). Dalam penelitian ini ada tiga variabel, yaitu:

Prestasi Kerja : Variabel Terikat / Dependen (Y)

Motivasi : Variabel Bebas / Independen (X_1)

Komitmen Organisasi : Variabel Bebas / Independen (X_2)

Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

3.1.2.1 Motivasi

Pengertian motivasi menurut Malthis (2002:373) adalah hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Penulis sependapat dengan indikator berdasar

teori Maslow. Sehingga penulis menyimpulkan indikator motivasi adalah:

1. Kebutuhan fisiologis
2. Kebutuhan rasa aman
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan akan harga diri
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri

3.1.2.2 Komitmen Organisasi

Suatu komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatan dalam suatu bagian organisasi (Mowday, Porter dan Steers dalam Vandenberg, 1992 dikutip Suparwati, 2005:49). Oleh karena itu komitmen organisasional akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi. Komitmen organisasional menyangkut tiga sikap yaitu, rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi (Aranya dan Ferris, 1983 yang dikutip Suparwati, 2005:50).

Atas pengertian tersebut maka dapat diambil kesimpulan yang menjadi indikator komitmen organisasi adalah:

1. Komitmen afektif
2. Komitmen kontinuans
3. Komitmen normatif

3.1.2.3 Prestasi Kerja

Menurut Hasibuan (2001:160) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha, dan kesempatan.

Penulis menyimpulkan bahwa indikator prestasi kerja terdiri dari:

1. Pengetahuan
2. Keterampilan
3. Sikap
4. Fasilitas kerja
5. Iklim kerja
6. Kepemimpinan

3.1.3 Jenis dan Sumber Data

Data adalah fakta-fakta maupun angka-angka yang secara relatif tidak berarti bagi pemakai. Sedangkan data yang diolah dan memiliki arti bagi pemakai disebut dengan informasi (Husein Umar,2001:75)

3.1.3.1 Jenis Data

Jenis data ada dua, yaitu:

3.1.3.1.1 Data Primer

Data Primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan (Husein Umar,2001:75). Data ini berupa hasil dari

wawancara dan pengisian kuesioner motivasi, komitmen organisasi dan prestasi kerja, yang disebar kepada responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini (diisi oleh karyawan PT. Kereta Api Daop IV Semarang)

3.1.3.1.2 Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain. Data sekunder ini digunakan oleh peneliti untuk diproses lebih lanjut (Husein Umar, 2001:75). Data sekunder berupa buku-buku pendukung, jurnal, struktur organisasi, tabel jumlah penumpang dan absensi karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang.

3.1.3.2 Sumber Data

Sumber data dibagi menjadi dua, yaitu:

3.1.3.2.1 Internal

Sumber data internal merupakan sumber data yang didapat dari dalam perusahaan atau organisasi dimana riset dilakukan (Husein Umar, 2001:76). Dalam penelitian ini, sumber data internalnya adalah karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang menjadi responden dalam penelitian. Data internal dapat berupa laporan jumlah penumpang kereta api, daftar absensi

karyawan, struktur organisasi, jawaban hasil pengisian kuesioner.

3.1.3.2.2 Eksternal

Sumber data eksternal adalah sumber data yang bukan diterbitkan oleh perusahaan atau organisasi, akan tetapi didapat dari Biro Pusat Statistik, koran, majalah ataupun literatur-literatur lain (Husein Umar, 2001:76). Sumber data eksternal diambil dari buku-buku literatur, jurnal-jurnal, artikel, internet.

3.1.4 Metode Pengumpulan Data

3.1.4.1 Metode Kuesioner

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui (Arikunto, 2002:128).

3.1.4.2 Metode Dokumentasi

Menurut Arikunto (2002:135) dokumentasi, dari asal katanya dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti mendapat data berupa jumlah pengguna jasa, tingkat absensi karyawan, struktur organisasi dan berita kecelakaan kereta api.

3.1.5 Metode Analisis Data

Analisis menurut Webster yang dikutip Husein Umar (2003:126) merupakan suatu proses kerja dari rentetan tahapan pekerjaan sebelum riset didokumentasikan melalui tahapan penulisan laporan. Metode analisis data adalah cara yang dipilih untuk mengolah data yang telah diperoleh. Pengolahan data yang sudah diperoleh dimaksudkan sebagai cara mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga dapat dibaca (*readable*) dan dapat ditafsirkan (*interpretable*).

Penelitian ini menggunakan metode analisis kuantitatif untuk menganalisis data. Metode ini menganalisis data-data yang diperoleh dari hasil kuesioner yang diberikan kepada karyawan yang menjadi responden penelitian ini. Analisis kuantitatif ini melalui beberapa tahap, yaitu:

- a. *Editing*, yaitu meneliti (memeriksa) seluruh kuesioner dari responden (karyawan PT. Kereta Api) apakah telah dijawab semua dengan baik atau baik
- b. *Codding*, adalah kegiatan mengklasifikasikan jawaban-jawaban responden menurut macamnya dan diberi tanda dengan kode-kode berupa angka
- c. *Entry data*, yaitu memasukkan data yang diperoleh dengan menggunakan fasilitas komputer

- d. Tabulasi, yaitu mengelompokkan jawaban-jawaban kuesioner yang sama dan menghitungnya dengan cara membuat tabel-tabel untuk memudahkan penganalisaan
- e. Skala pengukuran (*Scoring*), adalah memberi nilai terhadap jawaban kuesioner yang diberikan responden. Dimana instrumen kuesioner motivasi, komitmen organisasi dan prestasi kerja, tiap jawabannya diukur dengan skor sebagai berikut (Sugiyono, 2006:87):

Untuk jawaban sangat setuju : diberi skor 5

Untuk jawaban setuju : diberi skor 4

Untuk jawaban ragu-ragu : diberi skor 3

Untuk jawaban tidak setuju : diberi skor 2

Untuk jawaban sangat tidak setuju : diberi skor 1

3.2 Alat Analisis Data

3.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk menunjang proses analisis maka alat pengukur data (kuesioner) harus terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Jika butir-butir pertanyaannya sudah valid dan reliabel, berarti butir-butir tersebut sudah bisa digunakan untuk mengukur faktornya.

3.2.1.1 Uji Validitas

Validitas dimaksudkan untuk menyatakan sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuesioner akan mengukur yang

ingin diukur (Husein Umar, 2003:87). Instrumen dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsinya dengan baik dan memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dalam pengukuran tersebut.

Validitas yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah validitas konstruksi. Validitas konstruksi merupakan suatu pengukur dengan mengurai hingga jelas konstruksi atau kerangkanya (Husein Umar,2003:89-90).

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan validitas internal. Pengujian validitas internal ini dicapai apabila terdapat kesesuaian antara bagian-bagian instrumen dengan instrumen secara keseluruhan (Arikunto, 2002:147).

Teknik Uji Validitas memakai rumus teknik korelasi *product moment*. Rumusnya sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{\{n\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi product moment

$\sum X$ = Jumlah skor tiap-tiap item

$\sum Y$ = Jumlah skor total item

$\sum XY$ = Jumlah hasil antara skor tiap item dengan skor total

n = Jumlah subjek

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) dimana r_{hitung} tiap item (variabel) bisa dilihat pada table *correlation*.

3.2.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur digunakan berulang kali (Husein Umar, 2003:87). Reliabilitas memiliki nama lain seperti keterpercayaan, keandalan, keajegan, konsistensi, kestabilan, dan sebagainya, namun ide pokok dalam konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya dan tetap meski berkali-kali digunakan dalam penelitian.

Pendekatan reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan konsistensi internal diperoleh dengan cara menganalisis data dari satu kali hasil pengesanan (Arikunto, 2002:155).

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode estimasi penyajian tunggal (*single trial administration*). Prinsip metode penyajian tunggal adalah pengujian akan konsistensi antar bagian atau konsistensi antara item dalam tes. Tingginya konsistensi antara item ini akan membentuk reliabilitas komponen tes secara keseluruhan.

Teknik uji reliabilitas yang digunakan dalam pendekatan ini menggunakan formula alpha dalam mencari r_{hitung} .

Rumus alpha (Arikunto, 2002:171) atau Teknik dari Cronbach (Umar, 2003:106-107):

$$r^{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

r^{11} = Reliabilitas

k = Banyaknya butir pertanyaan

σ_t^2 = Varians total

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir

Pengolahan data penelitian menggunakan program SPSS.

3.2.2 Uji Asumsi Klasik

Pengolahan data dari hasil penelitian ini menggunakan Analisis Kuantitatif. Dalam analisis tersebut dibantu dengan menggunakan program SPSS. Analisis data dengan menggunakan metode regresi berganda, yang sebelumnya melakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik adalah uji untuk mengukur indikasi ada tidaknya penyimpangan data melalui hasil distribusi, korelasi, varians indikator-indikator variabel.

Ada pun uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

3.2.2.1 Uji Normalitas

Uji ini bertujuan menguji apakah dalam model regresi, *dependet variable* dan *independent variable* keduanya mempunyai

distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik normal P-P Plot.

3.2.2.2 Uji Multikolinieritas

Sebelum melakukan analisis regresi berganda, perlu diperiksa multikolinieritas atas data dari variabel-variabel independen, maksudnya tidak ada korelasi yang sempurna atau korelasi yang yang tidak sempurna tetapi relatif tinggi pada variabel-variabel bebas (Husein Umar, 2003:151). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dengan menganalisa matriks korelasi variabel bebas. Jika terdapat korelasi antar variabel bebas yang cukup tinggi (lebih besar dari 0,90), maka indikasinya ada multikolinieritas. Mestinya tidak ditemukan multikolinieritas.

3.2.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Salah satu syarat regresi berganda adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Yang diharapkan adalah terjadinya homoskedastisitas (Husein Umar, 2003:155). Tujuan dari uji heteroskedastisitas adalah apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Salah satu cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas itu dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi dengan residualnya.

3.2.3 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda adalah suatu teknik ketergantungan sehingga variabel yang akan dibagi menjadi variabel dependen / terikat (Y) dan variabel independen / bebas (X). Analisis ini menunjukkan bahwa variabel dependen akan bergantung (terpengaruh) pada lebih dari satu variabel independen. Penelitian ini akan menggunakan 1 variabel terikat dan 2 variabel bebas.

3.2.3.1 Variabel Terikat (*Dependent variable*)

Variabel ini adalah variabel yang nilainya tergantung pada variabel yang lain. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah prestasi kerja.

3.2.3.2 Variabel Bebas (*Independent variable*)

Variabel ini nilainya tidak tergantung oleh variabel lainnya. Variabel bebas pada penelitian ini adalah:

- a) Motivasi (X₁)
- b) Komitmen Organisasi (X₂)

Bentuk analisis regresi berganda yang digunakan pada penelitian ini menurut Arikunto (2002:270) adalah:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Keterangan:

a = konstanta regresi

b = koefisien regresi

Y = variabel terikat yaitu prestasi kerja

X_1 = variabel bebas yaitu motivasi

X_2 = variabel bebas yaitu komitmen organisasi

3.2.4 Uji Hipotesis

Dalam mendapatkan hasil terbaik dengan model regresi perlu dilakukan uji hipotesis sebagai berikut:

3.2.4.1 Uji t

Tujuan dari uji t adalah untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel independen secara individual terhadap variabel dependen dengan menganggap variabel lain bersifat konstan. Pengujian secara parsial ini untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara variabel bebas dan terikat dengan melihat tingkat signifikansi nilai t pada $\alpha = 5\%$.

T hitung dapat diperoleh dengan bantuan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) yaitu pada *tabel coefficients*.

3.2.4.2 Uji F

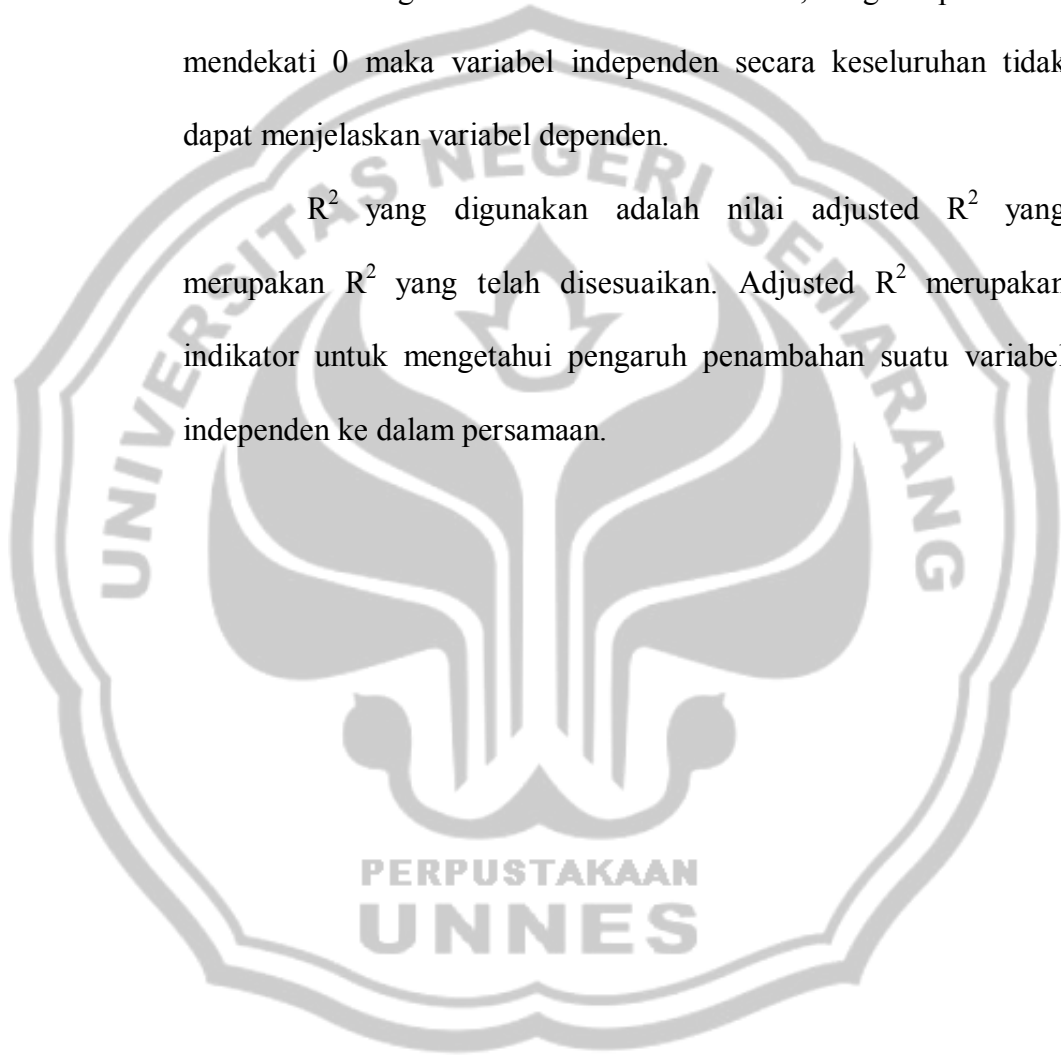
Uji F digunakan untuk melihat pengaruh variabel-variabel independent secara keseluruhan terhadap variabel dependen dengan melihat tingkat signifikansi f pada $\alpha = 5\%$.

Nilai F hitung dapat diperoleh dengan bantuan SPSS yaitu dilihat pada tabel ANOVA

3.2.4.3 Uji R^2

Uji R^2 untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai R^2 mempunyai interval 0 sampai 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$). Semakin besar R^2 (mendekati 1) maka hasil model regresi tersebut semakin baik, begitu pula bila mendekati 0 maka variabel independen secara keseluruhan tidak dapat menjelaskan variabel dependen.

R^2 yang digunakan adalah nilai adjusted R^2 yang merupakan R^2 yang telah disesuaikan. Adjusted R^2 merupakan indikator untuk mengetahui pengaruh penambahan suatu variabel independen ke dalam persamaan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian.

4.1.1 Gambaran Umum PT. Kereta Api (Persero)

4.1.1.1 Sejarah Kereta Api Indonesia

Ikhwal adanya kereta api di Indonesia berawal dari keinginan raja di Pulau Jawa (Raja Mataram) dengan adanya Surat Jawa No. 270 tanggal 28 Mei 1842 yang mengusulkan agar Pemerintah Hindia Belanda membangun jaringan kereta api.

Pada tanggal 17 Juni 1864 mulai dilakukan pencangkulan pertama pembangunan jalan kereta api di Indonesia, yaitu di Semarang, Desa Kemijen oleh badan usaha yang cukup besar pada zaman itu, yaitu NIS (*Nederlands Indische Spoorwegen*). Akhir tahun 1868 Semarang ke Tanggung sejauh 26 km, selanjutnya diteruskan sampai ke Solo. Pada tanggal 18 Februari 1870, NIS telah menyelesaikan lintas kereta api dari Semarang ke Tanggung terus ke Solo melalui Gundih. Tahun 1896-1942 kereta api milik pemerintah Belanda di Indonesia yang menyelesaikan lintas dari Jakarta–Bogor. Jalan ini meneruskan milik NIS mulai dari Bandung-Yogya-Surabaya. Jalur ini milik NIS ada dua ukuran yaitu *Bridge Spoor* (sepur lebar) dan *Normal Spoor* (sepur biasa).

Pada masa penjajahan Jepang pun perkeretaapian Indonesia mengalami perkembangan, yaitu pada tanggal 1 Maret 1942 - 17 Agustus

1945. Ketika itu kereta api digabungkan menjadi satu. Di pulau jawa di bawah angkatan darat atau *Ryugun* dengan nama *Riyuku Sokyuku* atau *Tetsudo Sokyuku* terdiri dari tiga daerah operasi yaitu Jawa Timur (*To-Bu*), Daerah Tengah (*Chu-Bu*), Daerah Barat (*Sei-Bu*) sedangkan di Sumatera di bawah angkatan laut atau *Kaigun* dan diberi nama *Tetsudo-Tai*.

Selama lebih kurang 134 tahun perkeretaapian telah memberi pelayanan pada masyarakat, dengan beberapa kali mengalami perubahan status perusahaan. Perubahan ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Perubahan Status Badan Usaha

No	TMT	Nama Badan Usaha	Dasar	Nomor
1	28-09-1945	DKA RI	Setelah Jepang menyerah disusul Proklamasi RI	
2	01-01-1950	DKA	Peraturan	27-12-1949
3	25-05-1963	PNKA	Pemerintah	22 th. 1963
4	Th. 1971	PJKA	PP Men Keu Men Hub	61 th. 1971 127/KMK.07/79 96/LD.302/Phb79
5	01-01-1991	Perumka	Menhub	KM No.57 Th. 90
6	01-06-1999	PT. Kereta Api (Persero)	Peraturan Pemerintah	19/19/98

Adanya status persero, PT Kereta Api mempunyai peran ganda sebagai perusahaan penyedia jasa pelayanan transportasi darat dengan

pelayanan yang baik, juga dituntut mendapatkan laba dengan mempertimbangkan sisi ekonomis.

Untuk memudahkan pengimplementasian kebijakan maka dikoordinasi melalui daerah operasi dan eksploitasi sebagai wakil perusahaan di daerah. Daerah Operasi IV sendiri memiliki Unit Pelaksana Teknik (UPT) yaitu:

Tabel 4.2
UPT Daerah Operasi IV

No	Tempat Kedudukan	Singkatan
1	Setasiun Semarang Tawang	Smt
2	Setasiun Semarang Poncol	Smc
3	Setasiun Semarang Gudang	Smg
4	Setasiun Gundih	Gd
5	Setasiun Tegal	Tg
6	Setasiun Pekalongan	Pk
7	Setasiun Cepu	Cu
8	Setasiun Bojonegoro	Bj

4.1.1.2 Visi dan Misi PT. Kereta Api (Persero)

Organisasi bukan hanya memiliki latar belakang sejarah saja tapi juga pribadinya. Pada PT. Kereta Api (Persero), hal ini akan tampak dari karakter logo yang menyerupai huruf Z, menyiratkan sifat yang tegas, pasti, tajam, gerak horizontal juga bolak balik. Sedang gaya gambarnya berarti lugas, langsung, tajam selaras dengan staf teknis kereta api. Sifat dari gambar itu sendiri adalah lugas, objektif karena bentuk geometris

yang dominan dan lebih bersifat maskulin yang terkesan sangat modern, teknis dan jelas terlihat.

Semangat yang dimiliki oleh PT Kereta Api adalah semangat TOP21 yang menjadi *rail way spirit for strategic change* untuk mencapai visi dan misi memiliki arti tersendiri, yaitu :

1. Teknologi : kemajuan teknologi dimanfaatkan untuk peningkatan pelayanan, kapasitas angkut, keandalan operasi dan nilai lebih pegawai.
2. Operasi : keselamatan, ketepatan, kenyamanan yang tinggi dari operasi kereta api.
3. Pelayanan prima : perbaikan terus menerus untuk kepuasan pelanggan
4. 21

Dua: mengandung abad 21, kereta api alat utama SISTRANAS untuk mendukung pembangunan nasional.

Satu: bermakna penyedia jasa kereta api yang andal merupakan bukti nyata kemampuan perusahaan.

RELA (ramah, efisien dan efektif, lancar, aman) merupakan budaya perusahaan yang berarti:

1. Rencana yaitu:
 - a. Merencanakan program kerja berdasarkan visi dan misi, keyakinan dan nilai dasar serta tujuan dan strategi
 - b. Program kerja yang mengutamakan keselamatan dan pelayanan

2. Laksana yaitu melaksanakan pengelolaan kinerja:
 - a. Berdasar program kerja (sasaran, standar dan kinerja) yang telah ditetapkan
 - b. Melakukan pemantauan kinerja
 - c. Menganalisa kinerja
 - d. Mengambil keputusan tindakan koreksi
 - e. Mengembangkan potensi

Visi adalah kemampuan untuk melihat pada inti persoalan, pandangan luas, wawasan (Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, 1988:1004).

Visi PT. Kereta Api (Persero) yang mendasari manajemennya dalam bekerja yaitu :

1. Seluruh lapisan masyarakat adalah pelanggan
2. Berkembang dan terdepan dalam keselamatan dan keandalan
3. Pelopor perkembangan yang berwawasan lingkungan
4. Karyawan bangga dan sejahtera
5. Keuangan perusahaan sehat

Misi adalah suatu pernyataan umum dan abadi tentang maksud organisasi (Handoko, 1997:108). Dari pengertian misi yang ada, misi dari PT. Kereta Api (Persero) adalah mewujudkan transportasi yang bersifat massal untuk pertumbuhan ekonomi serta menunjang pembangunan sektor lain dan pemerataannya.

4.1.2 Gambaran Umum Responden

Data karakteristik responden pada penelitian ini meliputi jenis kelamin, masa kerja, umur, dan pendidikan. Kuesioner yang telah diseleksi kemudian diolah oleh komputer dengan bantuan program SPSS dan diperoleh hasil sebagai berikut:

4.1.2.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Analisis responden berdasarkan jenis kelamin dimaksudkan untuk mengetahui komposisi yang responden berdasarkan jenis kelaminnya sehingga dapat mengetahui seberapa kuat motivasi dan komitmen organisasi yang dimiliki bila ditinjau dari segi ini. Adapun komposisi responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentasi (%)
1	Pria	41	58,57
2	Wanita	29	41,43
	Total	70	100

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel 4.3 dapat dilihat bahwa mayoritas yang menjadi responden adalah pria yaitu sebanyak 41 orang (58,57%) sedangkan responden wanita sebanyak 29 orang (41,43%).

4.1.2.2 Responden Berdasarkan Masa Kerja

Analisis responden berdasarkan masa kerja diperlukan untuk mengetahui peningkatan kualitas sumber daya alam, motivasi dan

komitmen terhadap organisasinya, sehingga responden mampu merasakan motivasi dan komitmen organisasi pada dirinya dan tingkat kematangan responden dalam pengisian angket akan tergolong baik Adapun komposisi responden berdasarkan masa kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4

Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentasi (%)
1	3 tahun - 8 tahun	11	15,71
2	9 tahun – 14 tahun	17	24,29
3	15 tahun – 19 tahun	12	17,14
4	> 19 tahun	30	42,86
	Total	70	100

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa mayoritas yang menjadi responden memiliki masa kerja di atas 19 tahun yaitu sebanyak 30 orang (42,86%), sedangkan responden lain yang memiliki masa kerja 3 tahun- 8 tahun sebanyak 11 orang (15,71%), 9 tahun – 14 tahun sebanyak 17 orang (24,29%), 15 tahun – 19 tahun sebanyak 12 orang (17,14%).

4.1.2.3 Responden Berdasarkan Umur

Analisis responden berdasarkan umur dimaksudkan untuk mengetahui komposisi yang responden berdasarkan kelompok umur. Adapun komposisi responden berdasarkan umur adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5**Responden Berdasarkan Umur**

No	Umur	Jumlah	Persentasi (%)
1	< 25 tahun	1	1,43
2	26 tahun – 35 tahun	20	28,57
3	36 tahun – 45 tahun	33	47,14
4	> 46 tahun	16	22,86
	Total	70	100

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel 4.5 dapat dilihat bahwa mayoritas yang menjadi responden pada usia 36 tahun – 45 tahun yaitu sebanyak 33 orang (47,1%) sedangkan responden lain yang berusia 26 tahun – 35 tahun sebanyak 20 orang (28,57%), responden yang berusia lebih dari 46 tahun sebanyak 16 orang (22,86%) dan hanya 1 orang responden (1,43%) yang berusia kurang dari 25 tahun.

4.1.2.4 Responden Berdasarkan Pendidikan

Analisis responden berdasarkan pendidikan dimaksudkan untuk mengetahui jenjang pendidikan akhir yang dimiliki karyawan. Semakin tinggi pendidikannya maka semakin tinggi kualitas SDM dan diharapkan tingkat motivasi, komitmen organisasi dan prestasi kerjanya pun akan tinggi. Adapun komposisi responden berdasarkan umur adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6**Responden Berdasarkan Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah	Persentasi (%)
1	S2	2	2,86
2	S1	11	15,71
3	Diploma III	36	51,43
4	Lain-lain (SMA, SMP, SMK, dll)	21	30,00
	Total	70	100

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel 4.6 dapat dilihat bahwa mayoritas yang menjadi responden berpendidikan Diploma III yaitu sebanyak 36 orang (51,43%), sedangkan responden lain yang berpendidikan S2 sebanyak 2 orang (2,86%), responden yang berpendidikan S1 sebanyak 11 orang (15,71%) dan sisanya sebanyak 21 orang (30,00%) responden berpendidikan SMA, SMP, SMK, dll. Dengan latar belakang ini maka kemampuan karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang secara intelektual tergolong baik untuk memotivasi diri dalam bekerja dan meningkatkan prestasi kerjanya.

4.1.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Data

4.1.3.1 Uji Validitas Data

Validitas dimaksudkan untuk menyatakan sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuesioner akan mengukur yang ingin diukur (Umar, 2003:87). Suatu tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan

fungsinya dengan baik dan memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut.

Apabila r hitung $>$ r tabel maka korelasi antar skor butir dengan skor total dinyatakan signifikan yang berarti pernyataan setiap item tersebut adalah valid.

Dari hasil uji validitas kuesioner diketahui item kuesioner adalah valid. Hal ini berarti kuesioner adalah relevan dengan permasalahan yang diteliti dan dapat digunakan sebagai alat pengukuran dalam penelitian ini.

4.1.3.2 Uji Reliabilitas Data

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur digunakan berulang kali (Umar, 2003:87). Berdasarkan hasil pengolahan dengan program SPSS diperoleh data:

Tabel 4.7

Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach Alpha	r tabel
1	Motivasi	0,869	0,396
2	Komitmen Organisasi	0,828	0,396
3	Prestasi Kerja	0,905	0,396

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasar tabel di atas tampak bahwa nilai cronbach alpha $>$ r tabel, maka dapat disimpulkan bahwa instrument tersebut reliabel.

4.1.4 Deskriptif Variabel Penelitian

Guna mendeskripsikan atau menggambarkan kondisi dari masing-masing variabel dalam penelitian ini yaitu motivasi (X_1) dengan indikator kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan harga diri, kebutuhan akan aktualisasi diri dan komitmen organisasi (X_2) dengan indikator komitmen afektif, komitmen kontinuans dan komitmen normatif serta prestasi kerja (Y) karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dengan indikator pengetahuan, keterampilan, sikap, fasilitas kerja, iklim kerja, kepemimpinan dilakukan dengan analisis sebagai berikut:

4.1.4.1 Motivasi

Dalam rangka mengungkap motivasi karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang digunakan 16 butir pertanyaan dan berdasar data hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas skor motivasi karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dalam frekuensi 49 dengan persentase 70,0% dan berdasar tabel kategori termasuk tinggi. Ditinjau dari jawaban responden tentang motivasi karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang diperoleh hasil seperti pada tabel berikut ini:

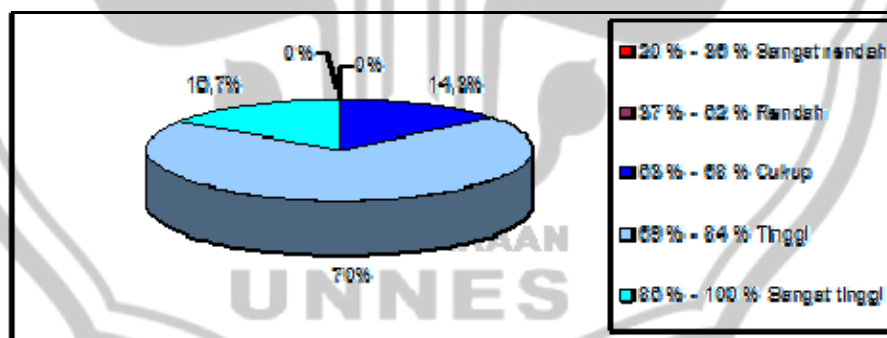
Tabel 4.8
Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Motivasi

Rentang Persentase	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
20 % - 36 %	Sangat rendah	0	0,0
37 % - 52 %	Rendah	0	0,0
53 % - 68 %	Cukup	10	14,3
69 % - 84 %	Tinggi	49	70,0
85 % - 100 %	Sangat tinggi	11	15,7
	JUMLAH	70	100

Sumber : Data primer yang diolah

Lebih jelasnya data tentang motivasi karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang seperti terangkum pada tabel di atas dapat disajikan secara grafik pada diagram berikut:

Gambar 4.1 Distribusi Kategori Motivasi



Berdasar gambar di atas menunjukkan bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa motivasi karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang termasuk dalam kategori tinggi (70,0%), sedangkan responden lain dalam kategori sangat tinggi (15,7%), cukup (14,3%), dan responden kategori rendah (0,0%), sangat rendah (0,0%).

Ditinjau dari tiap indikator motivasi karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan harga diri, kebutuhan akan aktualisasi diri diperoleh hasil sebagai berikut:

a. Kebutuhan fisiologis

Dalam rangka mengungkap kebutuhan fisiologis karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang digunakan 5 butir pertanyaan dan berdasar data hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas skor kebutuhan fisiologis karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dalam frekuensi 42 dengan persentase 60,0% dan berdasar tabel kategori termasuk tinggi. Ditinjau dari jawaban responden tentang kebutuhan fisiologis karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang diperoleh hasil seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9

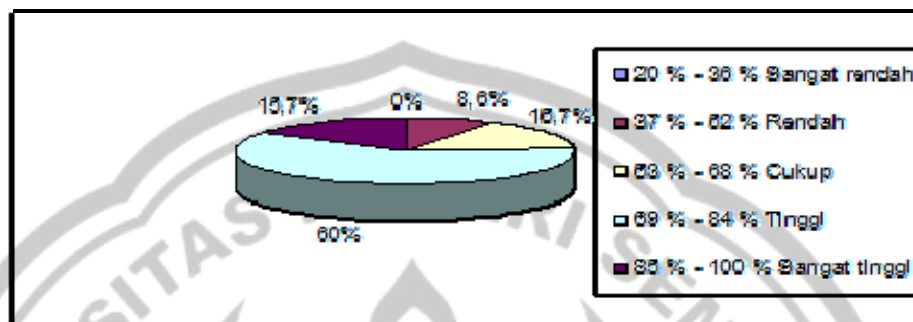
Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Kebutuhan Fisiologis

Rentang Persentase	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
20 % - 36 %	Sangat rendah	0	0,0
37 % - 52 %	Rendah	6	8,6
53 % - 68 %	Cukup	11	15,7
69 % - 84 %	Tinggi	42	60,0
85 % - 100 %	Sangat tinggi	11	15,7
	JUMLAH	70	100

Sumber : Data primer yang diolah

Lebih jelasnya data tentang kebutuhan fisiologis karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang seperti terangkum pada tabel di atas dapat disajikan secara grafik pada diagram berikut:

Gambar 4.2 Distribusi Kategori Kebutuhan Fisiologis



Berdasar gambar di atas menunjukkan bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa kebutuhan fisiologis karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang termasuk dalam kategori tinggi (60,0%), sedangkan responden lain dalam kategori cukup (11,0%), sangat tinggi (11,0%), rendah (6,0%), dan responden dalam kategori sangat rendah (0,0%).

b. Kebutuhan rasa aman

Dalam rangka mengungkap kebutuhan rasa aman karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang digunakan 3 butir pertanyaan dan berdasar data hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas skor kebutuhan rasa aman karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dalam frekuensi 31 dengan persentase 44,3% dan berdasar tabel kategori termasuk tinggi. Ditinjau dari jawaban responden

tentang kebutuhan rasa aman karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang diperoleh hasil seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10

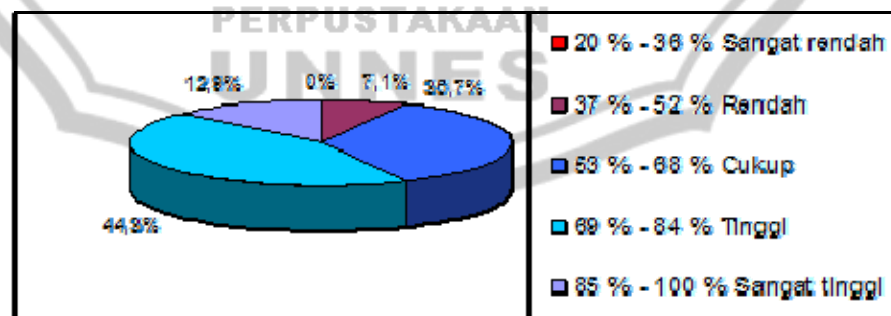
Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Kebutuhan Rasa Aman

Rentang Persentase	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
20 % - 36 %	Sangat rendah	0	0,0
37 % - 52 %	Rendah	5	7,1
53 % - 68 %	Cukup	25	35,7
69 % - 84 %	Tinggi	31	44,3
85 % - 100 %	Sangat tinggi	9	12,9
	JUMLAH	70	100

Sumber : Data primer yang diolah

Lebih jelasnya data tentang kebutuhan rasa aman karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang seperti terangkum pada tabel di atas dapat disajikan secara grafik pada diagram berikut:

Gambar 4.3 Distribusi Kategori Kebutuhan Rasa Aman



Berdasar gambar di atas menunjukkan bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa kebutuhan rasa aman karyawan PT.

Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang termasuk dalam kategori tinggi (42,0%), sedangkan responden lain dalam kategori cukup (35,7%), sangat tinggi (12,9 %), rendah (5,0%) dan responden dalam kategori sangat rendah (0,0%).

c. Kebutuhan sosial

Dalam rangka mengungkap kebutuhan sosial karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang digunakan 2 butir pertanyaan dan berdasar data hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas skor kebutuhan sosial karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dalam frekuensi 49 dengan persentase 70,0% dan berdasar tabel kategori termasuk tinggi. Ditinjau dari jawaban responden tentang kebutuhan sosial karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang diperoleh hasil seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 4.11

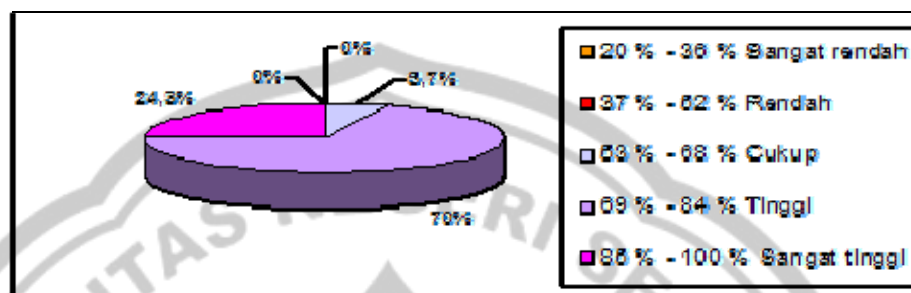
Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Kebutuhan Sosial

Rentang Persentase	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
20 % - 36 %	Sangat rendah	0	0,0
37 % - 52 %	Rendah	0	0,0
53 % - 68 %	Cukup	4	5,7
69 % - 84 %	Tinggi	49	70,0
85 % - 100 %	Sangat tinggi	17	24,3
	JUMLAH	70	100

Sumber : Data primer yang diolah

Lebih jelasnya data tentang kebutuhan sosial karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang seperti terangkum pada tabel di atas dapat disajikan secara grafik pada diagram berikut:

Gambar 4.4 Distribusi Kategori Kebutuhan Sosial



Berdasar gambar di atas menunjukkan bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa kebutuhan sosial karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang termasuk dalam kategori tinggi (70,0%), sedangkan responden lain dalam kategori sangat tinggi (24,3%), cukup (5,7%) dan responden dalam kategori rendah (0,0%), sangat rendah (0,0%).

d. Kebutuhan akan harga diri

Dalam rangka mengungkap kebutuhan akan harga diri karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang digunakan 3 butir pertanyaan dan berdasar data hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas skor kebutuhan akan harga diri karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dalam frekuensi 29 dengan persentase 41,4% dan berdasar tabel kategori termasuk tinggi. Ditinjau dari jawaban responden tentang kebutuhan akan harga diri karyawan PT.

Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang diperoleh hasil seperti pada tabel berikut ini:

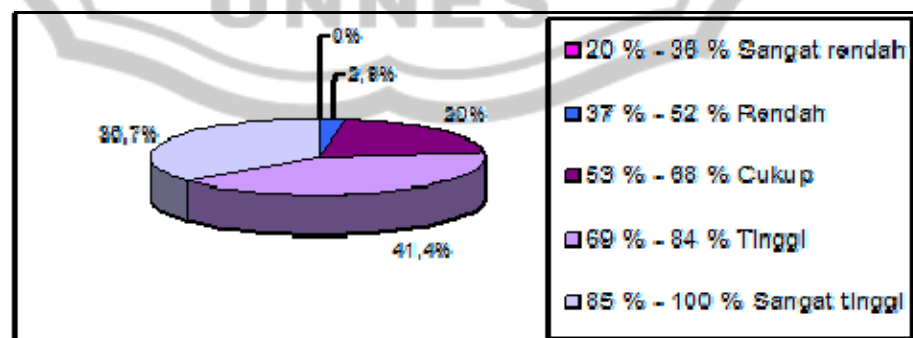
**Tabel 4.12 Distribusi Jawaban Responden
pada Indikator Kebutuhan akan Harga Diri**

Rentang Persentase	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
20 % - 36 %	Sangat rendah	0	0,0
37 % - 52 %	Rendah	2	2,9
53 % - 68 %	Cukup	14	20,0
69 % - 84 %	Tinggi	29	41,4
85 % - 100 %	Sangat tinggi	25	35,7
	JUMLAH	70	100

Sumber : Data primer yang diolah

Lebih jelasnya data tentang kebutuhan akan harga diri karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang seperti terangkum pada tabel di atas dapat disajikan secara grafik pada diagram berikut:

Gambar 4.5 Distribusi Kategori Kebutuhan akan Harga Diri



Berdasar gambar di atas menunjukkan bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa kebutuhan akan harga diri karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang termasuk dalam kategori tinggi (41,4%), sedangkan responden lain dalam kategori sangat tinggi (35,7%), cukup (20,0%), rendah (2,9%) dan responden dalam kategori sangat rendah (0,0%).

e. Kebutuhan akan aktualisasi diri

Dalam rangka mengungkap kebutuhan akan aktualisasi diri karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang digunakan 3 butir pertanyaan dan berdasar data hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas skor kebutuhan akan aktualisasi diri karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dalam frekuensi 32 dengan persentase 45,7% dan berdasar tabel kategori termasuk sangat tinggi. Ditinjau dari jawaban responden tentang kebutuhan akan aktualisasi diri karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang diperoleh hasil seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13 Distribusi Jawaban Responden

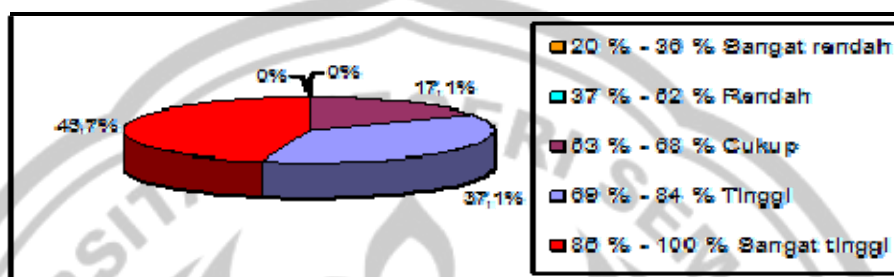
pada Indikator Kebutuhan akan Aktualisasi Diri

Rentang Persentase	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
20 % - 36 %	Sangat rendah	0	0,0
37 % - 52 %	Rendah	0	0,0
53 % - 68 %	Cukup	12	17,1
69 % - 84 %	Tinggi	26	37,1
85 % - 100 %	Sangat tinggi	32	45,7
	JUMLAH	70	100

Sumber : Data primer yang diolah

Lebih jelasnya data tentang kebutuhan akan aktualisasi diri karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang seperti terangkum pada tabel di atas dapat disajikan secara grafik pada diagram berikut:

Gambar 4.6 Distribusi Kategori Kebutuhan akan Aktualisasi Diri



Berdasar gambar di atas menunjukkan bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa kebutuhan akan aktualisasi diri karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang termasuk dalam kategori sangat tinggi (45,7%), sedangkan responden lain dalam kategori tinggi (37,1%), cukup (17,1%) dan responden kategori rendah (0,0%) dan sangat rendah (0,0%).

4.1.4.2 Komitmen Organisasi

Dalam rangka mengungkap komitmen organisasi karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang digunakan 15 butir pertanyaan dan berdasar data hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas skor komitmen organisasi karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dalam frekuensi 48 dengan persentase 68,6% dan berdasar tabel kategori termasuk tinggi. Ditinjau dari jawaban responden

tentang komitmen organisasi karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang diperoleh hasil seperti pada tabel berikut ini:

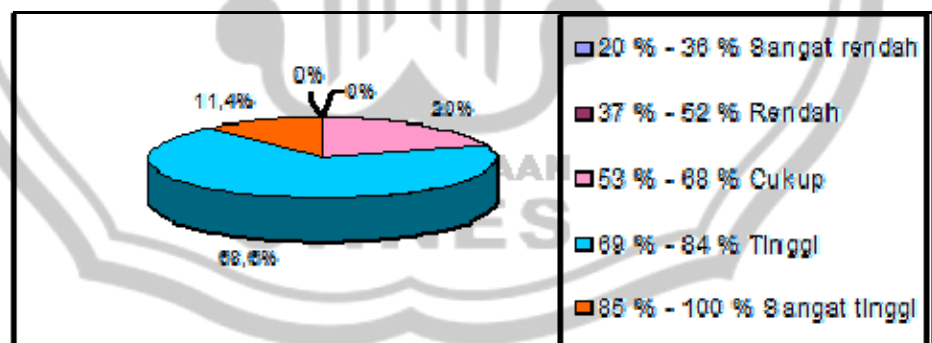
**Tabel 4.14 Distribusi Jawaban Responden
pada Variabel Komitmen Organisasi**

Rentang Persentase	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
20 % - 36 %	Sangat rendah	0	0,0
37 % - 52 %	Rendah	0	0,0
53 % - 68 %	Cukup	14	20,0
69 % - 84 %	Tinggi	48	68,6
85 % - 100 %	Sangat tinggi	8	11,4
	JUMLAH	70	100

Sumber : Data primer yang diolah

Lebih jelasnya data tentang komitmen organisasi karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang seperti terangkum pada tabel di atas dapat disajikan secara grafik pada diagram berikut:

Gambar 4.7 Distribusi Kategori Komitmen Organisasi



Berdasar gambar di atas menunjukkan bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa komitmen organisasi karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang termasuk dalam kategori tinggi (68,6%),

sedangkan responden lain dalam kategori cukup (20,0%), sangat tinggi (11,4%) dan responden kategori rendah (0,0%), sangat rendah (0,0%).

Ditinjau dari tiap indikator komitmen organisasi karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinuans dan komitmen normatif diperoleh hasil sebagai berikut:

a. Komitmen Afektif

Dalam rangka mengungkap komitmen afektif karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang digunakan 6 butir pertanyaan dan berdasar data hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas skor komitmen afektif karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dalam frekuensi 40 dengan persentase 57,1% dan berdasar tabel kategori termasuk tinggi. Ditinjau dari jawaban responden tentang komitmen afektif karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang diperoleh hasil seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 4.15

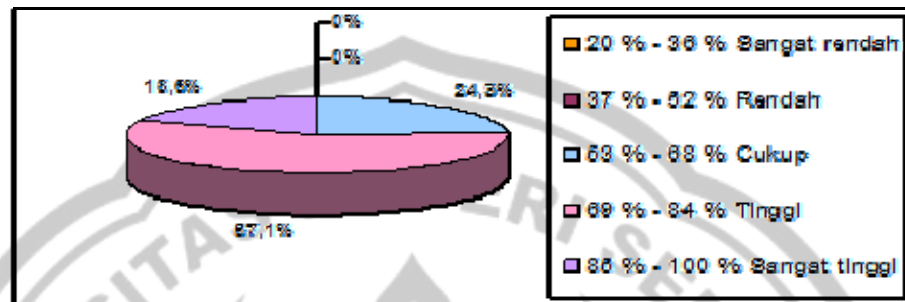
Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Komitmen Afektif

Rentang Persentase	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
20 % - 36 %	Sangat rendah	0	0,0
37 % - 52 %	Rendah	0	0,0
53 % - 68 %	Cukup	17	24,3
69 % - 84 %	Tinggi	40	57,1
85 % - 100 %	Sangat tinggi	13	18,6
	JUMLAH	70	100

Sumber : Data primer yang diolah

Lebih jelasnya data tentang komitmen afektif karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang seperti terangkum pada tabel di atas dapat disajikan secara grafik pada diagram berikut:

Gambar 4.8 Distribusi Kategori Komitmen Afektif



Berdasar gambar di atas menunjukkan bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa komitmen afektif karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang termasuk dalam kategori tinggi (57,1%), sedangkan responden lain dalam kategori cukup (24,3%), sangat tinggi (18,6%), dan responden dalam kategori rendah (0,0%), sangat rendah (0,0%).

b. Komitmen Kontinuans

Dalam rangka mengungkap komitmen kontinuans karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang digunakan 4 butir pertanyaan dan berdasar data hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas skor komitmen kontinuans karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dalam frekuensi 30 dengan persentase 42,9% dan berdasar tabel kategori termasuk tinggi. Ditinjau dari jawaban responden

tentang komitmen kontinuans karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang diperoleh hasil seperti pada tabel berikut ini:

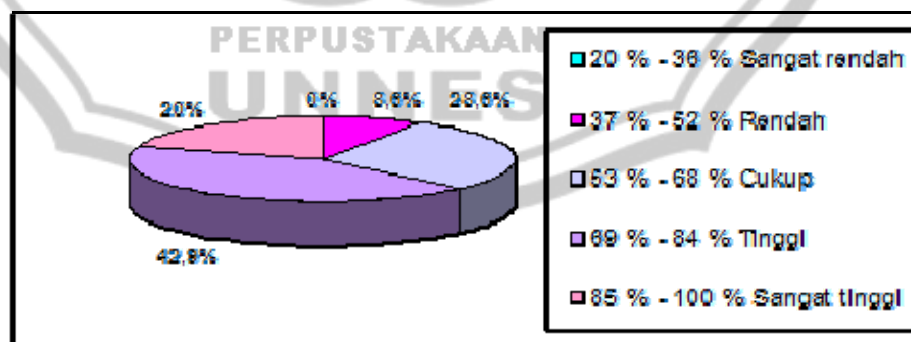
Tabel 4.16 Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Komitmen Kontinuans

Rentang Persentase	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
20 % - 36 %	Sangat rendah	0	0,0
37 % - 52 %	Rendah	6	8,6
53 % - 68 %	Cukup	20	28,6
69 % - 84 %	Tinggi	30	42,9
85 % - 100 %	Sangat tinggi	14	20,0
	JUMLAH	70	100

Sumber : Data primer yang diolah

Lebih jelasnya data tentang komitmen kontinuans karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang seperti terangkum pada tabel di atas dapat disajikan secara grafik pada diagram berikut:

Gambar 4.9 Distribusi Kategori Komitmen Kontinuans



Berdasar gambar di atas menunjukkan bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa komitmen kontinuans karyawan PT.

Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang termasuk dalam kategori tinggi (42,9%), sedangkan responden lain dalam kategori cukup (28,6%), sangat tinggi (20,0%), rendah (8,6%) dan responden kategori sangat rendah (0,0%).

c. Komitmen Normatif

Dalam rangka mengungkap komitmen normatif karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang digunakan 3 butir pertanyaan dan berdasar data hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas skor komitmen normatif karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dalam frekuensi 40 dengan persentase 57,1% dan berdasar tabel kategori termasuk tinggi. Ditinjau dari jawaban responden tentang komitmen normatif karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang diperoleh hasil seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 4.17

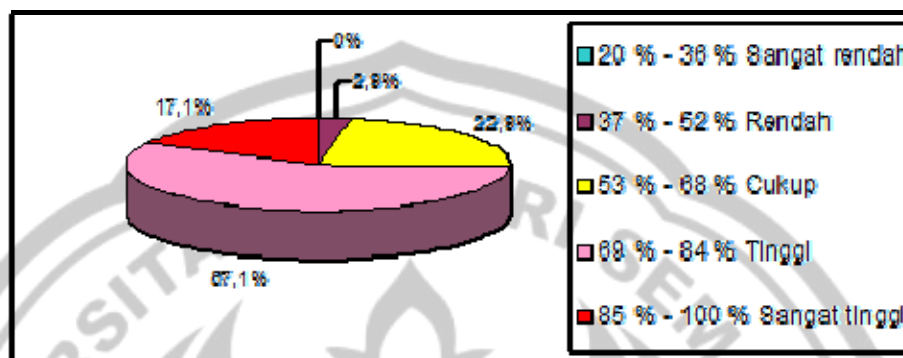
Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Komitmen Normatif

Rentang Persentase	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
20 % - 36 %	Sangat rendah	0	0,0
37 % - 52 %	Rendah	2	2,9
53 % - 68 %	Cukup	16	22,9
69 % - 84 %	Tinggi	40	57,1
85 % - 100 %	Sangat tinggi	12	17,1
	JUMLAH	70	100

Sumber : Data primer yang diolah

Lebih jelasnya data tentang komitmen normatif karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang seperti terangkum pada tabel di atas dapat disajikan secara grafik pada diagram berikut:

Gambar 4.10 Distribusi Kategori Komitmen Normatif



Berdasar gambar di atas menunjukkan bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa komitmen normatif karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang termasuk dalam kategori tinggi (57,1%), sedangkan responden lain dalam kategori cukup (22,9%), sangat tinggi (17,1 %), rendah (2,9 %) dan responden kategori sangat rendah (0,0%).

4.1.4.3 Prestasi Kerja

Dalam rangka mengungkap prestasi kerja karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang digunakan 19 butir pertanyaan dan berdasar data hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas skor prestasi kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dalam frekuensi 37 dengan persentase 52,9% dan berdasar tabel kategori termasuk tinggi. Ditinjau dari jawaban responden tentang prestasi kerja

karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang diperoleh hasil seperti pada tabel berikut ini:

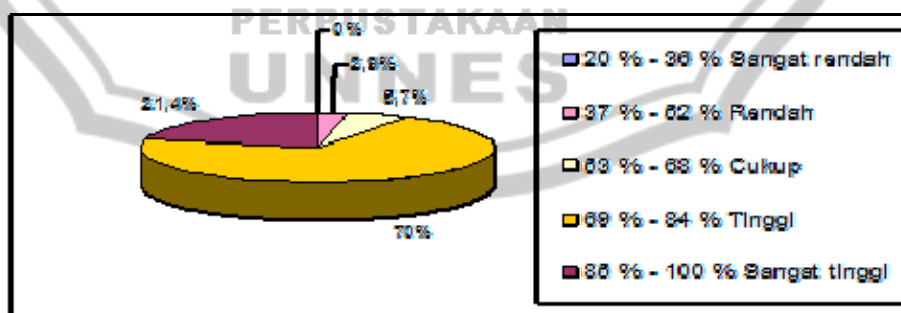
**Tabel 4.18 Distribusi Jawaban Responden
pada Variabel Prestasi Kerja**

Rentang Persentase	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
20 % - 36 %	Sangat rendah	0	0,0
37 % - 52 %	Rendah	2	2,9
53 % - 68 %	Cukup	4	5,7
69 % - 84 %	Tinggi	49	70,0
85 % - 100 %	Sangat tinggi	15	21,4
	JUMLAH	70	100

Sumber : Data primer yang diolah

Lebih jelasnya data tentang prestasi kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang seperti terangkum pada tabel di atas dapat disajikan secara grafik pada diagram berikut:

Gambar 4.11 Distribusi Kategori Prestasi Kerja



Berdasar gambar di atas menunjukkan bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa prestasi kerja karyawan PT. Kereta Api

(Persero) Daop IV Semarang termasuk dalam kategori tinggi (70,0%), sedangkan responden lain dalam kategori sangat tinggi (21,4%), cukup (5,7%), rendah (2,9%) dan responden kategori sangat rendah (0,0%).

Ditinjau dari tiap indikator prestasi kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, sikap, fasilitas kerja, iklim kerja, kepemimpinan diperoleh hasil sebagai berikut:

a. Pengetahuan

Dalam rangka mengungkap pengetahuan karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang digunakan 3 butir pertanyaan dan berdasar data hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas skor pengetahuan karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dalam frekuensi 38 dengan persentase 54,3% dan berdasar tabel kategori termasuk tinggi. Ditinjau dari jawaban responden tentang pengetahuan karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang diperoleh hasil seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 4.19

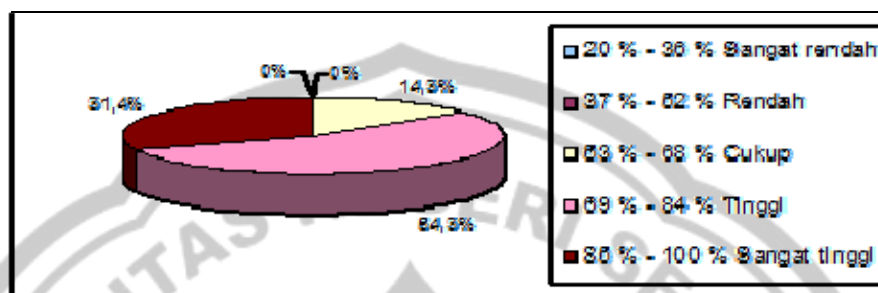
Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Pengetahuan

Rentang Persentase	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
20 % - 36 %	Sangat rendah	0	0,0
37 % - 52 %	Rendah	0	0,0
53 % - 68 %	Cukup	10	14,3
69 % - 84 %	Tinggi	38	54,3
85 % - 100 %	Sangat tinggi	22	31,4
	JUMLAH	70	100

Sumber : Data primer yang diolah

Lebih jelasnya data tentang pengetahuan karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang seperti terangkum pada tabel di atas dapat disajikan secara grafik pada diagram berikut:

Gambar 4.12 Distribusi Kategori Pengetahuan



Berdasar gambar di atas menunjukkan bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa pengetahuan karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang termasuk dalam kategori tinggi (54,3%), sedangkan responden lain dalam kategori sangat tinggi (31,4%), cukup (14,3%) dan responden kategori rendah (0,0%), sangat rendah (0,0%).

b. Keterampilan

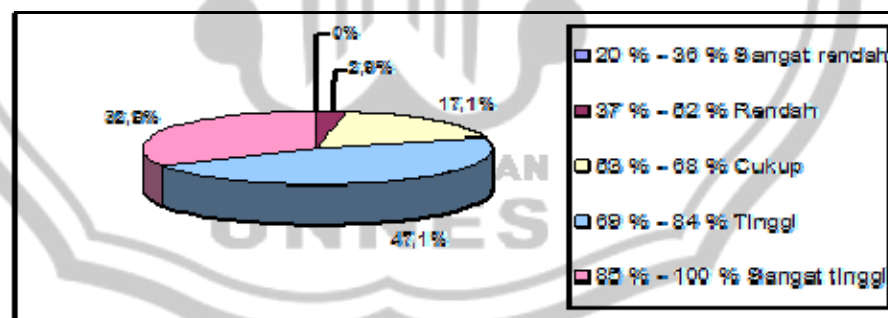
Dalam rangka mengungkap keterampilan karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang digunakan 3 butir pertanyaan dan berdasar data hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas skor keterampilan karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dalam frekuensi 33 dengan persentase 47,1% dan berdasar tabel kategori termasuk tinggi. Ditinjau dari jawaban responden tentang keterampilan karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang diperoleh hasil seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 4.20**Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Keterampilan**

Rentang Persentase	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
20 % - 36 %	Sangat rendah	0	0,0
37 % - 52 %	Rendah	2	2,9
53 % - 68 %	Cukup	12	17,1
69 % - 84 %	Tinggi	33	47,1
85 % - 100 %	Sangat tinggi	23	32,9
	JUMLAH	70	100

Sumber : Data primer yang diolah

Lebih jelasnya data tentang keterampilan karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang seperti terangkum pada tabel di atas dapat disajikan secara grafik pada diagram berikut:

Gambar 4.13 Distribusi Kategori Keterampilan

Berdasar gambar di atas menunjukkan bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa keterampilan karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang termasuk dalam kategori tinggi (47,1%),

sedangkan responden lain dalam kategori sangat tinggi (32,9%), cukup (17,1%), rendah (2,9%) dan responden kategori sangat rendah (0,0%).

c. Sikap

Dalam rangka mengungkap sikap karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang digunakan 4 butir pertanyaan dan berdasar data hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas skor sikap karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dalam frekuensi 34 dengan persentase 48,6% dan berdasar tabel kategori termasuk tinggi. Ditinjau dari jawaban responden tentang sikap karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang diperoleh hasil seperti pada tabel berikut ini:

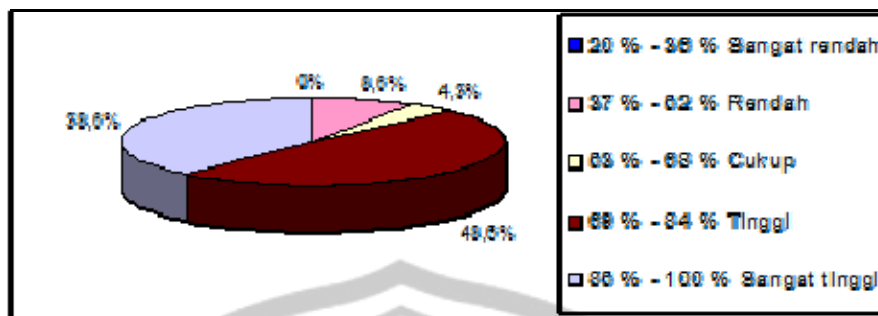
Tabel 4.21 Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Sikap

Rentang Persentase	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
20 % - 36 %	Sangat rendah	0	0,0
37 % - 52 %	Rendah	6	8,6
53 % - 68 %	Cukup	3	4,3
69 % - 84 %	Tinggi	34	48,6
85 % - 100 %	Sangat tinggi	27	38,6
	JUMLAH	70	100

Sumber : Data primer yang diolah

Lebih jelasnya data tentang sikap karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang seperti terangkum pada tabel di atas dapat disajikan secara grafik pada diagram berikut:

Gambar 4.14 Distribusi Kategori Sikap



Berdasar gambar di atas menunjukkan bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa sikap karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang termasuk dalam kategori tinggi (48,6%), sedangkan responden lain dalam kategori sangat tinggi (38,6%), rendah (8,6%), cukup (4,3%) dan responden kategori sangat rendah (0,0%).

d. Fasilitas Kerja

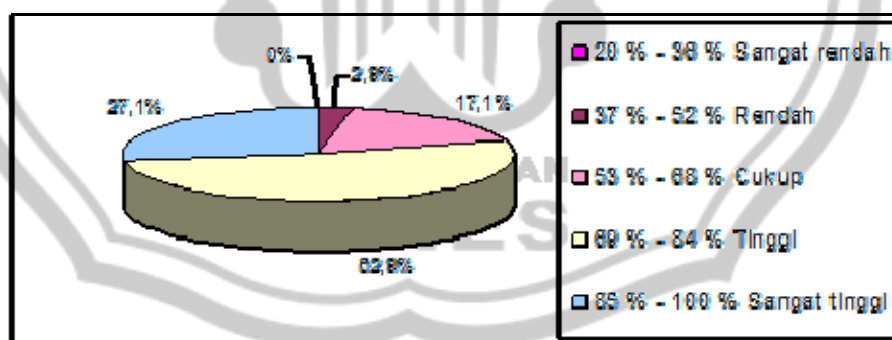
Dalam rangka mengungkap fasilitas kerja karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang digunakan 3 butir pertanyaan dan berdasar data hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas skor fasilitas kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dalam frekuensi 37 dengan persentase 52,9% dan berdasar tabel kategori termasuk tinggi. Ditinjau dari jawaban responden tentang fasilitas kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang diperoleh hasil seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 4.22**Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Fasilitas Kerja**

Rentang Persentase	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
20 % - 36 %	Sangat rendah	0	0,0
37 % - 52 %	Rendah	2	2,9
53 % - 68 %	Cukup	12	17,1
69 % - 84 %	Tinggi	37	52,9
85 % - 100 %	Sangat tinggi	19	27,1
	JUMLAH	70	100

Sumber : Data primer yang diolah

Lebih jelasnya data tentang fasilitas kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang seperti terangkum pada tabel di atas dapat disajikan secara grafik pada diagram berikut:

Gambar 4.15 Distribusi Kategori Fasilitas Kerja

Berdasar gambar di atas menunjukkan bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa fasilitas kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang termasuk dalam kategori tinggi (52,9%),

sedangkan responden lain dalam kategori sangat tinggi (27,1%), cukup (17,1%), rendah (2,9%) dan responden kategori sangat rendah (0,0%).

e. Iklim Kerja

Dalam rangka mengungkap iklim kerja karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang digunakan 3 butir pertanyaan dan berdasar data hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas skor iklim kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dalam frekuensi 33 dengan persentase 47,1% dan berdasar tabel kategori termasuk tinggi. Ditinjau dari jawaban responden tentang iklim kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang diperoleh hasil seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 4.23

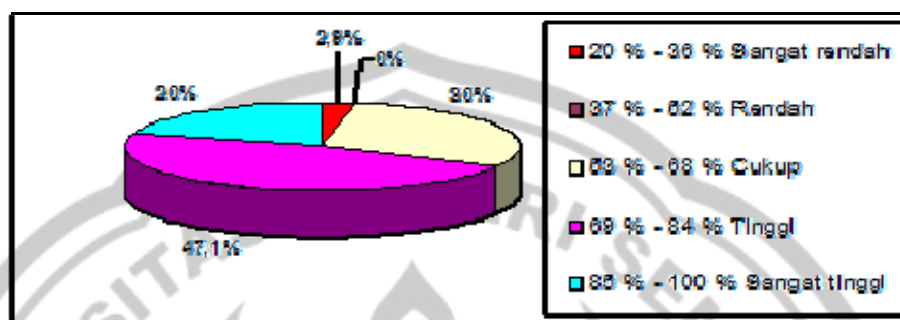
Distribusi Jawaban Responden pada Indikator Iklim Kerja

Rentang Persentase	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
20 % - 36 %	Sangat rendah	2	2,9
37 % - 52 %	Rendah	0	0,0
53 % - 68 %	Cukup	21	30,0
69 % - 84 %	Tinggi	33	47,1
85 % - 100 %	Sangat tinggi	14	20,0
	JUMLAH	70	100

Sumber : Data primer yang diolah

Lebih jelasnya data tentang keterampilan iklim kerja PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang seperti terangkum pada tabel di atas dapat disajikan secara grafik pada diagram berikut:

Gambar 4.16 Distribusi Kategori Iklim Kerja



Berdasar gambar di atas menunjukkan bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa iklim kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang termasuk dalam kategori tinggi (47,1%), sedangkan responden lain dalam kategori cukup (30,0%), sangat tinggi (20,0%), sangat rendah (2,9%) dan responden kategori rendah (0,0%).

f. Kepemimpinan

Dalam rangka mengungkap kepemimpinan karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang digunakan 3 butir pertanyaan dan berdasar data hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas skor kepemimpinan karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dalam frekuensi 35 dengan persentase 50,0% dan berdasar tabel kategori termasuk tinggi. Ditinjau dari jawaban responden tentang kepemimpinan karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang diperoleh hasil seperti pada tabel berikut ini:

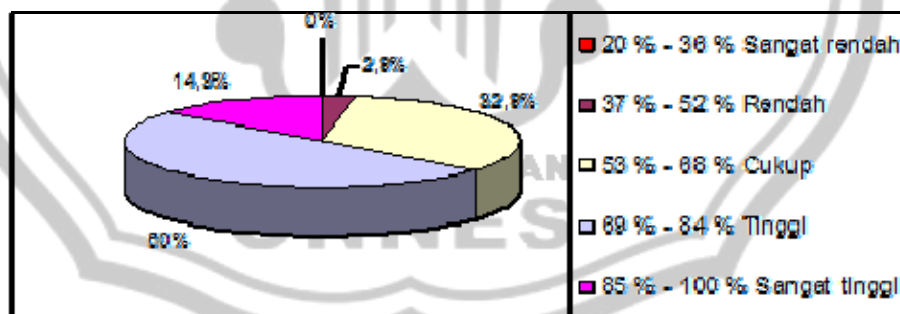
**Tabel 4.24 Distribusi Jawaban Responden
pada Indikator Kepemimpinan**

Rentang Persentase	Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
20 % - 36 %	Sangat rendah	0	0,0
37 % - 52 %	Rendah	2	2,9
53 % - 68 %	Cukup	23	32,9
69 % - 84 %	Tinggi	35	50,0
85 % - 100 %	Sangat tinggi	10	14,3
	JUMLAH	70	100

Sumber : Data primer yang diolah

Lebih jelasnya data tentang kepemimpinan karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang seperti terangkum pada tabel di atas dapat disajikan secara grafik pada diagram berikut:

Gambar 4.17 Distribusi Kategori Kepemimpinan



Berdasar gambar di atas menunjukkan bahwa paling banyak responden menyatakan bahwa kepemimpinan karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang termasuk dalam kategori tinggi (50,0%),

responden lain dalam kategori cukup (32,9%), sangat tinggi (14,3%), rendah (2,9%) dan responden kategori sangat rendah (0,0%).

4.1.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi. Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah motivasi (X_1) dan komitmen organisasi (X_2) sedangkan variabel terikatnya adalah prestasi kerja (Y). Hasil analisis dengan bantuan SPSS dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.25 Ringkasan Hasil Analisis Regresi

Variabel	Unstandarized Coefficients	Standarized Coefficients	t_{hitung}	Signifikansi
Konstanta	25,358		2,652	0,010
Motivasi (X_1)	0,366	0,362	3,078	0,003
Komitmen Organisasi (X_2)	0,320	0,281	2,393	0,020
R	0,560			
R^2	0,313			
F_{hitung}	15,296			
Signifikansi	0,000			

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasar hasil analisis regresi seperti tertera pada ringkasan tabel di atas diperoleh persamaan model regresi:

$$Y = 25,385 + 0,362X_1 + 0,281X_2$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi berganda menunjukkan bahwa:

- a. Setiap motivasi meningkat 1% maka prestasi kerja akan meningkat sebesar 0,362 jika komitmen organisasi dalam keadaan konstan.
- b. Setiap komitmen organisasi meningkat 1% maka prestasi kerja akan meningkat sebesar 0,281 jika motivasi dalam keadaan konstan.
- c. Nilai beta terstandar variabel motivasi (X_1) lebih besar dari nilai beta terstandar komitmen organisasi (X_2) yaitu $0,362 > 0,281$, ini berarti bahwa pada penelitian ini variabel motivasi (X_1) memiliki pengaruh lebih besar terhadap prestasi kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dari pada variabel komitmen organisasi (X_2) terhadap prestasi kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang.

4.1.5.1 Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Berdasar hasil pengujian dengan menggunakan program SPSS diperoleh t_{hitung} sebesar 3,078 dan bernilai positif dengan nilai signifikansi 0,003. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,078 > 1,995$ dan nilai signifikansi $<$ level of signifikan (0,05) dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 0,362.

4.1.5.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Berdasar hasil pengujian dengan menggunakan program SPSS diperoleh t_{hitung} sebesar 2,393 dan bernilai positif dengan nilai signifikansi 0,020. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,393 > 1,995$ dan nilai signifikansi $<$ level of signifikan (0,05) dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 0,281.

4.1.5.3 Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Pengujian hipotesis yang menyatakan ada pengaruh secara simultan motivasi dan komitmen organisasi dapat dilihat dari hasil uji F. kriteria pengujiannya apabila nilai p value $<$ 0,05, dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak. Hasil uji F diperoleh $F_{hitung} = 15,296$ dengan nilai signifikansi = 0,000. Karena nilai signifikansi $<$ 0,05 dan $F_{hitung} = 15,296 > F_{tabel} = 3,13$ dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, yang berarti ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja karyawan.

4.1.5.4 Besarnya Kontribusi

Tabel 4.26 Nilai Koefisien Determinasi Model Summary b

Model	R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	0,560(a)	0,313	0,293	7,73160

Sumber : Data primer yang diolah

Nilai koefisien determinasi yang tampak pada tabel di atas digunakan dalam penelitian ini menggunakan R^2 sebesar 0,293 atau 29,3%, ini menunjukkan bahwa besarnya kontribusi motivasi dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 29,3% selebihnya 70,7% dipengaruhi oleh faktor lain, dengan kata lain faktor diluar motivasi dan komitmen organisasi masih mendominasi dalam memberikan kontribusi terhadap prestasi kerja karyawan PT. Kereta Api (persero) Daop IV Semarang.

4.1.6 Uji Asumsi Klasik

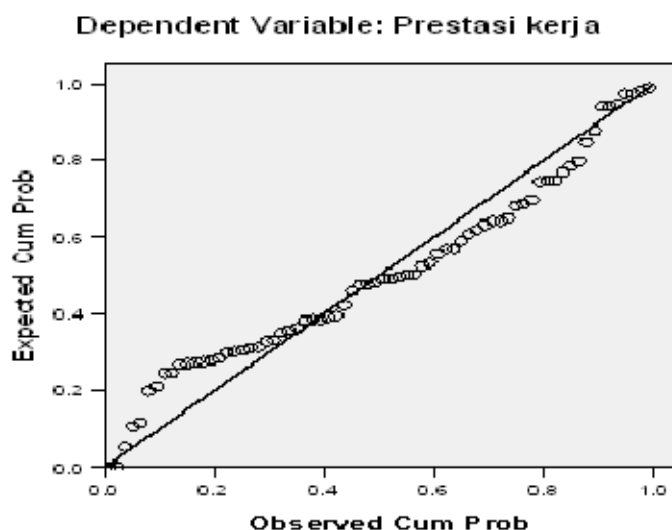
Pengujian asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas.

4.1.6.1 Uji Normalitas

Normal tidaknya model regresi yang diperoleh dapat dilihat dari grafik normal P-P plot dari hasil analisis menggunakan program SPSS. Apabila titik-titik yang terbentuk mendekati garis diagonal dapat disimpulkan bahwa model regresi berdistribusi normal.

4.18 Gambar Normal P-P Plot

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Terlihat pada gambar di atas, titik-titik mendekati garis diagonal yang berarti secara nyata model regresi berdistribusi normal.

4.1.6.2 Uji Multikolinieritas

Syarat model regresi berganda dapat digunakan, apabila tidak ada hubungan yang sempurna antara variabel bebas. Deteksi adanya multikolinieritas dapat dilakukan dengan mengkorelasikan antar variabel bebas atau dapat pula dilihat dari nilai VIF. Apabila korelasi antara variabel bebas tidak melebihi 0,9 dan nilai $VIF < 5$, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung multikolinieritas.

Terlihat pada tabel korelasi, meski ada hubungan yang signifikan antara motivasi dan komitmen organisasi dengan koefisien korelasi 0,508 yang korelasinya masih kurang dari 0,9 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung multikolinieritas.

Dilihat dari nilai VIF diperoleh sebesar 1,349 yang kurang dari 5 sehingga terbukti bahwa model regresi tidak mengandung multikolinieritas

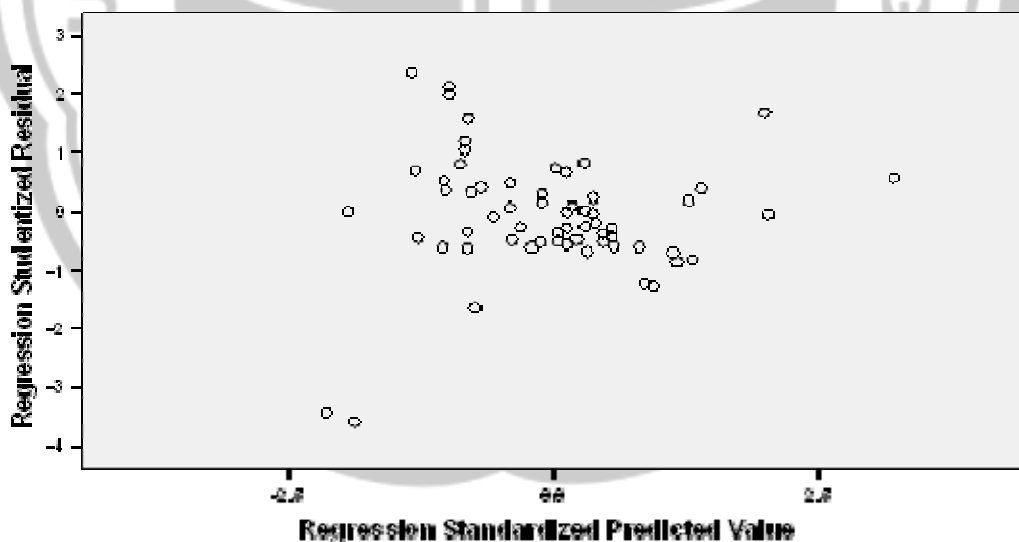
4.1.6.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dapat dilihat dari scatter plot yang terlihat dari output SPSS. Apabila titik-titik tersebar tidak teratur dan berada di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu vertikal menunjukkan bahwa model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas.

4.19 Gambar Scatterplot

Scatterplot

Dependent Variable: Prestasi kerja



Terlihat pada gambar di atas, titik-titik tersebar tidak teratur dan berada di bawah maupun di atas angka nol sumbu vertikal yang berarti model regresi tersebut tidak mengandung heteroskedastisitas.

4.2 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi yang memberi pengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat pada hasil analisis regresi dan didukung pada analisis diskriptif variabel. Tampak dari uji parsial dengan nilai signifikansi = $0,003 < 0,05$ dan t_{hitung} sebesar 3,078 bernilai positif. Pada tabel 4.13 kebutuhan akan aktualisasi diri tergolong paling tinggi sebesar 45,7%. Berdasar analisis data tersebut menunjukkan bahwa semakin baik motivasi akan memberikan pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. pada analisis diskriptif variabel menunjukkan bahwa motivasi meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan harga diri, kebutuhan akan aktualisasi diri pada karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dalam kategori tinggi.

Kebutuhan fisiologis yang tinggi ditunjukkan pada tabel 4.9 sebesar 15,7% dapat diindikasikan dalam kondisi penghasilan yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan sehari-hari, sandang, tempat tinggal, perusahaan memberi uang lembur dan memperhatikan kesehatan karyawan. Kebutuhan rasa aman yang tinggi ditunjukkan pada tabel 4.10 sebesar 12,9% dengan indikasi kondisi diperhatikannya keselamatan karyawan dalam bekerja melalui asuransi, terjaminnya tunjangan pensiun karyawan dan perusahaan memperhatikan kesulitan karyawan dalam hal pekerjaan maupun pribadi. Kebutuhan sosial yang tinggi ditunjukkan pada tabel 4.11 sebesar 24,3% dengan kondisi jalinan komunikasi yang baik antar karyawan dalam satu bagian maupun dengan bagian lain. Kebutuhan akan harga diri yang tinggi ditunjukkan pada tabel 4.12 sebesar

35,7% dengan kondisi perusahaan memberi penghargaan kepada karyawan yang baik hasil pekerjaannya, perusahaan memberi kesempatan promosi jabatan atau kenaikan pangkat kepada karyawan yang memenuhi persyaratan, perusahaan sering memberi penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Kebutuhan akan aktualisasi diri yang tinggi ditunjukkan pada tabel 4.13 sebesar 45,7% dengan indikasi kondisi perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan untuk melakukan kreatifitas dalam bekerja, karyawan merasa bangga dan berguna atas pekerjaan yang dijalankan, perusahaan memberi fasilitas pengembangan dan pelatihan pada karyawan.

Motivasi yang tinggi secara langsung berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Motivasi karyawan yang tinggi pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang harus memperhatikan kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan harga diri, kebutuhan akan aktualisasi diri karyawan. Hal ini perlu dilakukan sebab sesuai dengan teori Maslow (1993:43-57) yang menyatakan bahwa manusia memenuhi kebutuhan dari taraf yang paling rendah sehingga untuk memotivasi karyawan bekerja lebih baik maka perusahaan perlu memotivasi dengan memenuhi tahap-tahap kebutuhan.

Disamping motivasi, menurut As'ad (1995:85) komitmen organisasi menjadi faktor lain penentu tinggi rendahnya prestasi kerja. Ternyata komitmen organisasi juga memiliki pengaruh yang positif terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini juga tampak pada hasil analisis regresi dan didukung dengan analisis diskriptif variabel. Terbukti dari hasil uji parsial dengan nilai signifikansi $0,020 < 0,05$ dengan t_{hitung} sebesar 2,393 bernilai positif. Komitmen organisasi menurut

Allen dan Meyer yang dikutip NH. Setiadi (2005:51) memiliki beberapa dimensi komitmen afektif, komitmen kontinuans dan komitmen normatif. Dengan komitmen afektif maka karyawan akan memiliki keterikatan emosional terhadap perusahaan, yang meliputi penerimaan nilai-nilai organisasi dan keinginan untuk tetap tinggal bersama organisasi sebesar 18,6% seperti pada tabel 4.15. Komitmen kontinuans merupakan keinginan karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan karena ia membutuhkannya dan tidak mampu berbuat lain sebesar 20,0% seperti pada tabel 4.16. Sedangkan komitmen normatif menjadikan merasa harus berada pada perusahaan karena merasa sebagai kewajiban sebesar 17,1% pada tabel 4.17. Indikator komitmen kontinuans pada komitmen organisasi yang paling tinggi dibanding komitmen afektif dan komitmen normatif. Bagaimanapun bentuknya, karyawan akan tetap tinggal pada perusahaan untuk bekerja dan memiliki komitmen organisasi dalam dirinya.

Dengan adanya motivasi dan komitmen organisasi yang tinggi dari karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang, maka akan mampu menciptakan prestasi kerja yang tinggi pula dan akan semakin meningkatkan prestasi PT. Kereta Api (Persero) sebagai fasilitator pengguna jasa perkeretaapian Indonesia.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasar hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diambil suatu simpulan sebagai berikut:

- a. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dengan t_{hitung} sebesar 3,078 dan nilai signifikansi 0,003.
- b. Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dengan t_{hitung} sebesar 2,393 dan nilai signifikansi 0,020.
- c. Motivasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang dengan $F_{hitung} = 15,296$ dan nilai signifikansi = 0,000.

5.2 Saran

Saran yang dapat diajukan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan berdasar pembahasan yang ada adalah sebagai berikut:

- a. PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang perlu meningkatkan komitmen organisasi yang ada pada karyawan yaitu komitmen normatif. Meski sudah baik namun masih tergolong rendah dibanding komitmen afektif dan komitmen kontinuans yaitu sebesar 17,1% pada tabel 4.17. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat karyawan merasa memiliki dan dibutuhkan organisasinya, yaitu dengan memberi otonomi karyawan dalam menata ruang kerjanya, mengikutsertakan karyawan dalam keputusan penting mengenai pengefektifan kinerja subseksi, strategi perusahaan untuk tetap eksis dan peningkatan operasi dalam *event* penting seperti lebaran. Selain itu membuat karyawan merasa dihargai dan dibutuhkan, yaitu menghargai hasil kerjanya dengan pemberian penghargaan, prosmosi jabatan.
- b. PT. Kereta Api (Persero) Daop IV Semarang juga harus memperhatikan motivasi kerja karyawannya supaya prestasi kerja karyawan dan perusahaan dapat lebih baik lagi. Meski tergolong baik namun perhatian terhadap kebutuhan akan rasa aman masih lebih rendah dari pada yang lain. Hal ini ditunjukkan pada tabel 4.10 sebesar 12,9%. Perusahaan dapat memberi jaminan keselamatan karyawan dalam bekerja dengan asuransi jiwa, peraturan teknis di lapangan.
- c. Bagi peneliti lain dapat memperdalam penelitian dengan menambah variabel penelitian yaitu faktor lain yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan sebab besarnya kontribusi motivasi dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja karyawan melalui nilai koefisien determinasi

menggunakan R^2 sebesar 0,293 atau 29,3% selebihnya 70,7% dipengaruhi oleh faktor lain. Beberapa faktor lain yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, kepemimpinan.



DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M..1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: YKPN Yogyakarta.
- Ari, Yohanes. 2005. *Performance Improvement by Incentives sebagai Program Alternatif untuk Meningkatkan Kinerja dalam Kajian Teori Motivasi dan Engineering Worthy Performance*. Jurnal Manajemen. Vol. 2 No. 2 November 2005.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Cholil, M., Asri Laksmi Riani. 2003. *Hubungan Kepuasan Kerja dan Karakteristik Individual di Komitmen Organisasioanal Tenaga Dosen Ilmu Ekonomi Perguruan Tinggi Swasta Di Kotamadya Surakarta*. Jurnal Perspektif Vol 8 No 1 Juni 2003.
- Dharma, Agus. 1991. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Foster, Bill. 2001. *Pembinaan untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: PPM.
- Hadi, Sutrisno. 1990. *Analisis Regresi*. Yogyakarta: Andi Offset
- . 2001. *Statistik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, T. Hani. 1997. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- . 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Bandung: Bumi Aksara.
- . 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hariandja, MARIHOT TUA EFENDI. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- HP., Sutarto, Sugiarto. 2001. *Pengaruh motivasi terhadap Kinerja di Kantor Pemeriksaan Daerah Kabupaten Boyolali*. Jurnal Manajemen Dayasaing Vol 2, No 2 Desember 2001
- Malthis, Robert. L..2002 *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. Jakarta: Salemba Empat.

- Mangkunegara, Anwar, P..2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda Karya.
- . 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Rosda Karya.
- Maslow, Abraham H.. 1993. *Motivasi dan Kepribadian 1*. Bandung: Rosdakarya.
- Mas'ud. Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Panggabean, Mutiara Sibarani. 2004. *Komitmen Organisasi sebagai Mediator Variabel bagi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keinginan untuk Pindah Kerja*. Jurnal Bisnis dan Akuntansi. Vol. 6 No. 1 April 2004.
- Rao, TV. 1992. *Penilaian Prestasi Kerja Teori dan Praktek*. Jakarta: Karya Unipress.
- Robbin, Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Setiadi, NH.. 2005. *Pendekatan Teoritis dan Praktis Komitmen Organisasional: Bagaimana Komitmen Karyawan Diwujudkan dalam Organisasi?*. Jurnal.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Strauss. 1981. *Manajemen Personalia Segi Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PPM.
- Sudarma, Ketut, Budi Sungkowo Utomo. 2004. *Analisis Perbedaan KOMitmen Organisasional pada Berbagai Tahap Karir (Studi Kasus pada UNNES)*. Jurnal Telaah Manajemen, Magister Manajemen STIE Stikubank, Vol. 1 Edisi 3 2004.
- Sudjana. 2002. *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suparwati. 2005. *Motivasi sebagai "Moderating Variabel" dalam Hubungan antara Komitmen dengan Kepuasan Kerja (Studi Empiris pada Akuntan Publik di Surabaya)*. Jurnal Ventura Vol 8 No 2 Desember 2005.
- Supriyono, R.A..2006. *Pengaruh Variabel Perantara Komitmen Organisasi dan Partisipasi Penganggaran terhadap Hubungan antara Usia dan Kinerja Manajemen di Indonesia*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol. 6 No. 1 Februari 2006.

- Suranta, Sri. 2003. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis dengan Motivasi Karyawan sebagai Variabel Pemoderasi*. Jurnal Perspektif Vol 8 No 1 Juni 2003.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. 1988. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Umar, Husain. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Wahyudi, Amin. 2004. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Etika Kerja Islam terhadap Performansi Kerja para Staf Pengajar pada Perguruan Tinggi di Surakarta dengan Basis Institusi sebagai Variabel Moderator*. Jurnal Perspektif, Vol 9, No 2 Desember 2004.
- Wexley, Kenneth N. 2003. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wursanto, Ig..2002. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.

