

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Karyawan berperan penting dalam suatu perusahaan untuk menjalankan berbagai aktivitas perusahaan, terutama dalam menghadapi persaingan di dalam dunia usaha. Perusahaan dapat menilai kinerja karyawan yang dapat menunjukkan bahwa seberapa baik karyawan dalam melakukan tugas atau kewajibannya. Disamping itu, perusahaan dapat mengetahui apakah karyawan dapat merasakan kepuasan atau ketidakpuasan dengan penilaian yang dilakukan oleh perusahaan.

Penilaian kinerja merupakan salah satu hal yang paling penting dalam praktik *Human Resource* (HR) (Boswell & Boudreau, 2002). Penilaian kinerja telah meningkat dan menjadi bagian dari pendekatan strategis yang menggabungkan kegiatan HR dan kebijakan bisnis. Penilaian kinerja mencakup bermacam-macam kegiatan, diantaranya penilaian karyawan oleh organisasional, pengembangan kemampuan karyawan, mempertinggi kinerja karyawan serta pendistribusian *reward* (Fletcher, 2001).

Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan (Simamora, 1998). Salah satu caranya organisasi dapat menggunakan pengembangan penilaian kinerja dengan menggunakan kegiatan penilaian kinerja untuk mengkomunikasikan visi, tujuan dan strategi organisasional (Kuvaas, 2006).

Karyawan akan merasakan kepuasan dalam penilaian kinerja ketika mereka mendapatkan reaksi penilaian yang positif (Keeping & Levy dalam Kuvaas, 2006). Pengaturan tujuan dan umpan balik merupakan kunci dalam kegiatan penilaian kinerja dalam organisasional (Earley *et al*, 1990).

Penelitian sebelumnya, Kuvaas (2006) menyatakan bahwa kepuasan penilaian kinerja akan mempengaruhi *employee outcomes* yang dimediasi dan dimoderasi oleh motivasi intrinsik. Menurut Kuvaas (2006), *employee outcomes* ada tiga macam yaitu kinerja, komitmen afektif organisasional dan intensi *turnover*. Kinerja menggambarkan tentang apa yang telah dicapai oleh individu atau dengan kata lain hasil aktual yang telah dicapai (Riyadiningsih, 2002). Adanya pengaturan tujuan dan umpan balik yang diberikan oleh perusahaan dapat meningkatkan kinerja individu dari karyawan dan diharapkan kepuasan dengan penilaian kinerja akan berpengaruh secara positif pada kinerja (Pettijohn *et al*, Roberts & Reeds dalam Kuvaas, 2006).

Komitmen afektif organisasional merupakan keikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan diri karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi yang dikarenakan adanya kesamaan tujuan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Levy & Williams (dalam Kuvaas, 2006) pengembangan penilaian kinerja lebih menitikberatkan pada komitmen afektif daripada komitmen organisasi yang lain. Selain itu, Lee & Bruvold (2003) menyatakan bahwa ketika perusahaan melakukan pengembangan karyawan maka karyawan akan membalas dengan komitmen afektif yang tinggi pada perusahaan.

Mathis & Jackson (2001) mendefinisikan *turnover* sebagai suatu proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya. Intensi *turnover* mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Poon (dalam Kuvaas, 2006) menyatakan bahwa ketidakpuasan dengan penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan akan mempengaruhi karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Kuvaas (2006) menyarankan bahwa motivasi intrinsik dapat menjadi kunci untuk memediasi dan memoderasi variabel kepuasan penilaian kinerja pada *employee outcomes*. Motivasi intrinsik adalah motivasi untuk menunjukkan sebuah aktivitas untuk diri sendiri, agar supaya mengalami kesenangan dan kepuasan yang melekat dalam kegiatan (Deci *et al*; Vallerand dalam Kuvaas, 2006). Motivasi intrinsik digunakan sebagai penghubung pengaruh kepuasan penilaian kinerja dengan *employee outcomes*. Seorang karyawan yang puas dengan penilaian kinerja yang ada di perusahaannya, akan memiliki motivasi yang berasal dari dirinya sendiri sehingga berpengaruh pada *employee outcomes* mereka, yang meliputi peningkatan kinerja, peningkatan komitmen afektif organisasional serta penurunan intensi *turnover*. Maka, diharapkan bahwa pengaruh kepuasan penilaian kinerja dan *employee outcomes* akan dimediasi oleh motivasi intrinsik. Menurut Kuvaas (2006) motivasi intrinsik juga dapat memoderasi antar variabel. Karyawan yang dimotivasi secara intrinsik akan mendapatkan keuntungan yang lebih dari penilaian kinerja karena karyawan akan belajar lebih banyak dari umpan

balik yang mereka terima. Membandingkan karyawan dengan motivasi intrinsik yang rendah dan karyawan yang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi akan memandang umpan balik sebagai orientasi dari tugas, akan meningkatkan kinerja dan komitmen afektif organisasional serta menurunkan intensi *turnover* .

Penelitian ini merupakan replikasi parsial dari penelitian sebelumnya oleh Kuvaas (2006). Dalam penelitian ini, peneliti hanya menguji peran motivasi intrinsik sebagai mediasi dengan pertimbangan bahwa peneliti ingin mengetahui pengaruh kepuasan penilaian kinerja terhadap motivasi intrinsik.

Penelitian ini akan dilakukan di PT. Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* karena penelitian sebelumnya dilakukan dibidang jasa yaitu bank. Menurut Fletcher & Perry (dalam Kuvaas, 2006) menyatakan bahwa penelitian ini dapat digeneralisasikan pada industri yang lain termasuk industri manufaktur. PT. Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* merupakan salah satu industri manufaktur yang cukup besar di Indonesia yang bergerak dalam bidang pembuatan semen. Setiap tahun PT. Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* mengadakan penilaian kinerja untuk para karyawan. Hal ini dilakukan untuk menilai kinerja karyawan dan memberikan *reward*. Penilaian kinerja yang dilakukan berorientasi pada pelatihan dan pengembangan karyawan. Bagi para karyawan yang merasa tidak puas dengan penilaian kerjanya, perusahaan memberikan kesempatan untuk menyampaikan rasa ketidakpuasannya melalui forum dialog. Menurut para karyawan, dalam melakukan suatu pekerjaan berawal dari diri kita sendiri. Kita harus mencintai

apapun pekerjaan itu sehingga tidak ada beban untuk melakukannya dan kita bisa menikmatinya. Dengan demikian, kita akan melakukan yang terbaik dan mampu menunjukkan kinerja yang baik untuk perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas maka, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul, “ Motivasi Intrinsik sebagai Pemediasi Pengaruh Kepuasan Penilaian Kinerja pada *Employee Outcomes*.”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan di atas maka permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada kinerja?
2. Apakah ada pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada komitmen afektif organisasional?
3. Apakah ada pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada intensi *turnover*?
4. Apakah pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada kinerja, komitmen afektif organisasional, dan intensi *turnover* dimediasi oleh motivasi intrinsik?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada kinerja karyawan PT. Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant*.

2. Untuk menguji pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada komitmen afektif organisasional karyawan PT. Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant*.
3. Untuk menguji pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada intensi *turnover* karyawan PT. Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant*.
4. Untuk menguji pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada kinerja, komitmen afektif organisasional, dan intensi *turnover* dimediasi oleh motivasi intrinsik karyawan PT. Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant*.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan nantinya dapat dimanfaatkan oleh pihak yang berkepentingan yaitu PT. Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* untuk mengetahui kepuasan dari penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat menambah ilmu, pengetahuan, dan wawasan penulis tentang banyak hal yang berkaitan dengan pengaruh kepuasan penilaian kinerja terhadap *employee outcomes* yang dimediasi oleh motivasi intrinsik.

3. Bagi Dunia Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai sebuah referensi dan pedoman untuk penelitian-penelitian selanjutnya mengenai pengaruh kepuasan penilaian kinerja terhadap *employee outcomes* yang dimediasi oleh motivasi intrinsik.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penilaian Kinerja

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan (Simamora, 1998).

Penilaian kinerja merupakan evaluasi dan pengukuran yang sistematis dari perilaku karyawan yang menjadi bagian dari sistem penilaian manajemen organisasi (Rogelberg, 2007). Penilaian kinerja berfokus pada perilaku karyawan atau dimensi penilaian yang dibutuhkan untuk posisi tersebut.

Penilaian kinerja adalah sebuah proses evaluasi dengan menggunakan skor kuantitatif yang diberikan berdasarkan tingkatan kinerja karyawan pada dimensi atau kriteria yang digunakan dan hasilnya dibagikan pada karyawan yang dievaluasi (Murphy dan Cleveland, 1995)

Ukuran kinerja bervariasi tergantung pada kinerja siapa yang akan diukur, apakah kinerja pribadi, kelompok, kinerja unit atau kinerja organisasi. Menurut Dessler (2003) ada dua alasan untuk menilai kinerja:

- a. Penilaian memberikan informasi tentang pengukuran promosi dan penetapan gaji.
- b. Penilaian memberi satu peluang bagi anda dan bawahan anda untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kinerja bawahan.

Sedangkan menurut Robbins (2002) menyebutkan bahwa penilaian kinerja memiliki sejumlah tujuan dalam organisasi antara lain :

- a. Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum.
- b. Penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
- c. Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan.
- d. Penilaian kinerja juga untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para karyawan tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka.

Penilaian kinerja menurut Robbins (2002) terdapat beberapa pilihan dalam menentukan mengenai yang sebaiknya melakukan penilaian tersebut antara lain :

- a. Atasan langsung

Sebagian besar dari semua evaluasi kinerja tingkat bawahan dan menengah dari organisasi dijalankan oleh atasan langsung karyawan tersebut.

b. Rekan sekerja

Evaluasi rekan sekerja merupakan salah satu sumber paling handal dari data penelitian. Alasannya adalah rekan sekerja dekat dengan tindakan dimana interaksi sehari-hari memberi mereka pandangan menyeluruh terhadap kinerja karyawan dalam pekerjaannya.

c. Pengevaluasian diri sendiri

Penilaian diri sendiri merupakan alat pengembangan diri yang memaksa karyawan untuk memikirkan kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk pengembangan.

d. Bawahan langsung

Evaluasi bawahan dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang manajer, karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai. Masalah yang mungkin terjadi adalah rasa takut yang akan dibahas oleh atasan yang dievaluasi jelek. Sebab itu, anonimitas responden sangat tepat menentukan agar evaluasi tepat.

e. Pendekatan menyeluruh

Pendekatan ini memberikan umpan balik kinerja dari lingkaran penuh kontak sehari-hari yang mungkin dimiliki seorang karyawan yang berkisar dari personil surat menyurat sampai ke pelanggan atasan, rekan sekerja.

Ada beberapa hal yang dapat dijadikan ukuran untuk menilai kinerja seseorang dalam suatu perusahaan atau organisasi (Simamora, 1998). Hal-hal yang bisa dijadikan indikator dalam penilaian kinerja antara lain :

- a. Loyalitas, yaitu kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan semangat berkorban demi tercapainya tujuan organisasi.
- b. Tanggung jawab, yaitu rasa memiliki organisasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan ditekuni serta berani menghadapi segala konsekuensi dan resiko dari pekerjaan tersebut.
- c. Keterampilan, yaitu kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas serta menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.
- d. Pengetahuan, yaitu kemampuan karyawan untuk menguasai semua hal yang berhubungan dengan pekerjaan.

Kriteria yang dipilih manajemen dalam melakukan evaluasi pada saat penilaian kinerja akan berdampak besar terhadap apa yang dikerjakan oleh karyawan tersebut. Menurut Robbins (2002) ada tiga evaluasi yang paling umum yaitu :

- a. Hasil kerja perorangan

Jika mengutamakan hasil akhir, lebih dari sekedar alat, maka pihak manajemen harus mengevaluasi hasil kerja dari seorang pekerja.

- b. Perilaku

Dalam kebanyakan kasus, tidak mudah untuk mengidentifikasi hasil tertentu sebagai hasil langsung dari kegiatan seseorang.

c. Sifat

Ini merupakan bagian yang paling lemah dari kriteria sesuatu yang masih digunakan secara luas oleh organisasi, yaitu sifat perorangan (*traits*).

2. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut (Mangkupawira dalam Widodo, 2007) :

a. Perbaikan kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

b. Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja karyawan membantu pengambilan keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran.

c. Keputusan penempatan

Promosi, transfer dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.

d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Kinerja yang buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali.

- e. Perencanaan dan pengembangan karir.

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan.

- f. Defisiensi proses penempatan staf.

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan dalam prosedur penempatan staf di departemen staf di departemen SDM.

- g. Ketidakkuratan informasi.

Kinerja yang buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam menginformasikan analisis pekerjaan.

Dalam penelitian ini yang akan diukur adalah kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan.

B. *Employee Outcomes*

Menurut Kuvaas (2006) *employee outcomes* terdiri atas 3 macam, yaitu kinerja, komitmen afektif organisasional dan intensi *turnover*.

1. Kinerja

Kinerja menggambarkan tentang apa yang telah dicapai oleh individu atau dengan kata lain hasil aktual yang telah dicapai (Riyadiningsih, 2002).

Kinerja perusahaan erat kaitannya dengan kinerja karyawan. Jika kinerja karyawan baik, tentunya akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai

oleh setiap karyawan, sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap perusahaan.

Kinerja (Mathis & Jackson, 2002) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain : kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Menurut Simamora (1998) kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Relevansi menyaratkan bahwa terdapat :

- a. Kaitan yang jelas antara standar kinerja untuk suatu pekerjaan tertentu dan tujuan organisasi.
- b. Kaitan yang jelas antara elemen-elemen kerja yang kritis yang didefinisikan melalui suatu analisis pekerjaan dan dimensi-dimensi yang akan dinilai pada formulir penilaian kinerja.

Menurut Robbin (2001) kinerja merupakan sejumlah faktor struktural menunjukkan suatu hubungan ke kinerja, dimana faktor yang menonjol adalah peran, norma akuitas status, ukuran kelompok, suasana demografinya, tugas kelompok dan kekohesifan. Ada suatu hubungan positif antara persepsi peran dan evaluasi kinerja seorang karyawan. Derajat kesinambungan yang ada antara seorang karyawan dan atasannya dalam persepsi mengenai pekerjaan itu mempengaruhi derajat sejauh mana karyawan itu akan dinilai sebagai pekerja yang efektif oleh atasannya.

Sejauh persepsi peran karyawan itu memenuhi pengharapan peran dari atasan, karyawan itu akan menerima evaluasi kinerja yang tinggi.

2. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional penting untuk ditumbuhkan pada setiap individu dalam organisasi, sikap kepribadian individu pada tujuan dan sasaran serta nilai-nilai organisasi akan meningkatkan efektifitas keberhasilan perilaku dan kinerja organisasi yang menjanjikan kepuasan bagi banyak pihak yang terkait.

Dengan kata lain komitmen organisasional adalah sikap loyal pekerja pada organisasi mereka dan sebuah proses berkelanjutan dimana pekerja mengekspresikan perkataan mereka untuk organisasi dan berusaha untuk meraih kesuksesan organisasi. Ada tiga macam komitmen dalam suatu organisasi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment* (Allen & Meyer, 1990).

a. *Affective Commitment*

Pengertian *affective commitment* merupakan keikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan diri karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi karena adanya kesamaan tujuan..

b. *Continuance Commitment*

Pengertian *continuance commitment* merupakan komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi, individu menetap

pada organisasi karena menganggap sebagai suatu pemenuhan kebutuhan biaya hidup.

c. *Normative Commitment*

Pengertian *normative commitment* merupakan keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi, individu tetap tinggal pada organisasi karena merasa wajib untuk loyal kepada organisasi tersebut.

Fokus dari pembahasan ini adalah komitmen afektif karena karyawan berusaha untuk melibatkan diri dengan organisasi karena adanya kesamaan tujuan. Komitmen afektif akan menjadi suatu pelengkap dari tujuan dan nilai-nilai organisasi, untuk satu tujuan dari komitmen itu sendiri dan menjadi bagian yang bernilai. Komitmen afektif mungkin menjadi contoh yang terbaik karena komitmen organisasi ini memiliki kekuatan yang relatif besar dari seorang individu untuk mengenali organisasi serta melibatkan diri dalam bagian organisasi.

Menurut Allen & Meyer (1990) ada empat karakteristik komitmen afektif yaitu karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, pengalaman kerja serta karakteristik struktural. Dalam kenyataan yang terjadi kekuatan terbesar dapat terlihat dari pengalaman kerja, dari pengalaman kerja itu karyawan memerlukan perasaan yang aman dan nyaman dengan organisasi yang berhubungan dengan tujuan organisasi tersebut.

d. Faktor- faktor yang mempengaruhi komitmen afektif menurut Porter & Mowday (dalam Rokmah, 2005) :

- 1) Dukungan organisasi, yaitu sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempatnya bekerja dapat diandalkan dalam memperhatikan minat para anggotanya. Jika organisasi dapat diandalkan dan dipercaya memperhatikan anggotanya maka mereka akan merasa lebih bertanggung jawab pada organisasinya.
- 2) Situasi organisasi, yaitu sejauh mana individu merasa dipentingkan atau diperlukan dalam mengemban misi organisasi. Jika organisasi dapat memberi rasa aman dan situasi yang menyenangkan, maka mereka akan lebih memiliki komitmen yang besar terhadap organisasi tersebut.

3. Intensi *Turnover*

Mathis & Jackson (2001) mendefinisikan *turnover* sebagai suatu proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya. *Turnover* yang tinggi menimbulkan biaya yang tinggi, kenaikan biaya ini diakibatkan produktivitas yang hilang, waktu pelatihan, dan waktu pemilihan tenaga kerja yang baru bertambah.

Definisi *turnover* menurut Glueck (dalam Yulianto, 2001) adalah hasil akhir keluarnya beberapa karyawan dan masuknya karyawan yang lain pada suatu organisasi, sedangkan Werther & Davis (dalam Yulianto, 2001) mendefinisikan *turnover* sebagai kesediaan

karyawan untuk meninggalkan suatu organisasi dan berpindah ke organisasi lainnya.

Turnover dibedakan menjadi dua yaitu : *voluntary turnover* (sukarela) dan *involuntary turnover* (tidak sukarela). *Voluntary turnover* terjadi pada saat tenaga kerja meninggalkan organisasi atas permintaan sendiri. Sedangkan *involuntary turnover* terjadi pada saat tenaga kerja diberhentikan oleh organisasi. *Voluntary turnover* atau berhenti dari pekerjaan, menunjukkan keputusan karyawan untuk pergi dari organisasi, sedangkan *involuntary turnover* atau pemutusan hubungan kerja (PHK), menunjukkan keputusan perusahaan untuk mengakhiri hubungan tenaga kerja. *Involuntary turnover* mengacu pada PHK, kematian dan lainnya yang tidak dapat dikontrol (Shaw *et al*, 1998).

Voluntay turnover itu sendiri dapat dibedakan menjadi turnover yang dapat dihindari (*avoidable*) dan yang tidak dapat dihindari (*unavoidable*). *Voluntary turnover* yang dapat dihindari disebabkan karena alasan-alasan : upah yang lebih baik di tempat lain, kondisi kerja yang lebih baik di organsasi lain, masalah dengan kepemimpinan/administrasi yang ada, serta adanya organisasi lain yang lebih baik. Sedangkan *involuntary turnover* yang tidak dapat dihindari disebabkan alasan-alasan : pindah ke daerah lain karena mnegikuti pasangan, perubahan arah karier individu, harus menjaga

pasangan/anak, dan kehamilan (Dalton, Krackhard, & Porter, dalam Suwandi & Indriantoro, 1999)

Intensi *turnover* mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Dalam studi yang dilakukan, variabel ini digunakan dalam cakupan luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan karyawan. Tindakan penarikan diri menurut Abelson (dalam Suwandi & Indriantoro, 1990) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya kemungkinan untuk meninggalkan organisasi.

Intensi merupakan salah satu sikap, antara intensi dan sikap terkadang sulit untuk dipisahkan, ada hubungan yang kuat antara intensi dan sikap. Prestholdt (dalam Yulianto, 2001) dalam penelitiannya tentang *turnover* menggunakan intensi berlandaskan pada teori yang mengatakan bahwa intensi akan mengawali pelaksanaan perilaku tertentu. Dari penjelasan diatas intensi *turnover* dapat didefinisikan sebagai intensi (niat) seseorang untuk melakukan pemisahan aktual (*turnover*) dari suatu organisasi.

C. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi untuk menunjukkan sebuah aktivitas untuk diri sendiri, agar supaya mengalami kesenangan dan kepuasan yang melekat dalam kegiatan (Deci *et al*; Vallerand; dalam Kuvaas, 2006).

Mungkin tidak ada fenomena tunggal yang menggambarkan potensi positif dari sifat manusia sebanyak motivasi intrinsik, kecenderungan yang melekat untuk mencari tantangan dan sesuatu yang baru, untuk menyampaikan dan menggunakan salah satu kapasitas, untuk menjelajahi dan untuk belajar. Konstrak dari motivasi intrinsik menggambarkan kecenderungan alami melalui asimilasi, keunggulan, ketertarikan secara spontan, dan eksplorasi yang sangat penting untuk perkembangan kognitif dan sosial dan mewakili sebuah sumber pokok dari kesenangan dan kekuatan melalui kehidupan (Csikszentmihalyi & Ratunde; Ryan; dalam Deci & Ryan, 2000).

Meskipun belum ada fakta bahwa manusia secara bebas diberkati dengan kecenderungan motivasi intrinsik, saat ini buktinya sudah jelas bahwa pemeliharaan dan peningkatan dari motivasi intrinsik membutuhkan kondisi yang mendukung, karena hal ini secara wajar dapat terganggu oleh berbagai kondisi yang tidak menunggu. Dengan demikian, teori motivasi intrinsik tidak berurusan dengan apa yang menyebabkan motivasi intrinsik yang kita pandang sebagai sebuah kecenderungan perkembangan (Ryan, *et al*, dalam Deci & Ryan, 2000).

Dalam faktanya, kebanyakan peneliti pada pengaruh peristiwa lingkungan dalam motivasi intrinsik berfokus pada masalah autonomi

melawan kontrol daripada kompetensi. Penelitian pada masalah ini, dilakukan dengan sangat kontroversial. Hal itu diawali dengan mengulangi demonstrasi bahwa ekstrisik *reward* dapat mengurangi motivasi intrinsik. Deci & Ryan (2000) menginterpretasikan hasil penelitian tersebut dengan memfasilitasi lebih banyak faktor eksternal yang merasakan *locus of causality* (mengurangi autonomi). Pada kontrasnya, pilihan, pengakuan perasaan, kesempatan untuk *self direction* akan mempertinggi motivasi intrinsik karena hal tersebut membiarkan karyawan merasakan otonomi yang tinggi (Deci & Ryan, 2000).

D. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Kuvaas, (2006) dengan judul “*Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes : Mediating and Moderating Roles of Work Motivation*”. Penelitian tersebut bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada *employee outcomes* yang dimediasi dan dimoderasi oleh motivasi intrinsik. Sampel yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah 593 karyawan dari 64 bank yang terdapat di Norwegia. SPSS dengan *regresion analysis* digunakan untuk menguji model dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian tersebut. Hasil dalam penelitian ini adalah Kepuasan penilaian kinerja tidak berpengaruh langsung pada kinerja, Kepuasan penilaian kinerja berpengaruh langsung pada komitmen afektif organisasional dan pada intensi *turnover*, Motivasi intrinsik memediasi secara penuh pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada kinerja, akan

tetapi motivasi intrinsik tidak memediasi pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada komitmen afektif organisasional dan intensi *turnover*. Motivasi intrinsik hanya memoderasi pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada kinerja, sedangkan pada komitmen afektif organisasional dan intensi *turnover* tidak memoderasi.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Fletcher, (2001) dengan judul "*Performance Appraisal and Management : The Developing Research Agenda*". Penelitian tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi agenda pengembangan dalam penilaian kinerja yang dapat dipisahkan menjadi *nature and context of appraisal*. *Nature of Appraisal* menjelaskan apa itu penilaian kinerja dan bagaimana penilaian tersebut dilakukan. Sedangkan *Context of Appraisal* menjelaskan fungsi dari penilaian kinerja dan penilaian manajemen yang mempengaruhi perbedaan budaya dan pengembangan teknologi dalam penilaian kinerja.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Lee & Bruvold, (2003) dengan judul "*Creating Value for Employees : Investment in Employee Development*". Penelitian tersebut bertujuan untuk menguji hubungan antara *percieved investment in employees development (PIED)*, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *intent to leave*. Sampel yang digunakan adalah 405 perawat dari dua negara yaitu Amerika dan Singapura.

E. Hipotesis

Penelitian yang dilakukan oleh Kuvaas (2006) kepuasan penilaian kinerja berpengaruh pada kinerja. Pengaturan tujuan dan umpan balik karyawan dapat meningkatkan kinerja individual. Menurut Early *et al* (1990), pengaturan tujuan dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan usaha yang terus menerus, mengarahkan perhatian dan meningkatkan strategi. Sedangkan umpan balik dapat memberikan informasi mengenai kebenaran, ketepatan dan kecukupan perilaku kerja. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan bahwa kepuasan karyawan dengan penilaian kinerja akan berhubungan positif pada kinerja (Pettijhon *et al*; Roberts & Reeds dalam Kuvaas, 2006). Oleh karena itu, hipotesis pertama yang diajukan :

H1 : Kepuasan penilaian kinerja berpengaruh langsung dan positif pada kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Pettijhon *et al*, (2001) pada orang yang pekerjaannya berhubungan dengan penjualan menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif dengan kepuasan penilaian kinerja. Jika karyawan merasa bahwa kepuasan penilaian kinerja dapat mencerminkan investasi dalam pengembangan karyawan, karyawan akan membalas dengan komitmen afektif yang tinggi untuk organisasi (Lee & Bruvold, 2003). Ketika karyawan merasakan kejelasan dari tujuan, maka akan meningkatkan partisipasi karyawan yang dapat meningkatkan kepuasan penilaian kinerja yang juga berhubungan positif dengan

komitmen afektif (Roberts & Reeds dalam Kuvaas, 2006). Berdasarkan argumen dan bukti penelitian tersebut maka hipotesis kedua adalah sebagai berikut :

H2 : Kepuasan penilaian kinerja berpengaruh langsung dan positif pada komitmen afektif organisasional.

Menurut Levy & Williams (dalam Kuvaas, 2006), ketika organisasi mengkomunikasikan tujuan dengan jelas, maka akan meningkatkan persepsi karyawan pada penilaian kinerja yang menyebabkan karyawan merasa dihargai dan menjadi bagian dari tim organisasi. Poon (dalam Kuvaas, 2006) melaporkan penemuan yang mengindikasikan bahwa ketidakpuasan dengan penilaian kinerja mempengaruhi intensitas karyawan untuk keluar dari organisasi. Kemudian, hipotesis yang ketiga adalah sebagai berikut :

H3 : Kepuasan penilaian kinerja berpengaruh langsung dan negatif pada intensi *turnover*.

Penelitian sebelumnya oleh Kuvaas (2006) menyatakan bahwa motivasi intrinsik akan memediasi pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada *employee outcomes*. Fried & Ferris (1987) menyatakan bahwa motivasi dari karakteristik pekerjaan berhubungan dengan kinerja, yang mendukung hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja. Selanjutnya, Ganesan & Weitz (1996) menemukan hubungan positif antara motivasi intrinsik dan komitmen afektif yang berhubungan dengan sebuah tantangan dan ketertarikan pekerjaan dalam suatu organisasi. Beberapa

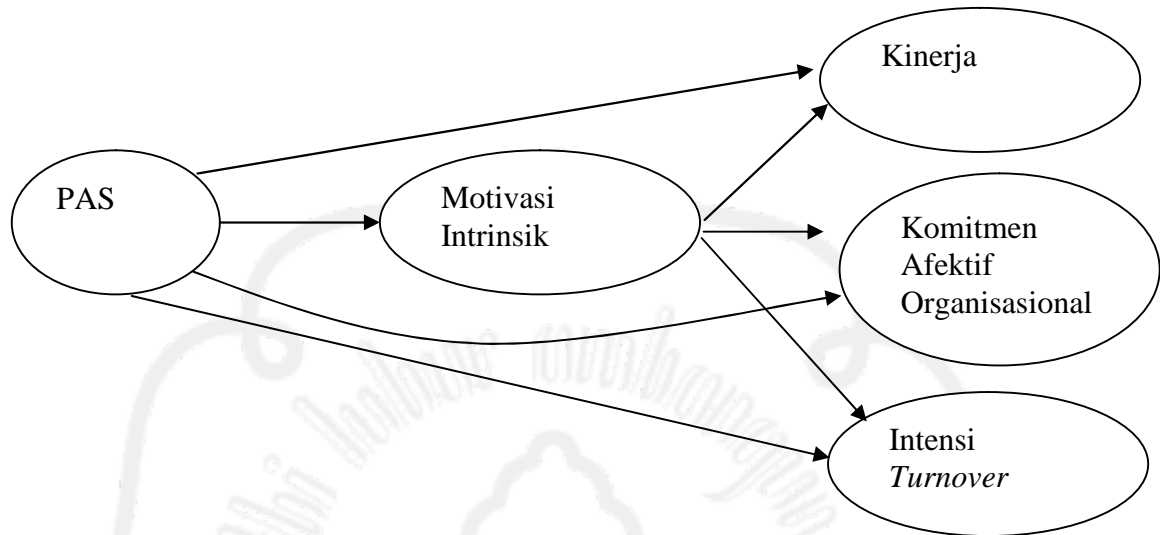
studi telah melaporkan hubungan negatif antara motivasi intrinsik dan intensi *turnover* (Houkes *et al*, 2001), kemungkinan hal tersebut disebabkan karyawan tertarik dan merasa nyaman dengan pekerjaannya dan tidak ada alasan untuk keluar dari organisasinya. Hal ini diharapkan bahwa hubungan antara kepuasan penilaian kinerja dan *employee outcomes* akan dimediasi oleh motivasi intrinsik. Oleh karena itu, hipotesis keempat adalah sebagai berikut :

H4 : Motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada kinerja, komitmen afektif organisasional, dan intensi *turnover*.

F. Model Penelitian

Kerangka pemikiran digunakan untuk menentukan arah suatu penelitian agar penelitian dapat berjalan sesuai dengan lingkup yang telah ditetapkan. Penelitian ini mencoba untuk menguji pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada *employee outcomes* dengan dimediasi oleh motivasi intrinsik. Pengujian hubungan terhadap variabel-variabel tersebut telah dilakukan oleh Kuvaas pada tahun 2006. Berdasarkan penelitian oleh Kuvaas (2006) menemukan bahwa motivasi intrinsik dapat menjadi kunci untuk memediasi variabel kepuasan penilaian kinerja pada *employee outcomes*. Hasilnya adalah motivasi intrinsik memediasi secara penuh pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada kinerja, akan tetapi motivasi intrinsik tidak memediasi pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada komitmen afektif

organisasional dan intensi *turnover*. Berdasarkan uraian di atas maka model penelitian yang diajukan tampak seperti di bawah ini:



Gambar II.1
Model Penelitian

Sumber : *Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes : Mediating and Moderating Roles of Work Motivation* (Kuvaas, 2006)

Keterangan :

Variabel bebas (*independent variabel*): *Performance Appraisal Satisfaction* (Kepuasan Penilaian Kinerja)

Variabel terkait (*dependent variable*) : *Employee Outcomes* : (Kinerja, Komitmen Afektif Organisasional, Intensi *Turnover*)

Variabel Pemediasi : Motivasi Intrinsik

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah rencana struktur penelitian yang mengarahkan proses dan hasil penelitian sedapat mungkin menjadi valid, obyektif, efisien, dan efektif (Jogiyanto, 2004). Penelitian ini menggunakan desain survei yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data.

B. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

1. Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2006). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Holcim Indonesia Tbk. Cilacap *Plant*.

2. Sampel

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand, 2006). Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu kita membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel. Ukuran sampel yang dipakai dalam penelitian ini adalah menggunakan estimasi Maksimum Likelihood (ML) yang menyatakan bahwa minimum

sampel yang diperlukan adalah 100. Ketika sampel dinaikkan di atas nilai 100, metode ML meningkat sensitivitasnya untuk mendeteksi perbedaan antar data. Saat sampel menjadi besar (di atas 400 sampai 500) maka metode ML menjadi sangat sensitif dan selalu menghasilkan perbedaan secara signifikan sehingga ukuran *Goodness of Fit* menjadi jelek. Jadi dapat direkomendasikan bahwa ukuran sampel antara 100 sampai 200 harus digunakan untuk metode estimasi ML (Ghozali, 2005). Hair *et al* (dalam Ferdinand , 2006), menyatakan bahwa penggunaan sampel untuk alat analisis SEM ukuran sampel minimumnya adalah 5 kali observasi untuk setiap *estimated parameter*, sehingga dalam penelitian ini ukuran sampel minimalnya adalah 150 responden karena jumlah *estimated parameter*nya ada 30 item pertanyaan

3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling adalah proses pemilihan sejumlah elemen dari populasi yang akan dijadikan sebagai sampel (Sekaran, 2006). Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive random sampling*. Yaitu sampel tujuan, dimana peneliti telah memahami informasi yang diperlukan dapat diperoleh dari satu kelompok sasaran tertentu yang mampu memberikan informasi yang dikehendaki, karena sampling memiliki kriteria yang ditentukan peneliti (Ferdinand, 2006). Adapun kriterianya adalah sebagai berikut:

- a. Masa kerja minimal 2 tahun
- b. Pendidikan minimal SMA

Ciri-ciri tersebut ditetapkan dengan pertimbangan bahwa subjek yang masa kerjanya minimal 2 tahun sudah mengalami penilaian kinerja sehingga karyawan telah memahami cara perusahaan melakukan penilaian kinerja sehingga dapat merasakan kepuasan. Selain itu, tingkat pendidikan minimal SMA ditetapkan agar subjek memiliki pemahaman intelektual yang cukup untuk merespon alat ukur yang diberikan dan mayoritas karyawan PT. Holcim Indonesia Tbk. Cilacap *Plant* berpendidikan SMA.

C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan penilaian kinerja. Kepuasan penilaian kinerja adalah perasaan puas yang dirasakan oleh setiap karyawan ketika organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu dengan memberikan reaksi positif atas kinerja karyawan.

Pengukuran variabel bebas dengan menggunakan tujuh item pertanyaan yang dikembangkan oleh Meyer & Smith (2000) yang menyangkut kepuasan dengan kegiatan penilaian dalam organisasi. Item pertanyaan dibuat menggunakan skala Likert jenjang lima dengan

kriteria: (1) sangat tidak setuju (2) tidak setuju, (3) netral, (4) setuju, dan (5) sangat setuju.

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *employee outcomes* (kinerja, komitmen afektif organisasional, intensi *turnover*).

a. Kinerja

Kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Pengukuran variabel kinerja dengan menggunakan enam item pertanyaan yang dikembangkan oleh (Brockner *et al*; May *et al*, dalam Kuvaas, 2006). Item pertanyaan dibuat menggunakan skala Likert jenjang lima dengan kriteria: (1) sangat tidak setuju (2) tidak setuju, (3) netral, (4) setuju, dan (5) sangat setuju.

b. Komitmen Afektif Organisasional

Komitmen afektif organisasional adalah komitmen yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri dimana karyawan berusaha untuk melibatkan dirinya sebagai bagian dari organisasi.

Pengukuran variabel komitmen afektif organisasional menggunakan enam item pertanyaan yang dikembangkan oleh (Meyer *et al*, dalam Kuvaas, 2006). Item pertanyaan dibuat menggunakan skala Likert jenjang lima dengan kriteria: (1) sangat

tidak setuju (2) tidak setuju, (3) netral, (4) setuju, dan (5) sangat setuju.

c. *Intensi Turnover*

Intensi *turnover* adalah keinginan individu untuk meninggalkan organisasi karena merasa tidak puas dengan organisasi tersebut dan berusaha mencari alternatif pekerjaan lain yang diharapkan sesuai dengan yang dikehendaki.

Pengukuran variabel intensi *turnover* menggunakan lima item pertanyaan yang dikembangkan oleh Naresh (dalam Kuvaas, 2006). Item pertanyaan dibuat menggunakan skala Likert jenjang lima dengan kriteria: (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) netral, (4) setuju, dan (5) sangat setuju.

3. Variabel Pemediasi

Variabel pemediasi dalam penelitian ini adalah motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam individu untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu yang dikarenakan individu menikmati dan mencintai pekerjaannya.

Motivasi intrinsik merupakan variabel pemediasi yang diukur dengan menggunakan enam item pertanyaan yang dikembangkan oleh Cameron & Pierce (dalam Kuvaas, 2006). Skala jenjang lima digunakan untuk mengindikasikan motivasi intrinsik pada karyawan. Kriteria skala

jenjang lima yaitu: (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) kurang setuju, (4) setuju, (5) sangat setuju.

D. Sumber Data

1. Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang didapat langsung dari responden oleh peneliti (Sekaran, 2000). Data primer diperoleh dari hasil pengisian kuesioner oleh responden mengenai data yang akan dianalisis. Kuesioner diisi oleh karyawan PT. Holcim Indonesia Tbk. Cilacap *Plant*.

2. Data Sekunder

Sedangkan sumber data sekunder adalah sumber data atau informasi yang dikumpulkan orang atau pihak lain yang digunakan peneliti untuk penelitiannya (Sekaran, 2000). Data sekunder diperoleh dari instansi terkait dalam pemenuhan kelengkapan data yang dibutuhkan. Data sekunder yang digunakan penelitian ini adalah data dari karyawan PT. Holcim Indonesia Tbk. Cilacap *Plant* serta data yang berhubungan dengan obyek penelitian, yang meliputi : sejarah berdirinya perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, tenaga kerja, cara penanganan limbah dan sertifikat ISO. Data ini diperoleh dari bagian *Human Resources* PT. Holcim Indonesia Tbk. Cilacap *Plant*.

3. Teknik Pengumpulan data

Dalam penelitian ini, data diperoleh melalui kuesioner yakni memberikan daftar pertanyaan kepada responden. Dalam metode ini peneliti memberikan satu set kuesioner untuk diisi oleh responden. Satu set kuesioner ini terdiri dari kuesioner kepuasan penilaian kinerja, *employee outcomes* yang terdiri dari kinerja, komitmen afektif organisasional, intensi *turnover*, dan motivasi intrinsik.

E. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, metode analisis data yang digunakan dengan analisis deskriptif dan analisis kuantitatif.

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah metode analisis data dengan cara mengubah data mentah menjadi bentuk yang lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan (Zikmund, 2000). Dalam penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis profil responden dan tanggapan responden terhadap setiap item pertanyaan yang mengkaji mengenai pengaruh kepuasan penilaian kinerja, *employee outcomes* yang terdiri dari kinerja, komitmen afektif organisasional, intensi *turnover*, dan motivasi intrinsik pada karyawan PT. Holcim Indonesia Tbk. Cilacap *Plant*.

2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah metode analisis data dengan menggunakan perhitungan matematis.

3. Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan untuk mengukur apakah instrumen penelitian benar-benar mampu mengukur konstruk yang digunakan (Sekaran, 2000). Suatu kuesioner dikatakan valid (sah) jika pertanyaan pada suatu kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk menguji valid tidaknya pertanyaan yang diajukan maka digunakan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Kriteria data yang dapat dianalisis dengan faktor analisis adalah data yang menunjukkan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) $> 0,5$ dan Bartlett's Test of Sphencity pada signifikansi $> 0,05$. Tinggi rendahnya validitas suatu angket dengan melihat FL (Factor Loading) dimana jika FL suatu item $> 0,5$ maka item tersebut valid, dan sebaliknya jika FL dalam angket $< 0,5$ maka item tidak valid (Ghozali, 2002).

4. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian yang dilakukan untuk menentukan sampai sejauh mana suatu instrumen pengukuran dapat dipercaya, konsisten dan atau dapat diandalkan (Sekaran, 2000). Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya dan diandalkan. Reliabilitas merupakan faktor

kondisional bagi validitas tetapi data yang reliabel belum tentu valid. Jadi, reliabilitas menyangkut akurasi konsistensi, dan stabilitas alat ukur. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Alpha Cronbach* $> 0,60$ (Nunnally dalam Ghazali, 2005). Untuk mendapatkan nilai *Cronbach's α* menggunakan bantuan program *SPSS for Windows versi 11.5*

F. Uji Asumsi Model

1. Uji Normalitas

Salah satu asumsi yang digunakan untuk pengujian hipotesis didalam SEM adalah bahwa data yang akan dianalisis menyebar normal apabila n (*sample size*) besar, maka statistik dari sampel tersebut akan mendekati distribusi normal, walaupun populasi darimana sampel tersebut diambil tidak berdistribusi normal. Normalitas adalah bentuk distribusi data variabel yang mendekati distribusi normal yaitu, distribusi data dalam bentuk lonceng.

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode statistik. Uji normalitas ini perlu dilakukan baik untuk normalitas *univariate* dan *multivariate* dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Caranya menentukan normalitas data adalah dengan membandingkan nilai *Critical ratio*

skewness dan *kurtosis* dengan nilai kritis pada tingkat signifikansi tertentu.

2. Uji *Outliers*

Uji *outliers* adalah data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim. *Outliers* merupakan hasil-hasil observasi yang menunjukkan nilai-nilai ekstrim dalam distribusinya. Menurut Hair *et al.* (1998) *outliers* terjadi karena adanya kombinasi unik dan nilai-nilai yang dihasilkan dari observasi tersebut sangat berbeda dari observasi-observasi lainnya. *Outliers* dalam bentuk ekstrim dapat muncul dalam suatu variabel tunggal (*univariate outlier*) maupun dalam kombinasi beberapa variabel (*multivariate outlier*).

Uji *outliers* dilakukan dengan kriteria Jarak Mahalanobis pada tingkat $p < 0,001$ (Ghozali, 2005). Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) ini dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah indikator variabel yang digunakan dalam penelitian.

G. Uji Hipotesis

Untuk menguji pengaruh variabel kepuasan penilaian kinerja pada *employee outcomes* dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi digunakan *Structural Equation Models* (SEM). *Structural Equation Modelling* (SEM) merupakan salah satu analisis multivariate yang dapat

menganalisis hubungan variabel secara kompleks. Analisis ini pada umumnya digunakan untuk penelitian-penelitian yang menggunakan banyak variabel. SEM digunakan untuk menyediakan bukti yang benar dalam menentukan hipotesis diterima atau ditolak. SEM juga dipandang sebagai kombinasi antara analisis factor (*confirmatory factor analysis*) dan analisis regresi. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM), dilakukan untuk menjelaskan secara menyeluruh hubungan antar variabel yang ada dalam penelitian. SEM digunakan bukan untuk merancang suatu teori, tetapi lebih ditujukan untuk memeriksa dan membenarkan suatu model. Oleh karena itu, syarat utama menggunakan SEM adalah membangun suatu model hipotesis yang terdiri dari model struktural dan model pengukuran dalam bentuk diagram jalur yang berdasarkan justifikasi teori. SEM adalah merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan secara simultan. Hubungan itu dibangun antara satu atau beberapa variabel independen.

1. Analisis Kesesuaian Model (*Goodness of Fit*)

Analisis dengan menggunakan SEM memerlukan beberapa fit indeks untuk mengukur kebenaran model yang diajukan. Ada beberapa indeks kesesuaian untuk menguji diterima atau ditolaknya sebuah model. Beberapa uji kelayakan model antara lain : $X^2 - Chi Square$ (Menguji apakah kovarians populasi yang diestimasi sama dengan kovarians sampel), *Probability* (Uji signifikansi terhadap perbedaan matriks

kovarians data dengan matriks kovarians yang diestimasi), RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) Mengkompensasi kelemahan chi-square pada sampel yang besar, GFI (*Good of Fit Indices*) Menghitung proporsi tertimbang varians dalam matriks sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang diestimasi., AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Indices*) merupakan GFI yang disesuaikan terhadap *Degree of Freedom*, CMIN/DF (*The Minimum Sample Discrepancy Function*) Kesesuaian antara data dengan model, TLI (*Tuckler Lewis Index*) Perbandingan antara model yang diuji terhadap baseline model, dan CFI (*Comparative Fit Index*) Uji kelayakan model yang tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kerumitan model.

Tabel III. 1

Goodness-of-fit Indices

<i>Goodness-of-fit Indices</i>	<i>Cut-off Value</i>
<i>chi-square (χ^2)</i>	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability (p)</i>	$\geq 0,05$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber : Ferdinand (2006)

2. Analisis Koefisien Jalur

Analisis ini dilihat dari signifikansi besaran *regression weight* model. Kriteria bahwa jalur yang dianalisis signifikan adalah apabila memiliki nilai $C.R \geq$ nilai t tabel. Pedoman umum nilai t tabel untuk sampel lebih besar dari 150 dengan level signifikansi 5% adalah $\pm 1,96$ (Ghozali & Fuad, 2005). Analisis ini juga menunjukkan besaran dari efek total, efek langsung, serta efek tidak langsung dari satu variabel terhadap variabel lainnya. Efek langsung adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara (mediasi), dan efek total adalah efek dari berbagai hubungan.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Sejarah Berdirinya PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap Plant

PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* merupakan anak perusahaan semen dunia Holcim Ltd (Swiss) yang beralamat di Jl. Ir. Juanda Karang Talun Cilacap 53234 Jawa Tengah. Perusahaan ini memproduksi semen tipe *Portland* dan *clinker* untuk diekspor. Sebelum bernama PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant*, perusahaan mengalami beberapa perubahan kepemilikan sebagai berikut :

Dalam periode 18 Desember 1974 s.d 14 Juni 1993 status kepemilikan perusahaan terbagi atas 3 perusahaan yang bergabung dengan *brand* PT Semen Nusantara. Tiga perusahaan tersebut adalah :

1. PT Gunung Ngadek Jaya (Pengusaha Swasta Nasional).
2. Ononda Cement Co. Ltd (Pengusaha Jepang).
3. Mitsui Co. Ltd (Pengusaha Jepang).

PT Semen Nusantara Tbk Pabrik Cilacap 1 (Unit Produksi Cp-1) mulai dibangun pada bulan Januari 1975 sampai April 1977. Sebagai konsultan perencanaan dan pembangunan pabrik Naigai Consultant Co Ltd, Jepang. Suplier mesin-mesin dan pengawasan pembangunan F.I Smith (Perancis) dengan peralatan dari Jerman, Perancis, Denmark dan Jepang. *Civil engineering* dilakukan oleh PT. Jaya Obayashy Gumi dan instalasi listrik oleh PT. Promits. Selama pembangunan, pabrik tersebut

mempekerjakan sekitar 1800 pekerja Indonesia dan 150 orang tenaga kerja asing yang bertindak sebagai tenaga ahli yang berasal dari Perancis, Jerman dan Jepang.

Pada tahun 1963 dimulai penelitian cadangan bahan baku dan akhirnya pada tahun 1968 disimpulkan tentang lokasi tambang yaitu di daerah Narogong dan Cibadak. Pada 15 Juni 1971 perusahaan didirikan secara resmi dan merupakan pabrik semen di Indonesia berlokasi di Narogong Jawa Barat. Tahun 1973 dimulai pembangunan pabrik unit 1 di desa Narogong dengan kapasitas 600.000 ton/tahun dan mulai berproduksi pada tahun 1975. Pada bulan Juli 1977 di Narogong unit 2 mulai berproduksi dengan kapasitas 600.000 ton/tahun. Pada 10 Agustus 1977 menjadi perusahaan pertama yang sahamnya tercatat di bursa efek Jakarta.

Pada bulan Juli PT. Semen Nusantara sudah berproduksi dan produksi komersial telah ditetapkan pada tanggal 1 September 1977. Jenis semen yang dihasilkan oleh PT. Semen Nusantara adalah semen *portland* tipe 1 dengan logo Candi Borobudur dan Bunga Wijaya Kusuma. Sedangkan pengawasan mutu dilakukan oleh asisten dari Onoda Jepang dan Lembaga Penelitian Bahan-Bahan Departemen Perindustrian dan Kimia Bandung.

Sejak tanggal 10 Juni 1993 PT. Semen Nusantara telah memiliki status baru yaitu dengan pengambilan saham oleh pihak Indonesia (100%), yang kemudian oleh PT. Semen Cibinong Tbk diakuisisi unit IV dari Group Semen Cibinong pada tanggal 14 Juli 1993 dan diberi nama PT. Semen

Cibinong Tbk Cilacap *Plant* terdiri dari dua sentral produksi yaitu CP-1 (pabrik lama) dan CP-2 (pabrik baru).

Pemenuhan kebutuhan pasar khususnya di daerah Jawa Tengah dan DIY dilakukan oleh PT. Semen Cibinong, Tbk Cilacap *Plant* dengan cara memperbesar kapasitas produksi melalui:

1. Pengadaan *Pregrinding*, sehingga dapat mempercepat penggilingan yang diharapkan kapasitas produksi bertambah 500.000 ton/tahun sehingga produksi menjadi 1.500.000 ton/tahun dan mulai pada Juni 1995.
2. Perluasan dengan menambah 1 unit pabrik lagi dan merupakan unit ke V yang dibangun di kawasan industri Cilacap II dengan desain kapasitas 2.600.000 ton/tahun. Proyek pembangunan di CP-2 dilakukan mulai bulan Januari 1995 dan selesai pada April 1997 sehingga total kapasitas PT. Semen Cibinong Tbk. Pabrik Cilacap adalah 4.100.000 ton/tahun.

Pada tahun 2000 PT. Semen Cibinong, Tbk Cilacap *Plant* setuju diadakan restrukturisasi hutang pada kreditor. Hutang perseroan telah dikurangi menjadi US \$ 50 juta, selain itu PT. Tirtamas Majutama sebagai pemegang saham terbesar telah menjual seluruh sahamnya pada perusahaan Holcim dari Swiss sehingga pemegang saham terbesar saat ini :

1. Holcim Ltd (Swiss) 77,33 %
2. Kreditor 16,1 %
3. Umum 6,6 %

Pada tanggal 31 Desember 2001 Holcim Ltd. menjadi pemegang saham utama dengan total 77,33 %. Holcim atau Holderbank didirikan oleh

Jacob Schmidheiny pada tahun 1838 yang merupakan seorang penenun sutra anak dari penjahat miskin di desa Holderbank (Swiss). Holderbank berkembang pesat oleh putra-putranya yaitu : Jacob dan Ernest Schmidheiny. Pada tahun 1933 perusahaan telah berekspansi ke Belanda, Mesir, Perancis, Jerman, Lebanon dan Yunani.

Pada tanggal 30 Desember 2004 Holcim Purcigution Ltd menjual seluruh saham tersebut kepada induk saham perusahaannya yaitu Helderfin BV. Pemegang saha mayoritas Semen Cibinong dengan kepemilikan 5.925.912.820 itu terjual seluruh penyertaannya kepada Helderfin BV dengan nilai transaksi sekitar 2,5 triliun (USD256,48 juta). Helderfin yang berkedudukan di Belanda merupakan induk perusahaan sekaligus pemegang saham tunggal Holcim yang berkedudukan di Mauritius. Pengalihan kepemilikan saham kepada Helderfin itu merupakan bagian dari restrukturisasi internal Helderfin.

Pada awal Januari 2006 dengan identitas barunya kembali menjadi pelopor dalam memimpin pergeseran paradigma bisnis semen di Indonesia, dari produsen semen menjadi penyedia solusi bahan bangunan yang terintegrasi untuk kebutuhan konsumen. Mereka menyebut "Membangun Bersama".

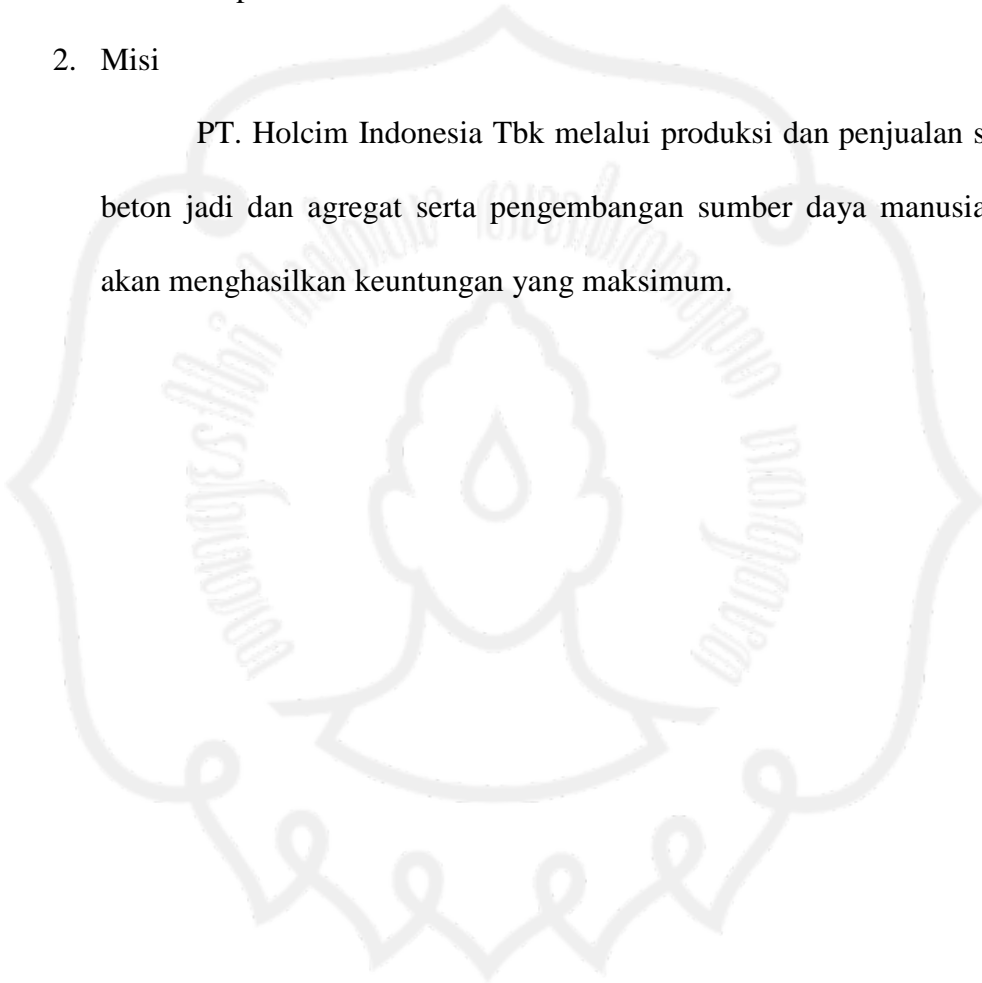
B. Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi

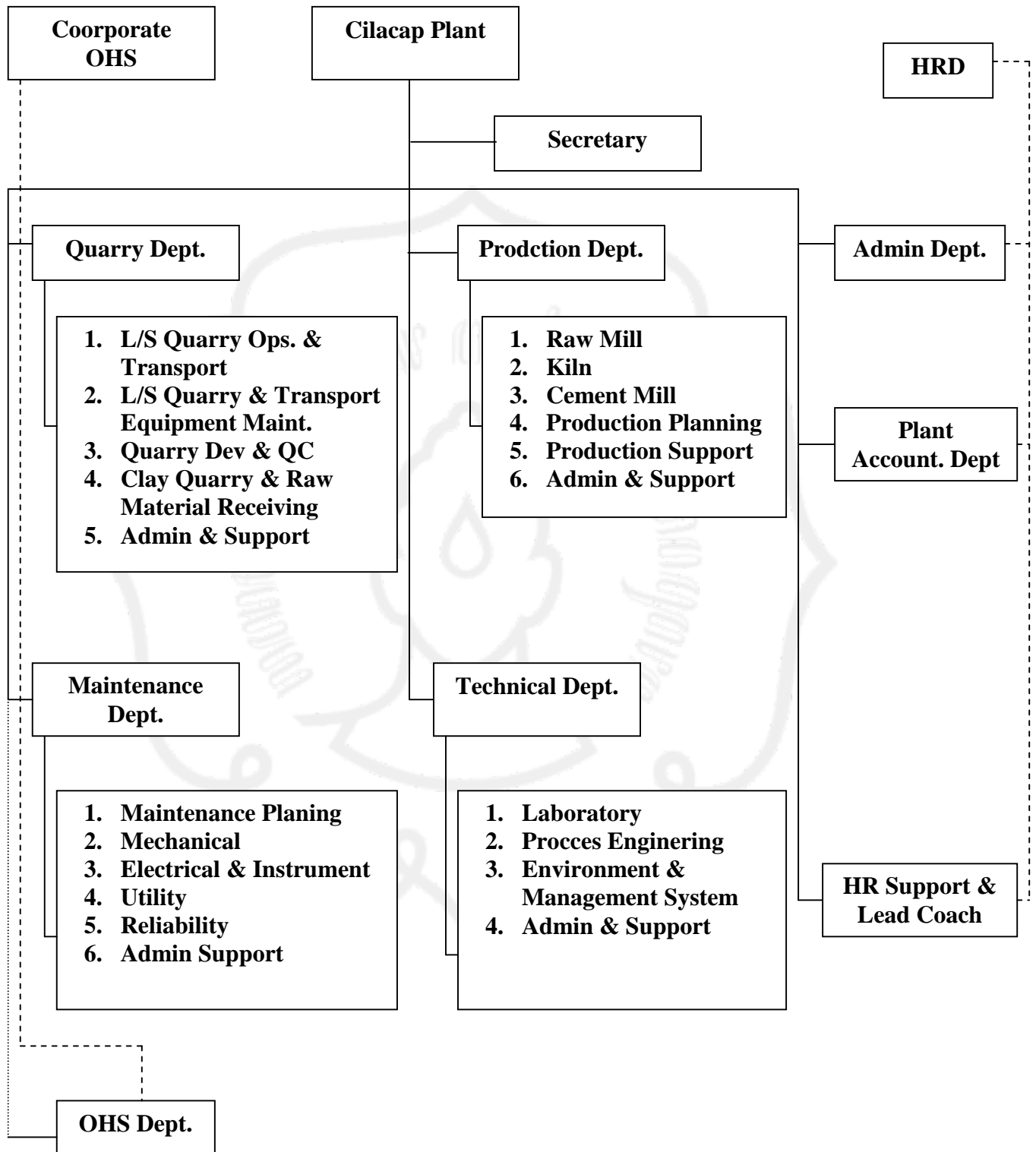
Menjadi perusahaan Indonesia yang memiliki kinerja terbaik dan terpandang di industri semen serta menjadi salah satu perusahaan terbaik di dalam Grup Holcim.

2. Misi

PT. Holcim Indonesia Tbk melalui produksi dan penjualan semen, beton jadi dan agregat serta pengembangan sumber daya manusia yang akan menghasilkan keuntungan yang maksimum.



C. Struktur Organisasi



Gambar IV. 1

Struktur Organisasi PT. Holcim Indonesia Tbk Cilacap Plant

Secara umum organisasi pada PT. Holcim Indonesia, Tbk Cilacap *Plant* mengikuti garis *Staff Manager* yang mempunyai wewenang eksekutif yang jelas sebagai pelimpahan tanggungjawab atasannya pada batas-batas tertentu. PT. Holcim Indonesia Tbk dipimpin oleh seorang direktur yang bertanggungjawab langsung pada dewan komisaris yang berkedudukan di Swiss. Presiden direktur membawahi delapan direktur, yaitu :

1. *Legal and Corporate Affairs Director*

Direktur ini bertugas untuk menangani urusan perijinan, mengeluarkan peraturan-peraturan yang akan berlaku pada perusahaan, bertanggung jawab tentang semua masalah yang berkaitan dengan hukum.

2. *Finance Director*

Direktur ini bertugas untuk mencatat pemasukan dan pengeluaran perusahaan, berkewajiban memberikan laporan yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Serta bertanggung jawab pada presiden direktur dan berkedudukan di Jakarta.

3. *Manufacturing Director*

Direktur ini berkedudukan di Narogong, Bogor, Jawa Barat. Bertugas untuk mengawasi jalannya produksi di pabrik Narogong dan pabrik Cilacap mulai dari pengiriman bahan baku sampai dengan keluarnya produk semen di pasaran. Direktur ini bertanggung jawab akan lancarnya produksi dan berkewajiban memberikan laporan yang berkaitan dengan produksi semen.

4. *Logistics and Export Director*

Direktur ini bertanggung jawab atas manajemen operasi rantai pasokan multi fungsi serta bertanggung jawab untuk memperluas pemasaran dengan ekspor ke luar negeri.

5. *RMC and Agregats Director*

Direktur ini bertanggung jawab dalam hal pemasaran *Ready Mix Concrete* di pasaran dengan nama Holcim Beton yang merupakan anak perusahaan dari PT. Holcim Indonesia Tbk. Direktur ini juga bertanggung jawab dalam penyediaan dan pemasaran agregat sebagai bahan baku pembuatan *concrete* / beton.

6. *Human Resources Director*

Direktur ini berkedudukan di Jakarta, membawahi para *Human Resources Manager* yang berada di masing-masing pabrik. Bertugas untuk menciptakan hubungan yang harmonis antara para karyawan baik dengan atasan, rekan kerja, ataupun dengan pihak luar. Bertanggung jawab memberikan pelayanan kepada masyarakat luar yang mempunyai kepentingan dengan perusahaan dan berkewajiban menciptakan iklim kerja yang kondusif demi tercapainya hubungan yang baik.

7. *Marketing and Innovation Director*

Direktur ini berkedudukan di Jakarta, mempunyai tugas untuk memperkenalkan atau mempromosikan produk semen Holcim ke pasaran, bertanggung jawab untuk menaikkan profit perusahaan dengan mengembangkan cara-cara pemasaran baru.

8. *Business Development and Strategic Research Director*

Direktur ini bertanggung jawab untuk mengembangkan strategi bisnis baru, sehingga keuntungan dapat diperoleh perusahaan, serta mengadakan riset strategis tentang kebutuhan pasar dan melaporkannya ke presiden direktur. Sedangkan untuk bidang produksi pabrik Cilacap dapat diklasifikasikan lagi menjadi beberapa departemen. Departemen-departemen tersebut antara lain :

9. *Quarry Departement*

Tugasnya bertanggung jawab pada masalah penambangan batu kapur di Pulau Nusakambangan, penambangan tanah liat di desa Tritih Wetan, Jeruk Legi, Cilacap. *Quarry Departement* dipimpin oleh seorang *Quarry Manager*. *Quarry Manager* dalam melakukan tugasnya dibantu oleh empat orang *Superintendent* (SI) yang meliputi : Pemeliharaan, Operasi, *Transport*, dan *Quality*.

Superintendent Pemeliharaan bertanggung jawab pada pemeliharaan listrik dan alat berat. *Superintendent* Operasi bertanggung jawab pada *Blasting* (peledakan), *Drilling* (pengeboran), dan operator alat berat. *Superintendent Transport* bertanggung jawab pada penyediaan alat transportasi untuk mengangkut batu kapur dan tanah liat ke pabrik, biasanya menggunakan kapal tongkang. *Superintendent Quality* bertugas menjaga kualitas dari daerah yang akan ditambang (menentukan daerah yang akan ditambang dan dampak pada lingkungan sekitar serta

penanggulangannya) dan hasil pada penambangan tanah liat dan batu kapur.

10. *Production Departement*

Departemen produksi dipimpin oleh seorang manajer produksi yang bertanggung jawab mengawasi perencanaan bahan baku, mengawasi pembuatan kantong semen dan keselamatan karyawan di segala bidang yang berkaitan dengan proses produksi, dan menangani kelancaran produksi semen mulai dari penerimaan bahan baku sampai proses pembuatan semen. Tugas manajer produksi dibantu oleh *Administration Support* dan membawahi:

- a. *Production Superintendent*
- b. *CP-2 Shift Superintendent*
- c. *Production Planning Superintendent*

11. *Maintenance Departement*

Departemen ini dipimpin oleh seorang *Maintenance Manager*. Departemen ini bertanggung jawab pada masalah-masalah perawatan, pemeliharaan mesin, perbaikan mesin, dan seluruh sarana yang berkaitan dengan peralatan pabrik termasuk di dalamnya menyediakan sarana yang meliputi penyediaan air yang digunakan sebagai pendingin mesin maupun penyediaan listrik yang diperoleh dari PLN.

Dalam menjalankan tugasnya, *Maintenance Manager* dibantu oleh lima orang *Superintendent*, yaitu :

- a. *Maintenance Planning Superintendent*
- b. *Mechanical Superintendent CC-2*
- c. *Utility Superintendent*
- d. *Electrical and Instrumentation Superintendent*
- e. *Realibility Maintenance Manager*

12. *Technical Departement*

Departemen ini dipimpin oleh seorang *Technical Manager* yang bertugas untuk melakukan tes *Quality Control* dan menangani komplain dari pelanggan serta melakukan riset dan pengembangan untuk kemajuan pabrik. Departemen ini membawahi:

1. Laboratorium (Fisika dan Kimia)
2. *Process Engineering*
3. *Enviromtent & Management System*

13. *Administration Departement*

Departemen ini dipimpin oleh seorang *Administrator Superintendent* yang bertugas menangani bagian umum yang bertanggung jawab untuk alat transportasi, menerima tamu beserta akomodasinya, menyediakan alat tulis untuk departemen lain dalam batas-batas tertentu.

Dalam menjalankan tugasnya, seorang *Administrator Superintendent* dibantu oleh *Administrator Service Team Leader* yang meliputi, *Administrator Service, Housing Service, Leanning*, dan *Office Contractor*, serta *Transportation Team Leader* yang meliputi *Transportation Administration, Driver, dan Transport Maintenance*.

14. *Plant Accounting Departement*

Departemen ini dipimpin oleh *Plant Accounting Superintendent* yang bertugas mengelola keuangan baik pemasukan maupun pengeluaran yang berkaitan dengan aktivitas pabrik, misalnya urusan gaji karyawan, pajak, pembayaran kepada relasi, penjualan semen, penerimaan, dan pengeluaran barang-barang yang dibeli dan dibayar. Tugas *Plant Accounting Superintendent* dibantu oleh *Cost Analysis*, *Payroll*, dan *Expenses Administrator*.

15. *Occupational Healthy and Safety Departement*

Departemen ini bertugas melakukan pengawasan dan menjaga mutu produk dari bahan bakusampai menjadi semen yang mengacu pada sertifikat ISO 9002 dan ISO 14001 serta menangani dampak lingkungan yang ditimbulkan oleh segala aktivitas produksi di PT. Holcim Indonesia Tbk. Pabrik Cilacap. Dalam menjalankan tugasnya manajer OHS dibantu oleh :

- a. *Safety and Fire Superintendent* yang membawahi *Safety Officer* dan *Safety Fire Brigade*
- b. *Environment Superintendent* yang membawahi *Environment Officer* dan *Land and Scaping Gardening Contractor*
- c. *Quality System Superintendent*

D. Tenaga Kerja

Jam kerja karyawan kantor atau staf yang berlaku di PT. Holcim Indonesia, Tbk Cilacap *Plant* :

1. Senin-Kamis : 07.30 – 16.00 WIB, istirahat 12.00 – 13.00
2. Jumat : 07.30 – 16.00 WIB, istirahat 11.30 – 13.00

Karyawan lapangan dibagi menjadi 3 shift :

1. *Shift I* : 07.30 – 15.30 WIB
2. *Shift II* : 15.30 – 23.30 WIB
3. *Shift III* : 23.30 – 07.00 WIB

PT. Holcim Indonesia, Tbk Cilacap *Plant* dapat menyerap tenaga kerja sebanyak:

1. Karyawan tetap : 591
2. Kontraktor : 820 orang yang sifatnya borongan (kontrak kerja)

Golongan karyawan PT. Holcim Indonesia, Tbk Cilacap *Plant* terbagi menjadi *grade* 1 sampai dengan *grade* 15. Untuk penentuan *grade* didasarkan pada *job description* masing-masing karyawan.

Fasilitas yang diberikan PT. Holcim Indonesia, Tbk Cilacap *Plant* untuk menjaga kesejahteraan karyawan, antara lain :

1. Perumahan

Perumahan PT. Holcim Indonesia, Tbk Cilacap *Plant* terletak di Gunung Simping Kecamatan Cilacap Utara dengan luas area 10 Ha. Karyawan yang menempati perumahan dinas tidak tergantung pada golongan atau jabatan, hal tersebut semata-mata dilihat dari tingkat urgensi

pekerjaan tersebut. Bagi karyawan yang ingin memiliki rumah, perusahaan membantu dengan memberikan pinjaman uang sebesar lima kali upah kerja per bulan yang diangsur selama tiga tahun.

2. Pengobatan

Fasilitas pengobatan yang diberikan oleh PT. Holcim Indonesia Tbk. Pabrik Cilacap adalah :

- a. Penggantian biaya pengobatan bagi karyawan yang dirawat di rumah sakit swasta sebesar 100%.
- b. Penggantian biaya pengobatan bagi keluarga karyawan yang dirawat di rumah sakit swasta sebesar 100%.
- c. Penggantian biaya pengobatan bagi karyawan yang dirawat di rumah sakit umum sebesar 100%.
- d. Penggantian biaya pengobatan bagi keluarga karyawan yang dirawat di rumah sakit umum sebesar 100%.

3. Sumbangan

- a. Sumbangan perkawinan anak pertama
- b. Sumbangan anak pertama
- c. Sumbangan kematian anak, orang tua, mertua
- d. Sumbangan kematian istri atau suami
- e. Sumbangan untuk musibah yang menyebabkan kehilangan rumah

4. Koperasi Karyawan

PT. Holcim Indonesia Tbk. Pabrik Cilacap mempunyai koperasi dimana karyawan dapat membeli barang-barang dengan harga yang relatif

murah dan dapat diangsur. Selain itu, koperasi juga menangani kegiatan mengelola kantin, katering makanan, dan minuman serat mensuplai barang-barang kebutuhan sehari-hari.

5. Tempat Olahraga

Karyawan PT. Holcim Indonesia Tbk. Pabrik Cilacap mengikuti senam pagi setiap hari Selasa dan Jumat. Adapun instruktur yang bertugas membimbing karyawan melakukan senam dikontrak langsung dari pusat senam aerobik yang ada di Kabupaten Cilacap.

6. Tempat Ibadah

Karyawan PT. Holcim Tbk. Pabrik Cilacap dapat dengan lancar melakukan aktivitas ibadahnya sesuai dengan kepercayaannya. Terutama bagi karyawan yang mayoritas beragama Islam, fasilitas mushola ada di setiap departemen dan sebuah masjid yang ada di PT. Holcim Indonesia Tbk. Pabrik Cilacap.

E. Penanganan Limbah

Limbah merupakan suatu masalah yang membutuhkan perhatian yang besar. Untuk itu diperlukan penanganan khusus dalam pengelolaannya agar tidak mencemari lingkungan sekitarnya. PT. Holcim Indonesia Tbk. Pabrik Cilacap menghasilkan tiga macam limbah, yaitu :

1. Limbah Cair

Limbah cair PT. Holcim Indonesia Tbk Cilacap berasal dari pencucian bengkel mesin atau kendaraan berat dan limbah yang berasal

dari laboratorium. Penanganan limbah cair tidak di *treatment* lebih lanjut karena masih dalam ambang batas yang diijinkan.

2. Limbah Gas

Limbah gas yang keluar ke udara kadang-kadang masih dalam wujud asap hitam. Hal ini karena pembakaran yang tidak sempurna, sehingga batubara yang tidak terbakar ikut keluar melalui *stack* (cerobong asap/gas). Seperti diketahui bahwa kandungan terbesar dari batubara adalah karbon monoksida, senyawa ini sangat berbahaya bagi bagi pernapasan manusia.

Upaya yang telah dan sedang dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan pemasangan cerobong asap yang dapat menetralsir adanya pencemaran. Selain itu, dengan tindakan preventif yaitu dengan mengoperasikan pembakaran berdasarkan kondisi operasi yang telah ditentukan.

3. Limbah Padatan (Debu)

Salah satu karakteristik produksi semen adalah menyebabkan pencemaran udara melalui debu, SO₂ dan NO₂ yang dihasilkan selama proses produksi. Untuk mengatasi limbah tersebut, limbah debu yang dihasilkan akan melalui *cyclone* dan *electrostatic precipitator* sebelum dibuang ke udara bebas. Dimana kedua alat ini berfungsi untuk memisahkan padatan dengan gas (udara). Selain kedua alat ini, dipasang pula *bag filter*. Untuk para pekerja yang berada di daerah debu diharuskan memakai maskerr sebagai upaya pencegahan terhadap bahaya debu. Debu

yang berterbangan di udara harus dianalisis dan konsentrasi debu rata-rata harus berada dibawah nilai ambangnya yaitu : 10mg/m^3 (Kep. Men. LH Nomor : Kep. 13/MENLH/3/1995).

F. ISO 9002 dan ISO 14001

Negara-negara yang berdekatan mulai membentuk blok-blok perdagangan dan sekaligus menciptakan persaingan bebas antar sesama anggotanya. Disamping itu, akan memberi manfaat yang besar bagi konsumen karena mereka dapat memilih barang dengan kualitas yang dapat dipercaya.

Pihak perusahaan tentunya akan berusaha untuk meyakinkan masyarakat bahwa produknya memang berkualitas dengan bukti berupa sertifikat ISO, sedangkan badan yang berhak memberikan sertifikat adalah :

1. Nasional : SUCOFINDO
2. Internasional : SGC (*Sociate Generated Surveillance*)

PT. Holcim Indonesia Tbk Cilacap telah mendapatkan ISO 9002 dan diberikan pada tanggal 7 April 1997. ISO 9002 adalah standar sistem yang menjamin mutu agar konsumen percaya bahwa dari waktu ke waktu produk dari perusahaan tersebut berkualitas dan menjamin kepuasan pelanggan. Sedangkan ISO 14001 diperoleh pada bulan Desember 1999. ISO 14001 adalah sistem manajemen lingkungan, yang meliputi struktur organisasi, perencanaan, tanggung jawab, menerapkan, mencapai, mengkaji, dan memelihara kebijakan lingkungan.

Produsen semen PT Holcim akan menanamkan investasi sebesar Rp 5 triliun di Tuban, Jawa Timur. Namun, Pemprov Jatim memberikan syarat agar

perusahaan tersebut harus memberikan nilai tambah bagi masyarakat di sekitarnya. "Syaratnya, perusahaan semen itu harus melatih lingkungan sekitarnya. Memiliki kepedulian dengan lingkungan sekitarnya," kata Gubernur Jatim Soekarwo. Kepedulian terhadap masyarakat yang dimaksud Soekarwo adalah mendirikan sekolah-sekolah di sekitar pabrik. Selain itu, potensi tenaga kerja masyarakat di sekitar juga harus dilibatkan.

G. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap item-item pernyataan dalam kuesioner. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Holcim Indonesia, Tbk Cilacap *Plant*. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive random sampling*.

Pada penelitian ini kuesioner yang disebarakan adalah sebanyak 170 kuesioner. Jumlah kuesioner yang bisa dikumpulkan kembali oleh peneliti adalah sejumlah 152 kuesioner (*respon rate* 89,41 %) dan tidak ada kuesioner yang rusak. Jumlah sampel data yang terkumpul telah memenuhi ukuran sampel minimum yang disyaratkan, yaitu 5 kali indikator yang digunakan (30 indikator) sehingga didapat sampel minimum sebesar 150 responden.

1. Karakteristik Responden

Gambaran tentang karakteristik responden diperoleh dari data diri yang terdapat pada bagian depan kuesioner yaitu identitas responden yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja.

a. Jenis Kelamin Responden

Tabel IV.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	142	93,4%
Wanita	10	6,6%
Jumlah	152	100%

Sumber: Data primer yang diolah.

Berdasarkan Tabel IV.1 dapat diketahui bahwa dari 152 responden, 93,4% atau 142 responden berjenis kelamin pria dan 6,6% atau 10 responden berjenis kelamin wanita. Sehingga jumlah sampel terbanyak adalah pria.

b. Usia Responden

Tabel IV.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

Usia (tahun)	Frekuensi	Persentase
20-29	20	13,2%
30-39	73	48%
40-49	40	26,3%
50-59	19	12,5%
Jumlah	152	100%

Sumber: Data primer yang diolah.

Berdasarkan Tabel IV.2 dapat diketahui bahwa responden yang berusia antara 20 sampai 29 tahun sebanyak 20 orang atau 13,2%, usia antara 30 sampai 39 tahun sebanyak 73 orang atau 48%, usia antara 40 sampai 49 tahun sebanyak 40 orang atau 26,3%, usia antara 50 sampai 59 tahun sebanyak 19 orang atau 12,5%. Dengan demikian responden terbanyak berusia antara 30 sampai 39 tahun.

c. Pendidikan Terakhir Responden

Tabel IV.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SMA	96	63,2%
DIII	28	18,4%
S1	26	17,1%
S2	2	1,3%
Jumlah	152	100 %

Sumber: Data primer yang diolah.

Berdasarkan Tabel IV.3 dapat diketahui bahwa dari 152 responden, 63,2% atau 96 responden berpendidikan terakhir setingkat SMA, 18,4% atau 28 responden berpendidikan terakhir setingkat DIII, 17,1% atau 26 responden berpendidikan terakhir setingkat S1 dan 1,3% atau 2 responden berpendidikan S2. Sehingga jumlah sampel terbanyak adalah responden yang berpendidikan SMA.

d. Masa Kerja Responden

Tabel IV.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (tahun)	Frekuensi	Persentase
2-5	21	13,8%
6-9	2	1,3%
≥ 10	129	84,9%
Jumlah	152	100 %

Sumber: Data primer yang diolah.

Berdasarkan Tabel IV.5 dapat diketahui bahwa responden yang masa kerja antara 2 sampai 5 tahun sebanyak 21 orang atau 13,8 %, masa kerja antara 6 sampai 9 tahun sebanyak 2 orang atau 1,3 %, masa kerja 10

tahun atau lebih sebanyak 129 orang atau 84,9 %, Dengan demikian responden terbanyak pada masa kerja 10 tahun atau lebih.

2. Tanggapan Responden

Tanggapan responden terhadap kuesioner yang diberikan peneliti nampak pada jawaban responden. Dalam analisis ini akan diuraikan mengenai kecenderungan pendapat dan tanggapan dari karyawan PT Holcim Indonesia, Tbk Cilacap *Plant* selaku responden dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan responden mengenai variabel penelitian dapat dilihat pada jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan peneliti dan pernyataan ini membentuk skala Likert, dimana skala Likert ini dapat digunakan untuk mengukur sikap.

a. Tanggapan Responden Mengenai Kepuasan Penilaian Kinerja

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 152 orang terhadap item pertanyaan kepuasan penilaian kinerja sebanyak 7 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut :

Tabel IV.5
Deskripsi Tanggapan Responden
Terhadap Kepuasan Penilaian Kinerja

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya puas dengan cara organisasi/perusahaan menyediakan <i>feedback</i> atau umpan balik	-	2	10	93	47
2	<i>Feedback</i> atau umpan balik yang saya terima tentang bagaimana saya melakukan pekerjaan, sangat relevan.	-	5	14	105	28
3	Organisasi/perusahaan saya sering memberikan penghargaan untuk kinerja yang baik.	-	1	12	99	40
4	<i>Feedback</i> atau umpan balik yang saya terima sesuai dengan apa yang sebenarnya saya lakukan.	-	3	17	111	21
5	Saya pikir bahwa organisasi/perusahaan saya berusaha untuk mengadakan penilaian kinerja dengan cara yang terbaik.	-	-	16	98	38
6	Organisasi/perusahaan lebih cenderung memberikan <i>feedback</i> atau umpan balik yang positif untuk kinerja yang baik daripada mengkritik kinerja yang buruk.	-	11	30	81	30
7	Penilaian kinerja sangat berarti bagi diri saya dan orginsasi/perusahaan saya.	-	1	5	78	68

Sumber : Data primer yang diolah

1. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 61,2 % atau 93 orang menjawab setuju atas item pernyataan: Saya puas dengan cara organisasi/perusahaan menyediakan *feedback* atau umpan balik. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa PT Holcim Indonesia Tbk

Cilacap *Plant* puas dengan cara perusahaan menyediakan *feedback*/umpan balik.

2. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 69,1 % atau 105 orang menjawab setuju atas item pernyataan: *Feedback* atau umpan balik yang saya terima tentang bagaimana saya melakukan pekerjaan sangat relevan. Hal ini berarti sebagian besar responden merasa PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* *feedback*/umpan balik yang diterima relevan dengan pekerjaannya.
3. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 65,1 % atau 99 orang menjawab setuju atas item pernyataan: Organisasi/perusahaan saya sering memberikan penghargaan untuk kinerja yang baik.. Hal ini berarti sebagian besar responden merasa PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* memberikan penghargaan untuk kinerja yang baik.
4. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 73 % atau 111 orang menjawab setuju atas item pernyataan: *Feedback* atau umpan balik yang saya terima sesuai dengan apa yang sebenarnya saya lakukan. Hal ini berarti sebagian besar responden merasa PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* memberikan *feedback*/umpan balik sesuai yang dilakukan oleh karyawannya.

5. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 64,5 % atau 98 orang menjawab setuju atas item pernyataan: Saya pikir bahwa organisasi/perusahaan saya berusaha untuk mengadakan penilaian kinerja dengan cara yang terbaik. Hal ini berarti sebagian besar responden merasa PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* telah melakukan penilaian kinerja dengan baik.
6. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 53,3 % atau 81 orang menjawab setuju atas item pernyataan: Organisasi/perusahaan lebih cenderung memberikan *feedback* atau umpan balik yang positif untuk kinerja yang baik daripada mengkritik kinerja yang buruk. Hal ini berarti sebagian besar responden merasa PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* cenderung memberikan *feedback*/umpan balik yang positif daripada mengkritik kinerja karyawan yang buruk.
7. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 51,3 % atau 78 orang menjawab setuju atas item pernyataan: Penilaian kinerja sangat berarti bagi diri saya dan organisasi/perusahaan saya. Hal ini berarti sebagian besar responden merasa PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* penilaian kinerja yang diberikan perusahaan sangat berarti.

Secara umum dilihat dari jawaban responden terhadap item pertanyaan kepuasan penilaian kinerja sebanyak 7 item menunjukkan

bahwa karyawan merasakan kepuasan dengan penilaian yang dilakukan perusahaan.

b. Tanggapan Responden Mengenai Kinerja

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 152 orang terhadap item pertanyaan kinerja sebanyak 6 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut :

Tabel IV.6
Deskripsi Tanggapan Responden
Terhadap Kinerja

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya hampir selalu menunjukkan kinerja diatas rata-rata.	-	1	33	98	20
2	Saya sering menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada yang diharapkan.	-	3	29	100	20
3	Saya sering mengeluarkan usaha ekstra dalam menjalankan pekerjaan saya.	-	3	23	100	26
4	Saya mencoba bekerja keras secara maksimal.	-	-	5	89	58
5	Kualitas dari pekerjaan saya adalah yang terbaik.	-	1	29	88	34
6	Saya sengaja mengeluarkan usaha yang besar dalam melakukan pekerjaan saya.	-	3	20	98	31

Sumber : Data primer yang diolah

1. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 64,5 % atau 98 orang menjawab setuju atas item pernyataan: Saya hampir selalu menunjukkan kinerja diatas rata-

rata. Hal ini berarti sebagian besar responden PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* hampir selalu menunjukkan kinerja diatas rata-rata.

2. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 65,8 % atau 100 orang menjawab setuju atas item pernyataan: Saya sering menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada yang diharapkan. Hal ini berarti sebagian besar responden PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada yang diharapkan.
3. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 65,8 % atau 100 orang menjawab tidak setuju atas item pernyataan: Saya sering mengeluarkan usaha ekstra dalam menjalankan pekerjaan saya. Hal ini berarti sebagian besar responden PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* sering mengeluarkan usaha ekstra untuk menjalankan pekerjaannya.
4. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 58,6 % atau 89 orang menjawab setuju atas item pernyataan: Saya mencoba bekerja keras secara maksimal. Hal ini berarti sebagian besar responden PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* mencoba bekerja keras secara maksimal.
5. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 57,9 % atau 88 orang menjawab setuju atas item pernyataan: Kualitas dari pekerjaan saya adalah yang terbaik. Hal

ini berarti sebagian besar responden PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* memiliki kualitas pekerjaan yang terbaik.

6. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 64,5 % atau 98 orang menjawab setuju atas item pernyataan: Saya sengaja mengeluarkan usaha yang besar dalam melakukan pekerjaan saya. Hal ini berarti sebagian besar responden PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* mengeluarkan usaha yang besar dalam melakukan pekerjaannya.

Secara umum dilihat dari jawaban responden terhadap item pertanyaan kinerja sebanyak 6 item menunjukkan bahwa karyawan memiliki kinerja yang baik.

c. Tanggapan Responden Mengenai Komitmen Afektif Organisasional

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 152 orang terhadap item pertanyaan komitmen afektif organisasional sebanyak 6 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut :

Tabel IV.7
Deskripsi Tanggapan Responden
Terhadap Komitmen Afektif Organisasional

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya tidak merasakan ikatan secara emosional dengan organisasi/perusahaan.	10	73	30	21	18
2	Saya tidak merasakan perasaan memiliki yang kuat terhadap organisasi/perusahaan.	13	82	17	18	21
3	Organisasi/perusahaan ini sangat berarti bagi saya.	4	30	14	56	48
4	Saya sungguh merasakan jika masalah organisasi/perusahaan juga menjadi masalah saya.	4	35	17	70	26
5	Saya tidak merasakan menjadi bagian keluarga dari organisasi/perusahaan.	22	92	16	15	7
6	Saya senang mendiskusikan organisasi saya dengan orang diluar organisasi saya.	5	34	58	52	3

Sumber : Data primer yang diolah

1. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 48 % atau 73 orang menjawab tidak setuju atas item pernyataan: Saya tidak merasakan ikatan secara emosional dengan organisasi/perusahaan. Hal ini berarti sebagian besar responden PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* merasakan ikatan secara emosional dengan perusahaan.
2. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 53,9 % atau 82 orang menjawab tidak setuju

atas item pernyataan: Saya tidak merasakan perasaan memiliki yang kuat terhadap organisasi/perusahaan. Hal ini berarti sebagian besar responden PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* merasakan perasaan memiliki yang kuat dengan perusahaannya.

3. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 36,8 % atau 56 orang menjawab setuju atas item pernyataan: Organisasi/perusahaan ini sangat berarti bagi saya. Hal ini berarti sebagian besar responden merasa PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* sangat berarti bagi mereka.
4. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 46,1 % atau 70 orang menjawab setuju atas item pernyataan: Saya sungguh merasakan jika masalah organisasi/perusahaan juga menjadi masalah saya. Hal ini berarti sebagian besar responden merasa masalah PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* juga menjadi masalahnya.
5. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 60,5 % atau 92 orang menjawab tidak setuju atas item pernyataan: Saya tidak merasakan menjadi bagian keluarga dari organisasi/perusahaan. Hal ini berarti sebagian besar responden merasa menjadi bagian keluarga dari PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant*.
6. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 38,2 % atau 58 orang menjawab netral atas

item pernyataan: Saya senang mendiskusikan organisasi saya dengan orang diluar organisasi saya. Hal ini berarti sebagian besar responden tidak senang mendiskusikan PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* dengan orang diluar organisasinya.

Secara umum dilihat dari jawaban responden terhadap item pertanyaan komitmen afektif organisasional sebanyak 6 item menunjukkan bahwa karyawan memiliki komitmen afektif yang tinggi untuk perusahaan.

d. Tanggapan Responden Mengenai Intensi *Turnover*

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 152 orang terhadap item pertanyaan intensi *turnover* sebanyak 5 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut :

Tabel IV.8
Deskripsi Tanggapan Responden
Terhadap Intensi *Turnover*

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya mungkin akan mencari pekerjaan baru di tahun depan.	43	70	35	4	-
2	Saya mungkin keluar dari pekerjaan saya saat ini tahun depan.	54	74	22	2	-
3	Saya mungkin akan secara aktif mencari pekerjaan baru dalam tiga tahun ke depan.	46	72	27	7	-
4	Saya sering berpikir tentang keluar dari pekerjaan saya saat ini.	49	78	22	2	1
5	Saya tidak melihat banyak prospek masa depan di organisasi/perusahaan saya.	48	76	27	-	1

Sumber : Data primer yang diolah

1. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 46,1 % atau 70 orang menjawab tidak setuju atas item pernyataan: Saya mungkin akan mencari pekerjaan baru di tahun depan. Hal ini berarti sebagian besar responden PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* tidak akan mencari pekerjaan baru di tahun depan.
2. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 72 % atau 74 orang menjawab tidak setuju atas item pernyataan: Saya mungkin keluar dari pekerjaan saya saat ini tahun depan. Hal ini berarti sebagian besar responden PT

Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* tidak akan keluar dari pekerjaannya tahun depan.

3. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 47,4 % atau 72 orang menjawab tidak setuju atas item pernyataan: Saya mungkin akan secara aktif mencari pekerjaan baru dalam tiga tahun ke depan. Hal ini berarti sebagian besar responden PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* tidak akan aktif mencari kerja dalam tiga tahun kedepan.
4. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 51,3 % atau 78 orang menjawab tidak setuju atas item pernyataan: Saya sering berpikir tentang keluar dari pekerjaan saya saat ini. Hal ini berarti sebagian besar responden PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* tidak berpikir akan keluar dari pekerjaannya.
5. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 50 % atau 76 orang menjawab tidak setuju atas item pernyataan: Saya tidak melihat banyak prospek masa depan di organisasi/perusahaan saya. Hal ini berarti sebagian besar responden PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* melihat banyak prospek masa depan diperusahaannya.

Secara umum dilihat dari jawaban responden terhadap item pertanyaan intensi *turnover* sebanyak 5 item menunjukkan bahwa karyawan mempunyai intensi *turnover* yang rendah dan meyakini bahwa

perusahaan mempunyai prospek yang baik untuk masa depan.

e. Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Intrinsik

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 152 orang terhadap item pertanyaan motivasi intrinsik sebanyak 6 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut :

Tabel IV.9
Deskripsi Tanggapan Responden
Terhadap Motivasi Intrinsik

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden				
		STS	TS	N	S	SS
1	Tugas yang saya lakukan bisa saya nikmati.	-	-	3	116	33
2	Pekerjaan ini sangat menarik sehingga menjadi motivasi tersendiri bagi diri saya.	-	1	16	93	42
3	Tugas yang saya lakukan dalam pekerjaan ini mampu mewakili apa yang ada dalam diri saya.	-	-	14	108	30
4	Pekerjaan ini sangat bermakna bagi saya.	-	1	9	103	39
5	Pekerjaan ini sudah seperti hobi bagi saya.	-	2	30	88	32
6	Saya merasa beruntung dibayar untuk pekerjaan sangat saya sukai ini.	-	1	14	99	38

Sumber : Data primer yang diolah

1. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 76,3 % atau 116 orang menjawab setuju atas item pernyataan: Tugas yang saya lakukan bisa saya nikmati. Hal ini berarti sebagian besar responden PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* menikmati tugas yang dilakukannya.

2. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 61,2 % atau 93 orang menjawab setuju atas item pernyataan: Pekerjaan ini sangat menarik sehingga menjadi motivasi tersendiri bagi diri saya. Hal ini berarti sebagian besar responden PT Holcim Tbk Cilacap *Plant* merasa pekerjaannya menarik sehingga menjadi motivasi bagi karyawan itu sendiri.
3. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 71,1 % atau 108 orang menjawab setuju atas item pernyataan: Tugas yang saya lakukan dalam pekerjaan ini mampu mewakili apa yang ada dalam diri saya. Hal ini berarti sebagian besar responden merasa PT Holcim Tbk Cilacap *Plant* pekerjaannya mewakili yang ada dalam diri karyawan itu sendiri.
4. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 67,8 % atau 103 orang menjawab setuju atas item pernyataan: Pekerjaan ini sangat bermakna bagi saya. Hal ini berarti sebagian besar responden PT Holcim Tbk Cilacap *Plant* merasa pekerjaannya sangat bermakna bagi mereka.
5. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 57,9 % atau 88 orang menjawab tidak setuju atas item pernyataan: Pekerjaan ini sudah seperti hobi bagi saya. Hal ini berarti sebagian besar responden PT Holcim Tbk Cilacap

Plant merasa pekerjaannya seperti hobi bagi mereka.

6. Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 65,1 % atau 99 orang menjawab setuju atas item pernyataan: Saya merasa beruntung dibayar untuk pekerjaan sangat saya sukai ini. Hal ini berarti sebagian besar responden PT Holcim Tbk Cilacap *Plant* merasa beruntung dibayar untuk pekerjaan yang disukainya.

Secara umum dilihat dari jawaban responden terhadap item pertanyaan motivasi intrinsik sebanyak 6 item menunjukkan bahwa karyawan menikmati pekerjaan yang dilakukannya dan merasakan bahwa pekerjaannya sangat bagi karyawan itu sendiri.

H. Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan untuk mengukur apakah instrumen penelitian benar-benar mampu mengukur konstruk yang digunakan (Sekaran, 2000). Suatu kuesioner dikatakan valid (sah) jika pertanyaan pada suatu kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk menguji valid tidaknya pertanyaan yang diajukan maka digunakan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Kriteria data yang dapat dianalisis dengan faktor analisis adalah data yang menunjukkan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) $> 0,5$ dan Bartlett's Test of Sphencity pada signifikansi $> 0,05$. Tinggi rendahnya validitas suatu angket dengan melihat FL (Factor Loading) dimana jika FL suatu item $> 0,5$ maka item

tersebut valid, dan sebaliknya jika FL dalam angket < 0,5 maka item tidak valid (Ghozali, 2002).

Dari hasil pengujian validitas diketahui KMO MSA adalah 0,817 dan *Bartlets Test* memiliki signifikansi 0,000 maka dapat dilakukan analisis faktor.

Hasil output analisis faktor dapat dilihat pada tabel IV.10 berikut :

Tabel IV.10
Hasil Analisis Faktor

	Component				
	1	2	3	4	5
KEP1		,752			
KEP2		,816			
KEP3		,644			
KEP4		,798			
KEP5		,600			
KEP6					
KEP7		,512			
KIN1			,760		
KIN2			,753		
KIN3			,741		
KIN4			,646		
KIN5			,695		
KIN6			,629		
AFE1					,792
AFE2					,777
AFE3					,770
AFE4					,821
AFE5					
AFE6					
TURN1				,801	
TURN2				,864	
TURN3				,853	
TURN4				,840	
TURN5				,650	
INT1	,736				
INT2	,772				
INT3	,703				
INT4	,679				
INT5	,792				
INT6	,754				

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil analisis faktor dari tabel IV.10 dapat dilihat bahwa pada tahap awal analisis faktor dengan memasukkan semua item pertanyaan sejumlah 30 item ada 3 item yang tidak valid yaitu kep6, afe5, dan afe6. Analisis faktor dilakukan kembali dengan menghilangkan 3 item pernyataan tersebut. Hasil analisis pada Tabel IV.11 menunjukkan bahwa semua item pernyataan dinyatakan valid, karena setiap item pernyataan yang menjadi indikator masing-masing variabel telah ekstrak secara sempurna dan mempunyai *factor loading* $\geq 0,50$. Berikut ini tabel IV.11 yang merupakan hasil revisi uji CFA :

Tabel IV.11
Hasil Analisis Faktor

	Component				
	1	2	3	4	5
KEP1				,771	
KEP2				,827	
KEP3				,655	
KEP4				,799	
KEP5				,621	
KEP7				,522	
KIN1		,760			
KIN2		,741			
KIN3		,739			
KIN4		,663			
KIN5		,705			
KIN6		,637			
AFE1					,791
AFE2					,760
AFE3					,800
AFE4					,835
TURN1			,800		
TURN2			,865		
TURN3			,864		
TURN4			,840		
TURN5			,652		
INT1	,738				
INT2	,782				
INT3	,708				
INT4	,670				
INT5	,794				
INT6	,742				

Sumber : Data primer yang diolah

I. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian yang dilakukan untuk menentukan sampai sejauh mana suatu instrumen pengukuran dapat dipercaya, konsisten dan atau dapat diandalkan (Sekaran, 2000). Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya dan diandalkan.

Reliabilitas merupakan faktor kondisional bagi validitas tetapi data yang reliabel belum tentu valid. Jadi, reliabilitas menyangkut akurasi konsistensi, dan stabilitas alat ukur. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Alpha Cronbach* $> 0,60$ (Nunnally dalam Ghozali, 2005). Untuk mendapatkan nilai *Cronbach's α* menggunakan bantuan program *SPSS for Windows versi 11.5*

Dari hasil pengujian reliabilitas variabel dengan menggunakan bantuan program *SPSS 11.5 for Windows* didapatkan nilai *Cronbach Alpha* masing-masing variabel sebagai berikut:

Tabel IV.12
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepuasan Penilaian Kinerja	0,8490	Baik
Kinerja	0,8428	Baik
Komitmen Afektif Organisasional	0,8454	Baik
Intensi <i>Turnover</i>	0,8806	Baik
Motivasi Intrinsik	0,8665	Baik

Sumber: Data primer yang diolah.

Dari tabel IV.12 dapat diketahui bahwa variabel kepuasan penilaian kinerja, kinerja, komitmen afektif organisasi, intensi *turnover*, dan motivasi intrinsik memiliki reliabilitas yang baik karena *Cronbach's Alpha* ada diantara 0,80 sampai dengan 1,0.

J. Analisis Data

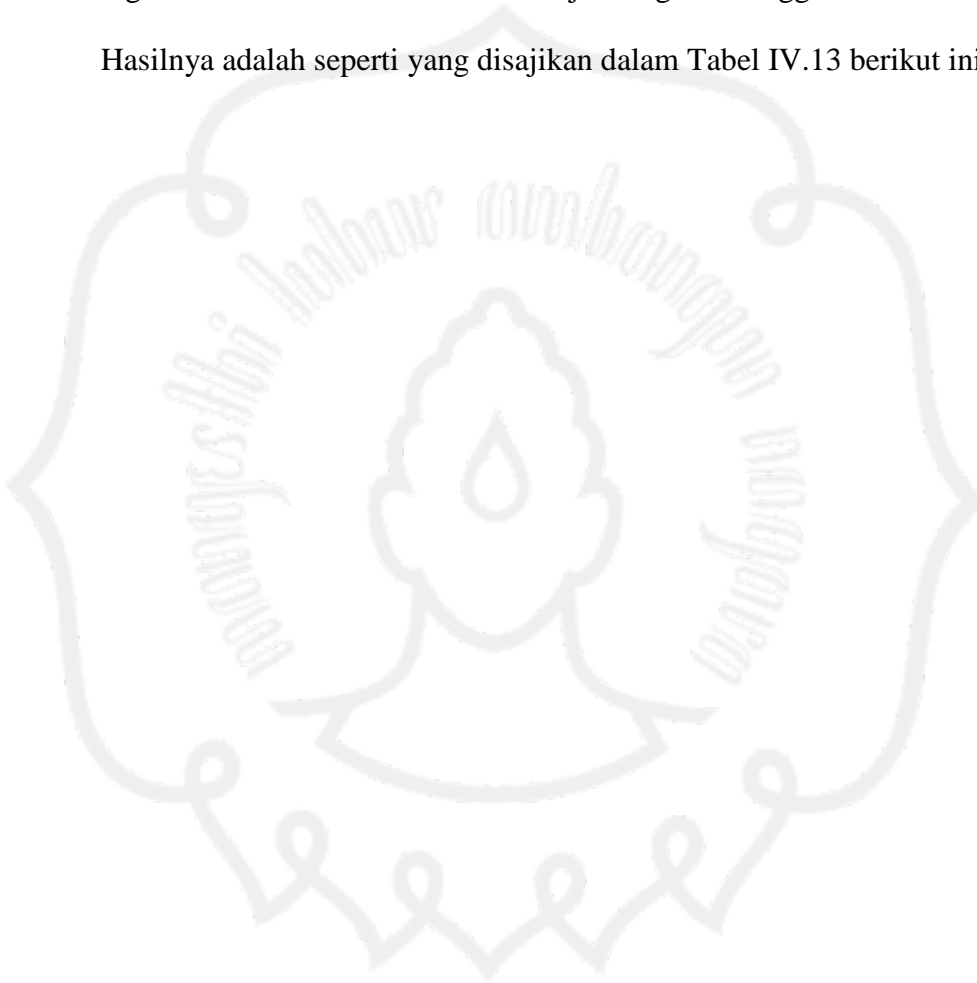
Analisis dalam penelitian ini menggunakan metode statistik *multivariate Structural Equation Modeling* (SEM). Menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) ada beberapa asumsi yang harus diperhatikan

sebelum melakukan pengujian model dengan pendekatan *Structural Equation Modeling*, yaitu sebagai berikut:

1. Normalitas Data

Normalitas *univariate* dan *multivariate* terhadap data yang digunakan dalam analisis ini diuji dengan menggunakan AMOS 6.

Hasilnya adalah seperti yang disajikan dalam Tabel IV.13 berikut ini:



Tabel IV.13
Hasil Uji Normalitas

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
int1	3.000	5.000	.824	4.146	.366	.922
int2	2.000	5.000	-.282	-1.421	.213	.536
int3	3.000	5.000	.110	.555	.407	1.024
int4	2.000	5.000	-.186	-.936	1.008	2.536
int5	2.000	5.000	-.237	-1.191	-.103	-.258
int6	2.000	5.000	-.237	-1.195	.573	1.443
Kep1	2.000	5.000	-.511	-2.571	1.005	2.529
Kep2	2.000	5.000	-.782	-3.936	1.959	4.931
Kep3	2.000	5.000	-.240	-1.210	.646	1.627
Kep4	2.000	5.000	-.629	-3.167	2.173	5.470
Kep5	3.000	5.000	-.018	-.090	-.183	-.461
Kep7	2.000	5.000	-.585	-2.944	.488	1.227
Turn5	1.000	5.000	.588	2.960	.761	1.914
Turn4	1.000	5.000	.782	3.937	1.201	3.023
Turn3	1.000	4.000	.572	2.878	-.152	-.382
Turn2	1.000	4.000	.502	2.528	-.242	-.609
Turn1	1.000	4.000	.325	1.634	-.557	-1.402
Afe4	1.000	5.000	-.480	-2.416	-.854	-2.149
Afe3	1.000	5.000	-.636	-3.200	-.790	-1.989
Afe2	1.000	5.000	.789	3.970	-.628	-1.579
Afe1	1.000	5.000	.686	3.451	-.578	-1.456
Kin6	2.000	5.000	-.475	-2.393	.893	2.247
Kin5	2.000	5.000	-.157	-.789	-.307	-.772
Kin4	3.000	5.000	-.001	-.003	-.830	-2.089
Kin3	2.000	5.000	-.451	-2.268	.908	2.285
Kin2	2.000	5.000	-.409	-2.059	.754	1.898
Kin1	2.000	5.000	-.132	-.663	.156	.392
Multivariate					105.868	16.492

Sumber: Data primer yang diolah.

Dari Tabel IV.13 terlihat hasil pengujian normalitas data dalam penelitian ini. Evaluasi normalitas diidentifikasi baik secara *univariate* maupun *multivariate*. Secara *univariate* untuk nilai-nilai dalam C.r *skewness*, sebagian besar item pernyataan menunjukkan nilai > 2 . Sedangkan untuk nilai-nilai dalam C.r *kurtosis*, semua item pertanyaan

menunjukkan nilai < 7 . Dengan demikian secara *univariate* tidak terdistribusi secara normal. Nilai yang tertera di pojok kanan bawah pada Tabel IV.13 menandakan bahwa data dalam penelitian ini juga tidak terdistribusi normal secara *multivariate* dengan nilai C.r *kurtosis* 16,492. Analisis terhadap data tidak normal dapat mengakibatkan pembiasan interpretasi karena nilai *chi-square* hasil analisis cenderung meningkat sehingga nilai *probability level* akan mengecil. Namun demikian, menurut Hair *et al.* (1998) ukuran sampel yang besar cenderung untuk mengurangi efek yang merugikan (distorsi hasil analisis) dari non-normalitas data yang akan dianalisis. Disamping itu, teknik *Maximum Likelihood Estimates* (MLE) yang digunakan dalam penelitian ini tidak terlalu terpengaruh (*robust*) terhadap data yang tidak normal (Ghozali & Fuad, 2005) sehingga analisis selanjutnya masih dapat dilakukan.

2. Evaluasi *Outliers*

Uji terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan menggunakan kriteria Jarak Mahalanobis pada tingkat $p < 0,001$. Jarak Mahalanobis itu dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel indikator yang digunakan dalam penelitian (Ferdinand, 2002). Jika dalam penelitian ini digunakan 27 variabel indikator, semua kasus yang mempunyai Jarak Mahalanobis lebih besar dari $\chi^2 (27, 0.001) = 55,476$ adalah *multivariate outlier*. Tabel IV.14 berikut menyajikan hasil evaluasi Jarak Mahalanobis.

Tabel IV.14
Jarak Mahalanobis Data Penelitian

Nomor Observasi	Jarak Mahalanobis	Jarak Mahalanobis Kritis (27, 0.001)
51	79,613	55,476
45	60,600	
137	60,024	
126	58,409	
138	50,406	
.	.	
.	.	
.	.	
18	22,188	

Sumber: Data primer yang diolah.

Berdasarkan Tabel IV.14 nilai observasi yang dianggap sebagai *outliers multivariate* adalah nilai yang tercetak tebal. Berdasarkan kriteria *mahalanobis distance* tersebut, terdeteksi nilai yang dianggap outliers sebanyak 4 *outliers*. Namun demikian dari 4 *outliers* tersebut dipertimbangkan tidak seluruhnya merupakan nilai ekstrim yang sangat berbeda terlalu jauh pada beberapa nilai outliers tersebut. Pada akhirnya, *outliers* diputuskan untuk tidak dibuang mengingat jika outliers tersebut dikeluarkan dari analisis maka nilai *goodness of fit*-nya justru akan mengalami penurunan sehingga membuang 4 outliers dianggap bukan merupakan pilihan yang tepat. Dengan demikian jumlah sampel yang akan digunakan tetap sebanyak 152 sampel.

3. Analisis Kesesuaian Model (*Goodness-of-Fit*)

Evaluasi nilai *goodness-of-fit* dari model penelitian yang diajukan dapat dilihat pada Tabel IV.15 berikut ini:

Tabel IV.15
Hasil Goodness-of-Fit Model

<i>Goodness-of-fit Indices</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
<i>Chi-Square (χ^2)</i>	Diharapkan kecil	585,302	-
<i>Significance Probability (p)</i>	$\geq 0,05$	0,000	Buruk
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,0$	1,846	Baik
<i>GFI</i>	$\geq 0,9$	0,793	Buruk
<i>AGFI</i>	$\geq 0,9$	0,753	Buruk
<i>TLI</i>	$\geq 0,9$	0,853	Marginal
<i>CFI</i>	$\geq 0,9$	0,868	Marginal
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,075	Baik

Sumber : Data primer yang diolah.

Pada tabel IV.15 dapat dilihat bahwa *chi-square* yang bernilai 585,302 dengan *degree of freedom* 317 adalah signifikan secara statistik pada level signifikansi 0,000. Probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 hal ini merupakan indikasi yang buruk. Dengan demikian, terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dengan matrik kovarian populasi yang diamati. Nilai GFI sebesar 0,793 merupakan indikasi yang buruk. Nilai RMSEA sebesar 0,075 merupakan indikasi yang baik. Sementara dari indeks *incremental fit measures* didapat nilai AGFI sebesar 0,793 merupakan indikasi yang buruk. Nilai TLI sebesar 0,853 merupakan indikasi yang marginal. Nilai CFI sebesar 0,868 merupakan indikasi yang marginal. Sebagai tambahan dari indeks *parsimony fit measures* didapat nilai *CMIN/df* sebesar 1,846 merupakan indikasi yang baik.

Dari keseluruhan pengukuran *goodness of fit* tersebut di atas mengindikasikan bahwa model yang diajukan dalam penelitian ini belum dapat diterima. Karena model yang diajukan dalam penelitian ini belum dapat diterima maka peneliti mempertimbangkan untuk melakukan

modifikasi model untuk membentuk model alternatif yang mempunyai *goodness of fit* yang lebih baik.

4. Modifikasi Model

Menurut Ferdinand (2002) salah satu tujuan modifikasi model adalah untuk mendapatkan kriteria *goodness of fit* dari model yang dapat diterima. Melalui nilai *modification indices* dapat diketahui ada tidaknya kemungkinan modifikasi terhadap model yang dapat diusulkan. *Modification indices* yang dapat diketahui dari output Amos 6 akan menunjukkan hubungan-hubungan yang perlu diestimasi yang sebelumnya tidak ada dalam model supaya terjadi penurunan pada nilai *chi-square* untuk mendapatkan model penelitian yang lebih baik.

Untuk mendapatkan kriteria model yang dapat diterima, peneliti mengestimasi hubungan korelasi antar *error term* yang tidak memerlukan justifikasi teoritis dan yang memiliki nilai *modification indices* lebih besar atau sama dengan 4.01. Cara ini juga pernah dilakukan oleh Satrio (2004) yang telah melakukan korelasi antar *error term* untuk mendapatkan nilai *goodness of fit* yang memenuhi syarat. Tabel IV.16 merupakan hasil *goodness of fit* model yang telah dimodifikasi.

Tabel IV.16
Hasil Goodness-of-Fit Model Setelah Modifikasi

Goodness of Fit indeks	Nilai yang Diharapkan	Hasil	Evaluasi
χ^2 - Chi Square	Diharapkan kecil	313,479	-
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,298	Baik
CMIN/df	$< 2 / < 3$	1,041	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,877	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,846	Marginal
TLI	$\geq 0,90$	0,993	Baik
CFI	$\geq 0,90$	0,994	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,017	Baik

Sumber: Data primer yang diolah.

Tabel IV.16 menjelaskan hasil *goodness of fit* dari model penelitian yang dilakukan. Dalam pengujian ini nilai χ^2 menghasilkan tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 mengindikasikan tidak ada perbedaan yang signifikan antara matriks kovarian data dan matriks kovarian yang diestimasi. Nilai χ^2 pada penelitian ini sebesar 313,479 dengan probabilitas 0,298 menunjukkan bahwa model penelitian yang diajukan baik.

Normed Chi-Square (CMIN/DF) adalah ukuran yang diperoleh dari nilai *Chi-Square* dibagi dengan *degree of freedom*. Indeks ini merupakan indeks kesesuaian *parsimonious* yang mengukur hubungan *goodness-of-fit* model dengan jumlah koefisien-koefisien estimasi yang diharapkan untuk mencapai tingkat kesesuaian. Nilai CMIN/DF pada model ini adalah 1,041 menunjukkan bahwa model penelitian ini baik.

Goodness of Fit Index (GFI) menunjukkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat dari model yang diprediksi dibandingkan data yang sebenarnya. Nilai yang mendekati

1 mengisyaratkan model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik. Dengan tingkat penerimaan yang direkomendasikan $\geq 0,9$ dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat kesesuaian yang marginal dengan nilai GFI sebesar 0,877.

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) adalah GFI yang disesuaikan dengan rasio antara *degree of freedom* dari model yang diusulkan dan *degree of freedom* dari *null model*. Nilai AGFI dalam model ini adalah 0,846 menunjukkan bahwa model memiliki kesesuaian yang marginal.

Tucker Lewis Index (TLI) adalah indeks kesesuaian *incremental* yang membandingkan model yang diuji dengan *baseline model*. TLI merupakan indeks kesesuaian model yang kurang dipengaruhi oleh ukuran sampel. Nilai yang direkomendasikan $\geq 0,9$. Dapat disimpulkan bahwa model yang diajukan menunjukkan tingkat kesesuaian yang baik dengan nilai TLI sebesar 0,993.

Comparative Fit Index (CFI) adalah indeks kesesuaian *incremental* yang membandingkan model yang diuji dengan *null model*. Besaran indeks ini dalam rentang 0 sampai 1 dan nilai yang mendekati 1 mengindikasikan model memiliki tingkat kesesuaian yang baik. Indeks ini sangat dianjurkan untuk dipakai karena indeks ini relatif tidak sensitif dengan besarnya sampel tidak dipengaruhi oleh kerumitan model. Dengan memperhatikan nilai yang direkomendasikan yaitu $\geq 0,9$; maka nilai CFI

sebesar 0,994 menunjukkan bahwa model ini memiliki kesesuaian yang baik.

The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) adalah indeks yang digunakan untuk mengkompensasi nilai *Chi-Square* dalam sampel yang besar. Nilai penerimaan yang direkomendasikan $\leq 0,08$; nilai RMSEA model sebesar 0,017 menunjukkan tingkat kesesuaian yang baik.

Dari keseluruhan pengukuran *goodness of fit* tersebut di atas mengindikasikan bahwa model yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

5. Analisis Uji Hipotesis

Setelah kriteria *goodness of fit* dapat terpenuhi atas model struktural yang diestimasi, selanjutnya analisis terhadap hubungan-hubungan struktur model (pengujian hipotesis) dapat dilakukan. Hubungan antar konstruk dalam hipotesis ditunjukkan oleh nilai *regression weights*.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis tingkat signifikansi hubungan kausalitas antar konstruk dalam model yang didasarkan pada nilai C.R (z-hitung) lebih besar dari atau sama dengan nilai z-tabel ($z\text{-hitung} \geq z\text{-tabel}$). Tabel IV.17 menunjukkan nilai *regression weights* dari variabel variabel yang diuji hubungan kausalitasnya.

Tabel IV.17
Regression Weights

Regression Weights	Estimate	S.E.	C.R.	P
Motivasi Intrinsik ← Kepuasan Penilaian Kinerja	0,506	0,118	4,282	0,000
Kinerja ← Kepuasan Penilaian Kinerja	0,323	0,118	2,749	0,006
Komitmen Afektif Organisasi ← Kepuasan Penilaian Kinerja	0,630	0,310	2,030	0,042
Intensi Turnover ← Kepuasan Penilaian Kinerja	-0,359	0,180	-1,996	0,046
Kinerja ← Motivasi Intrinsik	0,432	0,101	4,288	0,000
Komitmen Afektif Organisasi ← Motivasi Intrinsik	0,508	0,243	2,087	0,037
Intensi Turnover ← Motivasi Intrinsik	-0,284	0,142	-2,001	0,045

Sumber: Data primer yang diolah

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semua jalur yang dianalisis memiliki hubungan yang signifikan, terlihat dari besarnya tingkat signifikansi uji hipotesis yang lebih kecil dari 5%.

Analisis ini juga menunjukkan besaran dari efek langsung (*direct effect*) dan efek tidak langsung (*indirect effect*) dari satu variabel terhadap variabel lainnya. Hasil dari analisis tersebut dapat dilihat pada Tabel IV.18 berikut ini:

Tabel IV.18
Sandardized direct dan indirect effect

	KEP		INT	
	<i>direct</i>	<i>indirect</i>	<i>direct</i>	<i>indirect</i>
INT	0,406	0,000	0,000	0,000
TURN	-0,205	-0,082	-0,203	0,000
AFE	0,203	0,083	0,205	0,000
KIN	0,270	0,183	0,451	0,000

Sumber: Data primer yang diolah.

Tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat efek langsung dari kepuasan penilaian kinerja (KEP) pada motivasi intrinsik (INT) sebesar 0,406, pada intensi *turnover* (TURN) sebesar -0,205, pada komitmen afektif organisasional (AFE) sebesar 0,203 dan pada kinerja (KIN) sebesar 0,270. Efek langsung motivasi intrinsik (INT) pada intensi *turnover*

(TURN) sebesar -0,203, pada komitmen afektif organisasional (AFE) sebesar 0,205 dan pada kinerja (KIN) sebesar 0,451. Efek tidak langsung dari kepuasan penilaian kinerja (KEP) pada intensi *turnover* (TURN) sebesar -0,082, pada komitmen afektif organisasional (AFE) sebesar 0,083 dan pada kinerja (KIN) sebesar 0,183.

K. Pembahasan

Berikut adalah pembahasan untuk setiap hipotesis dalam penelitian ini:

1. Hipotesis 1

H₁: Kepuasan penilaian kinerja berpengaruh langsung dan positif pada kinerja karyawan PT Holcim Indonesia, Tbk Cilacap *Plant*

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah kepuasan penilaian kinerja berpengaruh pada kinerja. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel IV.17 dimana nilai C.r kepuasan penilaian kinerja pada kinerja sebesar 2,749 signifikan pada $p < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 1 didukung**. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa kepuasan penilaian kinerja memang mempunyai pengaruh langsung dan positif pada kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan penilaian kinerja mengakibatkan meningkatnya kinerja atau dengan kata lain semakin tinggi kepuasan penilaian kinerja maka kinerja juga semakin tinggi. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kuvaas (2006) dimana penelitian sebelumnya menemukan bahwa kepuasan penilaian kinerja tidak berpengaruh langsung pada kinerja.

2. Hipotesis 2

H₂: Kepuasan penilaian kinerja berpengaruh langsung dan positif pada komitmen afektif organisasional karyawan PT Holcim Indonesia, Tbk Cilacap *Plant*

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah kepuasan penilaian kinerja berpengaruh pada komitmen afektif organisasional. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel IV.17 dimana nilai C.r kepuasan penilaian kinerja pada komitmen afektif organisasional sebesar 2,030 signifikan pada $p < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 2 didukung**. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa kepuasan penilaian kinerja memang mempunyai pengaruh langsung dan positif pada komitmen afektif organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan penilaian kinerja mengakibatkan meningkatnya komitmen afektif organisasional atau dengan kata lain semakin tinggi kepuasan penilaian kinerja maka komitmen afektif organisasional juga semakin tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kuvaas (2006).

3. Hipotesis 3

H₃: Kepuasan penilaian kinerja berpengaruh langsung dan negatif pada intensi *turnover* karyawan PT Holcim Indonesia, Tbk Cilacap *Plant*

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah kepuasan penilaian kinerja berpengaruh pada intensi *turnover*. Berdasarkan hasil perhitungan

pada Tabel IV.17 dimana nilai C.r kepuasan penilaian kinerja pada intensi *turnover* sebesar -1,996 signifikan pada $p < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 3 didukung**. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa kepuasan penilaian kinerja memang mempunyai pengaruh langsung dan negatif pada intensi *turnover*. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan penilaian kinerja mengakibatkan menurunnya intensi *turnover* atau dengan kata lain semakin tinggi kepuasan penilaian kinerja maka intensi *turnover* juga semakin rendah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kuvaas (2006).

4. Hipotesis 4

H₄: Kepuasan penilaian kinerja berpengaruh pada kinerja, komitmen afektif organisasional, intensi *turnover* dengan dimediasi oleh motivasi intrinsik pada karyawan PT Holcim Indonesia, Tbk Cilacap Plant

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah kepuasan penilaian kinerja berpengaruh pada kinerja, komitmen afektif organisasional, intensi *turnover* dengan dimediasi oleh motivasi intrinsik. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel IV.17 dimana nilai C.r kepuasan penilaian kinerja pada kinerja, komitmen afektif organisasional dan intensi *turnover* semua signifikan pada $p < 0,05$ dan nilai C.r motivasi intrinsik pada kinerja, komitmen afektif organisasional, intensi *turnover* semua signifikan pada $p < 0,05$. Sementara efek tidak langsung kepuasan penilaian kinerja pada kinerja, komitmen afektif organisasional dan intensi *turnover* secara

berturut-turut sebesar 0,183; 0,083; -0,082, maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 4 didukung**. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa kepuasan penilaian kinerja berpengaruh pada kinerja, komitmen afektif organisasional dan intensi *turnover* dengan dimediasi oleh motivasi intrinsik. Pengaruh mediasi dalam penelitian ini adalah mediasi secara parsial, karena variabel independen (kepuasan penilaian kinerja) signifikan pada variabel mediasi (motivasi intrinsik), variabel mediasi (motivasi intrinsik) signifikan pada variabel dependen (*employee outcomes*) dan variabel independen (kepuasan penilaian kinerja) signifikan pada variabel dependen (*employee outcomes*). Hal ini mengindikasikan bahwa seorang karyawan yang puas dengan penilaian kinerja perusahaan akan menimbulkan motivasi intrinsik yang tinggi yang akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja dan meningkatnya komitmen afektif organisasional serta menurunkan intensi *turnover*. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kuvaas (2006), dimana penelitian sebelumnya menemukan bahwa motivasi intrinsik memediasi secara penuh pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada kinerja, akan tetapi motivasi intrinsik tidak memediasi pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada komitmen afektif organisasional dan intensi *turnover*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian ini akan dipaparkan kesimpulan dan saran sebagai bagian akhir dari penelitian ini. Kesimpulan ini didasarkan pada hasil analisis data yang telah dilakukan dan akan menjawab permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya sesuai dengan tujuan penelitian ini. Selain kesimpulan akan disertakan saran-saran yang diharapkan berguna bagi semua pihak yang berkepentingan.

A. KESIMPULAN

Penelitian ini merupakan replikasi parsial dari penelitian yang dilakukan oleh Kuvaas (2006). Karakteristik responden dalam penelitian ini sebagian besar berjenis kelamin pria dengan jumlah 142 orang (93,4%), sebagian besar berumur 30 sampai 39 tahun dengan jumlah 73 orang (48%), tingkat pendidikan terakhir sebagian besar SMA dengan jumlah 96 orang (63,2%), dan sebagian besar karyawan mempunyai masa kerja 10 tahun atau lebih dengan jumlah 129 orang (84,9%). Hasil pengujian *goodness-of-fit* atas model yang diajukan menunjukkan hasil yang buruk. Oleh karena itu, peneliti mempertimbangkan untuk melakukan modifikasi model untuk membentuk model alternatif yang mempunyai *goodness of fit* yang lebih baik. Berikut ini adalah urutan hasil pengukuran model penelitian ini: chi-square (χ^2) = 313,479, probabilitas = 0,298, CMIN/DF = 1,041, GFI = 0,877, AGFI = 0,846, TLI = 0,993, CFI = 0,994, RMSEA = 0,017. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan sebagian mendukung

sebagian lagi tidak mendukung penelitian Kuvaas (2006). Yaitu sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepuasan penilaian kinerja memang mempunyai pengaruh langsung dan positif pada kinerja. Maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini **didukung**. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan penilaian kinerja mengakibatkan meningkatnya kinerja atau dengan kata lain semakin tinggi kepuasan penilaian kinerja maka kinerja juga semakin tinggi. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kuvaas (2006), dimana penelitian sebelumnya menemukan bahwa kepuasan penilaian kinerja tidak berpengaruh langsung pada kinerja.
2. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepuasan penilaian kinerja memang mempunyai pengaruh langsung dan positif pada komitmen afektif organisasi. Maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini **didukung**. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan penilaian kinerja mengakibatkan meningkatnya komitmen afektif organisasional atau dengan kata lain semakin tinggi kepuasan penilaian kinerja maka komitmen afektif organisasional juga semakin tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kuvaas (2006).
3. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepuasan penilaian kinerja memang mempunyai pengaruh langsung dan negatif pada intensi *turnover*. Maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini **didukung**. Hal

ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan penilaian kinerja mengakibatkan menurunnya intensi *turnover* atau dengan kata lain semakin tinggi kepuasan penilaian kinerja maka intensi *turnover* juga semakin rendah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kuvaas (2006).

4. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepuasan penilaian kinerja berpengaruh pada kinerja, komitmen afektif organisasional, intensi *turnover* dengan dimediasi oleh motivasi intrinsik. Maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini **didukung**. Hal ini mengindikasikan bahwa seorang karyawan yang puas dengan penilaian kinerja perusahaan akan menimbulkan motivasi intrinsik yang tinggi yang akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja dan meningkatnya komitmen afektif organisasional serta menurunkan intensi *turnover*. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kuvaas (2006), dimana penelitian sebelumnya menemukan bahwa motivasi intrinsik memediasi secara penuh pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada kinerja, akan tetapi motivasi intrinsik tidak memediasi pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada komitmen afektif organisasional dan intensi *turnover*.

B. IMPLIKASI

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kepuasan penilaian kinerja berpengaruh terhadap *employee outcomes* yang dimediasi oleh motivasi intrinsik yang dimiliki oleh karyawan pada organisasi sektor manufaktur. Hasil penelitian sebelumnya oleh (Kuvaas, 2006) yang dilakukan di organisasi jasa bahwa motivasi intrinsik memediasi secara penuh pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada kinerja, akan tetapi motivasi intrinsik tidak memediasi pengaruh kepuasan penilaian kinerja pada komitmen afektif organisasional dan intensi *turnover*.

2. Implikasi Praktis

Terlihat dari hasil penelitian yang didapatkan, bahwa kepuasan penilaian kinerja berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja, komitmen afektif organisasional, intensi *turnover* dari karyawan PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant*. Dari hasil tersebut maka PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* seharusnya memberikan penilaian kinerja yang terbaik dan cenderung memberikan *feedback* atau umpan balik yang positif untuk kinerja yang baik daripada memberikan kritik untuk kinerja yang buruk sehingga karyawan bisa merasakan kepuasan penilaian kinerja. Selain itu, perusahaan juga seharusnya memberikan penghargaan untuk karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Dari hasil penelitian ini juga ditemukan bahwa motivasi intrinsik memediasi kepuasan

penilaian kinerja terhadap kinerja, komitmen afektif organisasional, dan intensi *turnover*. Hal ini berarti bahwa PT Holcim Indonesia Tbk Cilacap *Plant* perlu membuat kebijakan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi intrinsik sehingga berdampak untuk meningkatkan kinerja, meningkatkan komitmen afektif organisasional, dan menurunkan intensi *turnover*. Dilihat dari hasil deskripsi tanggapan responden terhadap kepuasan penilaian kinerja pada tabel IV.5, diperoleh hasil bahwa tingkat kepuasan penilaian kinerja dari responden, jawaban dari semua item pertanyaan diatas 50 %. Dari hasil deskripsi tanggapan responden terhadap motivasi intrinsik pada tabel IV.9, diperoleh hasil bahwa tingkat motivasi intrinsik dari responden, jawaban dari semua item pertanyaan juga diatas 50 %. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika kepuasan penilaian kinerja dan motivasi intrinsik tinggi, maka akan meningkatkan kinerja, meningkatkan komitmen afektif organisasional, dan menurunkan intensi *turnover*.

C. KETERBATASAN

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan dan kekurangan.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pada penelitian ini, peneliti hanya menguji pengaruh motivasi intrinsik sebagai mediasi.

2. Hasil penelitian ini belum bisa digeneralisasikan keseluruhan konteks organisasi dan hanya terbatas pada PT Holcim Indonesia Tbk, Cilacap *Plant* saja.
3. Pada penelitian ini, pengukuran kinerja menggunakan penilaian dari diri sendiri.

D. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pada penelitian selanjutnya, dapat menguji pengaruh motivasi intrinsik sebagai moderasi atau sebagai mediasi dan moderasi.
2. Perlu dilakukan penelitian dengan topik yang sama pada *setting* organisasi yang berbeda, sehingga dapat dilakukan generalisasi.
3. Pada penelitian selanjutnya, pengukuran kinerja sebaiknya menggunakan penilaian dari atasan atau organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Boswell, W. R and Boudreau, J. W. 2002. Separating the Developmental and Evaluative Performance Appraisal Uses. *Journal of Business and Psychology*, 16 : 391-412
- Clugston Michael. 2000. The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-486
- Dessler, Gary. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Earley, P. C, Northcraft, G. B, Lee, C. and Lituchy, T. R. 1990. Impact of Process and Outcome Feedback on the Relation of Goal Setting to Task Performance. *Academy of Management Journal*, 33 : 87-105
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen (Edisi 2)*. Semarang : Fakultas Ekonomi UNDIP
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Seri Pustaka Kunci. UNDIP.
- Fletcher, Clive. 2001. Performance Appraisal and Management : The Developing Research Agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.
- Fried, Yithzak & Ferris, R. Gerald. 1987. The Validity of The Job Characteristics Model : A Review and Meta-Analysis. *Journal of Personal Psychology*, Vol. 72, pp 31-56
- Ganesan, Shankar & Weitz, A. Barton. 1996. The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes & Behaviors. *Journal of Retailing*.
- Ghozali, I. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. Dan Fuad. 2005. *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program Lisrel 8.54*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham. R.L & Black. W.C. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall International Inc.

- Houkes, Inge & Janssen, P.M, Peter., de Jonge, Jan., Nijhuis, J.N, Frans. 2001. Specific Relationships between Work Characteristics and Intrinsic Work Motivation, Burnout, and Turnover Intention : A Multi Sample-Analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 10 (1), 1-23
- Jogiyanto, H.M. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPFE.
- Kuvaas, Bard. 2006. Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes : Mediating and Moderating Roles of Work Motivation. *The International Journal of Human Resources Management*.
- Lee, Hoon Chay & Bruvold, T Norman. 2003. Creating Values for Employees : Investment in Employee Development. *International Journal of Human Resources Management*, 14 : 6, 981-1000
- Mathis, Robert L & Jackson, John H. 2002. *Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Salemba Empat.
- Meyer J P. & Allen N J. 1990. The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Pettijohn, C., Pettijohn, L.S., Taylor, A.J, and Keillor, B.D. 2001a. Are Performance Appraisal a Bureaucratic Exercise or Can They Be Used to Enhance Sales Force Satisfaction and Commitment?. *Psychology and Marketing*, 18: 337-64.
- Riyadiningsih, H. 2002. Hubungan Variabel Kepribadian dan Motivasi dengan Tingkat Kinerja Individual. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 9(1), 26-42
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behaviour 9th Edition*. Prentice International, Inc.
- Rogelberg, Steven G. 2007. *Performance Appraisal*. Thousand Oaks, CA: Sage Reference,. Vol. 2 page 597-598
- Rokmah, Bety Eliya. 2005. *Keterkaitan Antara Komitmen Afektif Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan Bagian Produksi PT Usman Jaya Mekar Magelang*. UNS. Skripsi Tidak Dipublikasikan.
- Ryan, Richard M & Deci, Edward L. 2000. Self Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well Being. *American Psychologist*, 55 : 68-78

- Satrio, B. 2004. Strategi Pemasaran Perusahaan Jasa. Konstruksi Kualifikasi Besar. *Usahawan* 11 : 35-50
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods For Bussiness: A Skiiil Building Approach (3th Ed)*. USA: John Willey and Sons.
- Shaw, Jason D. John E Delery. G Douglas Jenkins, Jr & Nina Gupta. 1998. An Organization-Level Analysis of Voluntary an Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*. 41 (5) : 511-525.
- Simamora, Henry. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia. 2th edition*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Suwandi & Nur Indiantoro. 1999. Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawser : Studi Empiris Pada Lingkungan Akuntansi Publik. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. 2 (2) : 173-195.
- Widodo, Eko Styo.2007. *Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Abhirama Kresna Sukoharjo*. Skripsi tidak dipublikasikan. Fakultas Ekonomi UNS.
- Yulianto. 2001. *Hubungan Intensi & Sikap*. Yogyakarta. BPFE. UGM.
- Zikmund, William G., 2000, *Business Research Method, 6th Edition*, New York: Harcourt College.
- <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2009/10/27/20155237/PT.Holcim.Investasi.Rp.5.Triliun.di.Tuban>