

# EFEK PEMODERASIAN STATUS KEPEGAWAIAN PADA PENGARUH MOTIVASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN

I Gusti Ngurah Widnyana<sup>(1)</sup>

Desak Ketut Sintaasih<sup>(2)</sup>

I Gede Riana<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup>BRI Kantor Cabang Gajahmada

<sup>(2),(3)</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana, Bali-Indonesia

e-mail: zems89@yahoo.com

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbedaan motivasi, komitmen organisasional, dan kinerja antara karyawan tetap dengan *outsourcing* serta efek pemoderasian status kepegawaian pada pengaruh motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kanwil Denpasar, dengan jumlah sampel 67 karyawan tetap dan 67 karyawan *outsourcing*. Teknik analisis menggunakan Anova dan Regresi pemoderasian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan baik motivasi maupun kinerja antara karyawan tetap dengan karyawan *outsourcing*, namun ada perbedaan signifikan pada komitmen organisasional. Selain itu, status kepegawaian muncul sebagai variabel pemoderasi pengaruh motivasi dan komitmen organisasional pada kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menjadi referensi bagi perusahaan dalam peningkatan kinerja karyawan terkait dengan status kepegawaian, motivasi, dan komitmen organisasional karyawan.

**Kata kunci** : kinerja, motivasi, komitmen organisasional, status kepegawaian.

## ABSTRACT

*The study aims to analyze difference in motivation, organizational commitment, and performance among permanent and outsourced employees, as well as the moderating effect of employment status on the influence of motivation and organizational commitment to employee performance. This research was conducted in PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kanwil Denpasar, with samples of 67 permanent employees and 67 outsourced employees. Analysis technique using Anova and Moderated Regression. The results show that there is no significant difference between motivation and performance of permanent and outsourced employees, while there are significant difference between two kinds of employee in organizational commitment. Additionally, employee status emerges as moderating variable of influence of motivation and organizational commitment on employee performance. The research can become a reference for the company in improving employee performance in relation with employment status, motivation, and organizational commitment.*

**Keywords**: *performance, motivation, organizational commitment, employment status*

## PENDAHULUAN

Perusahaan dengan lingkungan bisnis yang kompetitif, saat ini mengalami banyak tantangan, diantaranya kesulitan memperoleh karyawan yang tepat dalam mencapai tujuan perusahaan. Manusia dianggap aset yang paling penting dalam suatu perusahaan. Dalam rangka mencapai kinerja sumber daya manusia (SDM) yang lebih baik, diperlukan perhatian dari manajemen dalam motivasi dan komitmen organisasional karyawannya yang terlihat dari aktivitas-aktivitas dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Kinerja karyawan sangat berperan dalam mencapai tujuan perusahaan. Hasil kerja karyawan sudah semestinya sesuai dengan tanggungjawab dan kriteria yang ditentukan oleh perusahaan. Setiap

perusahaan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawannya dengan harapan tujuan perusahaan dapat tercapai. Kinerja karyawan dapat dilihat dari kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama. Kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari faktor internal karyawan, eksternal karyawan, serta faktor eksternal lingkungan organisasi (Mathis & Jackson, 2006:113; Wirawan, 2009:54). Selanjutnya dinyatakan oleh Wirawan bahwa indikator kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang berhubungan dengan pekerjaan.

Motivasi karyawan berpengaruh positif pada kinerjanya dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Konsep dasar motivasi yang dikembangkan oleh McClelland (Robbins, 2006:222), berkaitan dengan

*need for achievement* (kebutuhan akan prestasi), *need for power* (kebutuhan akan kekuasaan) dan *need for affiliation* (kebutuhan berafiliasi). Greenberg dan Baroon (2003:190), mengartikan motivasi sebagai serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintaince*) perilaku manusia menuju pencapaian tujuan. Terdapat dua bentuk motivasi menurut Bagus dkk. (2012), yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik bersumber dari dalam diri karyawan, sedangkan motivasi ekstrinsik bersumber dari luar.

Faktor lainnya yang berpengaruh pada kinerja karyawan adalah komitmen organisasional. Karyawan yang menunjukkan komitmen organisasional yang tinggi akan bertanggungjawab dan berusaha memperjuangkan keberhasilan perusahaan. Robbins (2006:94), mengemukakan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu kondisi bagi seorang karyawan dalam memilih dan berpihak dalam suatu organisasi tertentu serta berkeinginan dalam mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Terdapat tiga komponen yang mempengaruhi komitmen organisasional menurut Allen dan Meyer (1990), yaitu (1) *affective commitment*, yang merupakan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan pada suatu organisasi; (2) *continuance commitment*, adalah komitmen akan kebutuhan yang rasional atau didasarkan pada pertimbangan tentang pengorbanan bila akan meninggalkan organisasi; dan (3) *normative commitment*, sebagai komitmen yang didasarkan pada norma yang ada pada diri karyawan untuk bertanggungjawab pada organisasi.

Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan memberikan kontribusi yang lebih besar dari pada yang diharapkan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi (Agus & Erni, 2012). Komitmen organisasional pada karyawan *outsourcing* berbeda dengan karyawan tetap dilihat dari aktivitas kesehariannya, dimana karyawan *outsourcing* memiliki batasan-batasan sesuai kontrak yang diberikan oleh perusahaan.

Perusahaan mempekerjakan karyawannya dengan sistem *outsourcing* dengan tujuan dapat

mengganti karyawan yang tidak produktif dengan karyawan baru yang lebih produktif dengan jangka waktu yang relatif singkat. Penggunaan sistem perekrutan dan pengelolaan karyawan *outsourcing* merupakan salah satu strategi yang tepat dalam menghemat biaya dan memudahkan perusahaan menjalankan operasionalnya, karena perusahaan dapat melimpahkan sebagian pekerjaannya kepada perusahaan lain. Praktek *outsourcing* dapat dipandang merugikan bagi pekerja yang bersangkutan karena dengan status kepegawaian ini karyawan cenderung memperoleh imbalan keuangan yang lebih rendah, jaminan sosial yang minim, dan kurangnya *job security*. Selain itu, karyawan tipe ini tidak memiliki jaminan dalam pengembangan karirnya, sehingga merasakan ketidakadilan dan diperlakukan secara sepihak oleh perusahaan yang mempekerjakannya (Uti, 2009).

Saat ini, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kanwil Denpasar menerapkan strategi yang mempekerjakan karyawan dengan status tetap dan *outsourcing*. Dasar yang digunakan adalah Surat Keputusan Nokep:S.57-DIR/SDM/11/2006 (Bank Rakyat Indonesia, 2006) mengenai penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain (*outsourcing*). Melalui sistem *outsourcing* diharapkan dapat meminimalkan risiko yuridis (*legal problem* dan *legal cost*) dan mengurangi masalah administratif dalam pengelolaan karyawan. Dengan demikian, institusi dapat fokus kepada kegiatan utama (*core business*) serta lebih mudah dalam melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan bisnis tanpa harus dibebani masalah ketenagakerjaan. Tujuan utama perusahaan menerapkan sistem *outsourcing* adalah untuk efisiensi biaya dan optimalisasi keuntungan. Sistem *outsourcing* pada perusahaan ini hanya diterapkan untuk karyawan bagian *non core business* (penunjang). Adapun jumlah karyawan sesuai dengan status kepegawaian dapat dilihat pada Tabel 1.

Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa karyawan tetap dan karyawan *outsourcing* pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kanwil Denpasar jumlahnya hampir berimbang. Terdapat

**Tabel 1. Jumlah Karyawan di Kantor Wilayah BRI Denpasar Tahun 2014**

No	Status Karyawan	Jumlah karyawan (orang)	Presentase (%)
1.	Karyawan Tetap	114	56,72
2.	Karyawan <i>Outsourcing</i>	87	43,28
Jumlah		201	100,00

Sumber: Bagian Sumber Daya Manusia Kantor Wilayah BRI Denpasar, 2014.

beberapa perbedaan mendasar antara karyawan tetap dengan *outsourcing* yakni terkait dengan status kepegawaian, tingkat rasa aman saat bekerja, orientasi dalam berkarir, masa kerja, dan sistem penggajiannya. Beberapa aspek tersebut akan sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja maupun komitmen organisasi karyawan pada kedua tipe status kepegawaian tersebut. Karyawan tetap memiliki rasa aman dalam bekerja karena sudah memiliki kontrak kerja hingga masa pensiunnya, sehingga pemberhentian karyawan memerlukan pertimbangan dan proses yang panjang. Sementara itu, karyawan *outsourcing* merasa belum merasa aman jika belum menjadi karyawan tetap karena sewaktu-waktu kontraknya dengan perusahaan mungkin tidak diperpanjang lagi. Jadi, dapat dikatakan bahwa masa kerja karyawan *outsourcing* sangat terbatas, tergantung pada kontrak kerja. Karyawan *outsourcing* diberikan kriteria untuk menjadi karyawan tetap atau dapat diperpanjang kontrak kerjanya jika secara terus-menerus memiliki kinerja yang baik. Perbedaan pokok antara karyawan tetap dan tidak tetap terletak pada batas masa berlakunya hubungan kerja dan hak pesangon apabila hubungan kerja terputus. Artinya, karyawan yang selesai kontrak tidak berhak atas pesangon, sedangkan jika terjadi pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan tetap, saat yang bersangkutan

berhak atas pesangon jika telah memenuhi syarat dan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Perbedaan lain berkaitan dengan sistem penggajian. Sistem penggajian bagi karyawan *outsourcing* berasal dari pihak BRI namun melewati *vendor* perusahaan *outsourcing* setelah dipotong biaya-biaya operasional, seperti biaya *recruitment*, pelatihan, asuransi kesehatan, dan pajak (*fee*) bagi *vendor*. Berbeda dengan karyawan tetap yang memperoleh gaji langsung dari perusahaan. Muttaqien (2014) mengajukan argumen bahwa pemberian kompensasi tidak dapat diberikan secara optimal sesudah disepakati dalam perjanjian kerjasama (*Memorandum of understanding*). Selain itu, tidak terdapat hubungan struktural antara perusahaan pemberi kerja dengan para karyawan *outsourcing* secara hukum, sehingga memunculkan kesenjangan tersendiri bagi karyawan.

Kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kanwil Denpasar dapat ditunjukkan melalui Sistem Manajemen Kinerja (SMK). Data SMK merupakan gambaran dari kinerja karyawan selama 3 tahun terakhir berturut-turut (2011-2013). Data penelitian kinerja karyawan dibagi menjadi 5 kategori penilaian yaitu istimewa, sangat baik, baik, cukup baik, dan tidak baik. Hasil penilaian kinerja karyawan tetap dan *outsourcing* berdasarkan SMK dapat dilihat pada Tabel 2 dan Tabel 3.

**Tabel 2. Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Tetap Berdasarkan Sistem Manajemen Kinerja**

No Kategori Penilaian	Periode Penilaian		
	2011	2012	2013
1. Istimewa	1,5%	2,2%	2,2%
2. Sangat baik	9,0%	9,7%	11,1%
3. Baik	72,4%	70,1%	71,0%
4. Cukup baik	16,4%	18,0%	15,7%
5. Tidak baik	0,7%	-	-
Total	100%	100%	100%

Sumber: Bagian Sumber Daya Manusia Kantor Wilayah BRI Denpasar, 2014.

**Tabel 3. Hasil Penilaian Kinerja Karyawan *Outsourcing* Berdasarkan Sistem Manajemen Kinerja**

No Kategori Penilaian	Periode Penilaian		
	2011	2012	2013
1. Istimewa	9,2%	10,3%	9,2%
2. Sangat baik	39,1%	41,4%	37,9%
3. Baik	51,7%	48,3%	52,9%
4. Cukup baik	-	-	-
5. Tidak baik	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Sumber: Bagian Sumber Daya Manusia Kantor Wilayah BRI Denpasar, 2014.

Berdasarkan Tabel 2 dan Tabel 3 dapat disimak bahwa hasil penilaian kinerja karyawan tetap berdasarkan SMK pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kanwil Denpasar cenderung mengalami peningkatan dari tahun 2011 hingga tahun 2013 untuk karyawan yang memiliki nilai “istimewa” dan “sangat baik”. Akan tetapi, persentase untuk karyawan dengan nilai “cukup baik”, masih tinggi untuk posisi terakhir di tahun 2013 (15,7%). Sementara itu, hasil penilaian kinerja karyawan *outsourcing*, tergolong “baik”. Hal ini logis, mengingat syarat untuk dipromosikan menjadi karyawan tetap BRI karyawan harus memiliki nilai minimal “baik”, sehingga karyawan berusaha untuk mendapatkan nilai tersebut. Berdasarkan data pada Tabel 2 dan Tabel 3 dapat disimpulkan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan tetap, lebih baik dibandingkan karyawan *outsourcing*.

Studi yang dilakukan oleh Avisina (2010) menggambarkan bahwa karyawan tetap dan karyawan kontrak memiliki beberapa perbedaan mendasar yang berhubungan erat dengan hak dan kewajiban yang dimiliki. Rini dan Dilla (2008) menyatakan bahwa saat ini banyak perusahaan yang menetapkan kebijakan perekrutan karyawan kontrak. Selanjutnya dinyatakan bahwa terdapat perbedaan motivasi berprestasi antara karyawan kontrak dengan karyawan tetap dimana karyawan kontrak selalu berusaha memenuhi target omzet yang dituntut oleh perusahaan, sedangkan karyawan tetap sering melemparkan tanggung jawab kerjanya kepada karyawan kontrak. Berdasarkan hasil penelitian Eva (2009), terdapat perbedaan rata-rata kinerja guru PNS dan Non PNS dimana rata-rata kinerja guru Non PNS lebih tinggi dibandingkan guru PNS.

Status kepegawaian dapat diartikan sebagai kedudukan karyawan dalam suatu perusahaan. Status kepegawaian berkaitan dengan kedudukan pegawai baik dalam perusahaan atau institusi pemerintahan (Sholihah, 2013). Berdasarkan Peraturan Dirjen Pajak no 31/PJ/2009, diuraikan bahwa karyawan tetap merupakan karyawan yang memperoleh penghasilan dengan jumlah tertentu secara teratur. Di lain pihak, *outsourcing* didefinisikan sebagai sistem kerja yang dilakukan oleh perusahaan dengan memiliki sumber daya manusia selain karyawan tetap. Karyawan tidak tetap atau *outsourcing* berdasarkan Peraturan Dirjen Pajak no 31/PJ/2009 didefinisi sebagai karyawan yang memperoleh penghasilan jika karyawan tersebut bekerja sesuai jumlah hari bekerja, jumlah unit hasil pekerjaan yang

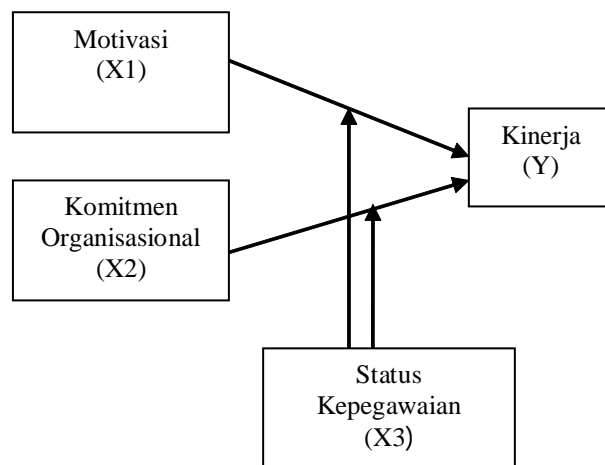
dihasilkan, atau penyelesaian pekerjaan yang diberikan oleh pemberi kerja.

Perbedaan situasi dan keadaan pada karyawan tetap dan tidak tetap tersebut dapat menyebabkan perbedaan motivasi kerja dan komitmen organisasi karyawan dalam suatu perusahaan. *Partial Inclusion Theory* merupakan suatu pendekatan tentang perbedaan karyawan tetap dan kontrak. Dalam teori ini dipandang perlu adanya perbedaan karyawan tetap dan kontrak, karena terdapat perbedaan dalam sikap dan perilaku mereka (Jenell & James, 2007). Teori ini menyediakan rerangka kerja dalam memahami bagaimana kelompok karyawan kontrak berbeda satu dengan yang lainnya, serta berbeda juga dengan karyawan tetap. Teori ini menjelaskan bahwa anggota dari berbagai sistem sosial saling bersaing satu dengan yang lain (Katz & Kahn, 1978; Thorsteinson, 2003).

Selanjutnya penelitian Eva (2009) mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menguji (1) perbedaan motivasi, komitmen organisasional, dan kinerja antara karyawan tetap dan *outsourcing*, (2) pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, (3) pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, dan (4) peran pemoderasian status kepegawaian pada pengaruh motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja. Kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan seperti pada Gambar 1.

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut dan kajian terhadap hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut.

- H<sub>1a</sub>**: Terdapat perbedaan motivasi antara karyawan tetap dengan karyawan *outsourcing*.
- H<sub>1b</sub>**: Terdapat perbedaan komitmen organisasional antara karyawan tetap dengan karyawan *outsourcing*.
- H<sub>1c</sub>**: Terdapat perbedaan kinerja antara karyawan tetap dengan karyawan *outsourcing*.
- H<sub>2</sub>**: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- H<sub>3</sub>**: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- H<sub>4a</sub>**: Status kepegawaian memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>4b</sub>**: Status kepegawaian moderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 1. Model Konseptual Penelitian**

Sumber : kajian studi empiris

## METODE

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Kanwil Denpasar. Populasi penelitian adalah sebanyak 201 orang. Sampel dalam studi ini berjumlah 134 orang yang terdiri dari 67 karyawan tetap dan 67 karyawan *outsourcing* dihitung berdasarkan Rumus Slovin dan ditentukan dengan metode *proportionate random sampling*. Rincian tentang populasi dan sampel penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.

Variabel penelitian ini adalah motivasi dan komitmen organisasional (*independent variable*), variabel kinerja (*dependent variabel*) dan status kepegawaian (*dummy variable*). Status kepegawaian

yang dimaksud adalah karyawan tetap yang diberi kode 0 (nol) dan karyawan *outsourcing* diberi kode satu (satu).

Motivasi dalam penelitian ini mengacu pada definisi yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baroon (2003:190) serta Kreitner dan Kinivki (2001) sebagai suatu proses yang membangkitkan dorongan dari dalam diri karyawan menuju pada pencapaian tujuan yang ditetapkan perusahaan. Variabel motivasi dapat diukur melalui 3 dimensi yakni, pertama, *need for achievement (nAch)* atau motivasi berprestasi (tantangan pekerjaan, tanggung jawab, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan akan prestasi). Kedua, *need for power (nPo)* atau

**Tabel 4**  
**Distribusi populasi dan Sampel Penelitian**

No	Bagian	Populasi		Sampel	
		Karyawan Tetap	Karyawan <i>Outsourcing</i>	Karyawan Tetap	Karyawan <i>Outsourcing</i>
1	Umum dan Logistik	19	54	11	41
2.	Sumber Daya Manusia	18	8	10	6
3.	Administrasi Kredit	7	2	4	2
4.	Analisis Risiko Kredit	4	1	2	1
5.	Bisnis Program	5	1	3	1
6.	Bisnis Mikro	8	2	4	2
7.	Bisnis Ritel	6	2	3	2
8.	Bisnis <i>Treasury</i>	5	-	3	-
9.	Manajemen Risiko	5	1	3	1
10	<i>Consumer Banking</i>	7	1	5	1
11.	Operasional, Jaringan dan Layanan	24	15	15	10
12.	<i>Account Officer</i> Menengah	6	-	4	-
Total Karyawan		114	87	67	67

Sumber : Data primer diolah, 2014

motivasi terhadap kekuasaan dan kekuatan (peran kepemimpinan dan orientasi dalam peningkatan status jabatan). Ketiga, *need for affiliation (nAff)* atau kebutuhan dalam berafiliasi atau berhubungan dengan lingkungan kerja (hubungan koperatif dan kerja sama).

Komitmen organisasional didefinisi sebagai suatu keadaan yang menunjukkan adanya perasaan karyawan yang kuat dan erat terhadap baik organisasi maupun peran dan keterlibatannya untuk mencapai tujuan (Allen & Meyer, 1990; Robbins, 2006:194). Terdapat dua dimensi variabel ini yaitu komitmen afektif (perasaan menjadi anggota organisasi dan kebanggaan terhadap organisasi) dan komitmen normatif (kesetiaan dan kewajiban pada organisasi).

Status kepegawaian dalam penelitian ini merupakan *dummy variable* yang digolongkan menjadi dua kategori yaitu karyawan tetap (0) dan karyawan *outsourcing* (1). Kinerja dalam penelitian ini didefinisi sebagai hasil kerja yang dicapai seorang karyawan secara keseluruhan dalam menyelesaikan pekerjaan berdasarkan tanggung jawab yang diberikan perusahaan dengan kemampuan dan perilaku kerja yang dimilikinya (Mathis & Jackson, 2006:113; Wirawan, 2009:54). Dimensi kinerja meliputi hasil kerja (kuantitas, kualitas hasil kerja, dan efisiensi dalam melaksanakan tugas) serta perilaku kerja (inisiatif, disiplin kerja, dan ketelitian).

Data pada penelitian ini berupa data primer yang dikumpulkan melalui wawancara dengan karyawan dan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan. Selain itu, digunakan data sekunder seperti gambaran umum, visi dan misi, dan kode etik perusahaan. Dalam penelitian ini data mempunyai kedudukan yang sangat penting, sehingga perlu diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil uji validitas data dapat dilihat pada Tabel 5. Berdasarkan uji validitas yang ditunjukkan pada Tabel 5 dapat dikatakan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel yang hendak diukur adalah valid, karena memiliki koefisien korelasi lebih besar dari 0,3.

Selanjutnya dilakukan pengujian terhadap reliabilitas data untuk mengetahui konsistensi jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner yang disebarkan kepada responden. Adapun uji reliabilitas instrumen diuraikan pada Tabel 6. Hasil pada Tabel 6 menunjukkan bahwa ketiga variabel adalah reliabel karena menunjukkan koefisien *Cronbach's Alpha* melebihi 0,6.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif, uji beda rata-rata

(*Anova*), dan uji moderasi variabel *dummy* (*sub group*). Metode uji beda rata-rata untuk dua samepl berpasangan dengan *One Way Anova* diterapkan untuk menguji hipotesis pertama. Metode uji beda rata-rata ini merupakan sebuah populasi dengan sampel yang berbeda, dalam hal ini, karyawan *outsourcing* (1) dan karyawan tetap (0).

Teknik analisis uji moderasi variabel *dummy* (*sub group*) merupakan aplikasi khusus persamaan regresi untuk menguji peran pemoderasian dengan teknik yang sama pada variabel bebas dengan melakukan regresi moderasi variabel *dummy* pada variabel terikat melalui 2 tahap analisis (Sihar, 2014). Tahap pertama, menguji efek moderasi status kepegawaian pada pengaruh motivasi terhadap kinerja, dan tahap kedua, menguji efek pemoderasian status kepegawaian pada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah motivasi ( $X_1$ ), dan komitmen organisasional ( $X_2$ ), sedangkan status kepegawaian ( $X_3$ ) merupakan variabel pemoderasi. Model regresi pada penelitian ini dinotasikan dalam persamaan sebagai berikut.

Efek pemoderasian status kepegawaian pada pengaruh motivasi terhadap kinerja, melalui 3 persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta X_1 \dots\dots\dots(1)$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_3 \text{ (D=Outsourcing)}\dots\dots\dots(2)$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_3 \text{ (D=Tetap)}\dots\dots\dots(3)$$

Efek pemoderasian status kepegawaian pada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja, diuji melalui 3 persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta X_2 \dots\dots\dots(1)$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_3 \text{ (D=Outsourcing)}\dots\dots\dots(2)$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_3 \text{ (D=Tetap)}\dots\dots\dots(3)$$

keterangan:

Y = kinerja karyawan

$\alpha$  = konstanta

$\beta$  = koefien regresi

D = *dummy Variable*

$X_1$  = motivasi

$X_2$  = komitmen Organisasional

Model regresi ini dilakukan sebanyak 3 kali menggunakan aplikasi program *Statistical Package for Social Science* (SPSS) pada masing-masing variabel untuk mencari hasil *Sum of Squares*. Adapun rumus dalam mencari F Hitung adalah sebagai berikut :

$$F \text{ Hitung} = \frac{(SSRT-SSRG)/k}{(SSRG)/(n1+n2-2k)}$$

Keterangan :

SRRT = *sum square residual total* (residual pada uji regresi pertama)

SSRG = *sum square residual gabungan* (SSR1 + SSR2)

n = jumlah sampel

k = jumlah *sub group*

Kemudian, rumus untuk mencari F Tabel adalah sebagai berikut :

F Tabel =  $\frac{SRRT}{SSRG}$  (probability; deg\_freedom1; deg\_freedom2)

Keterangan :

probability = tingkat signifikansi 0,05

deg\_freedom1 = k-1

deg\_freedom2 = n-1

Selain itu F Tabel dapat dihitung dengan formula sebagai berikut :

F Tabel =  $n - k - 1$

keterangan:

n = Jumlah sampel

k = Jumlah variabel

Kriteria pengujian adalah, jika nilai F hitung < F tabel berarti tidak terdapat efek moderasi status

**Tabel 5. Hasil Uji Validitas**

No Variabel	Item Pernyataan	Koefisien Korelasi (r)	Keterangan
1. Motivasi (X1)	X1.1	0,720	Valid
	X1.2	0,686	Valid
	X1.3	0,776	Valid
	X1.4	0,539	Valid
	X1.5	0,733	Valid
	X1.6	0,671	Valid
	X1.7	0,730	Valid
	X1.8	0,707	Valid
	X1.9	0,569	Valid
	X1.10	0,599	Valid
	X1.11	0,794	Valid
	X1.12	0,823	Valid
	X1.13	0,797	Valid
	X1.14	0,675	Valid
	X1.15	0,575	Valid
	X1.16	0,689	Valid
2. Komitmen Organisasional (X2)	X2.1	0,742	Valid
	X2.2	0,564	Valid
	X2.3	0,824	Valid
	X2.4	0,833	Valid
	X2.5	0,725	Valid
	X2.6	0,704	Valid
	X2.7	0,466	Valid
	X2.8	0,798	Valid
	X2.9	0,716	Valid
	X2.10	0,717	Valid
	X2.11	0,757	Valid
	X2.12	0,627	Valid
3. Kinerja (Y)	Y1	0,716	Valid
	Y2	0,818	Valid
	Y3	0,568	Valid
	Y4	0,507	Valid
	Y5	0,838	Valid
	Y6	0,755	Valid
	Y7	0,799	Valid
	Y8	0,815	Valid
	Y9	0,713	Valid
	Y10	0,916	Valid
	Y11	0,879	Valid
	Y12	0,853	Valid

Sumber : Data primer diolah

**Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas**

No Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1. Motivasi (X1)	0,925	Reliabel
2. Komitmen Organisasional (X2)	0,907	Reliabel
3. Kinerja (Y)	0,934	Reliabel

Sumber : Data primer diolah

kepegawaian pada pengaruh motivasi terhadap kinerja, dan sebaliknya jika nilai F hitung > F tabel berarti terdapat efek moderasi status kepegawaian pada pengaruh motivasi terhadap kinerja. Dalam pengujian ketepatan model, digunakan uji F yang pada dasarnya menunjukkan apakah ketiga variabel bebas (motivasi, komitmen organisasional dan status kepegawaian) yang dimasukkan dalam model, mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Untuk menguji pengaruh variabel motivasi, komitmen organisasional, dan status kepegawaian terhadap kinerja secara individual (parsial)

digunakan uji t dengan taraf nyata  $\alpha = 5\%$ . Kriteria pengujian hipotesis adalah sebagai berikut: bila t hitung > t tabel dan nilai p-value lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$ , maka dapat dinyatakan ada pengaruh signifikan antara variabel bebas (motivasi dan komitmen organisasional) karyawan terhadap variabel terikat (kinerja).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat digambarkan karakteristik responden menurut jenis kelamin, pendidikan, dan masa kerja seperti diuraikan pada Tabel 7.

**Tabel 7. Karakteristik Responden**

Karakteristik	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
Jenis Kelamin :		
Laki-laki	99	73,88 %
Perempuan	35	26,12 %
Jumlah	134	100 %
Pendidikan :		
SMA	31	26,13 %
S1	102	76,12 %
S2	1	0,75 %
Jumlah	134	100 %
Masa Kerja :		
1-10 tahun	95	70,89 %
11-20 tahun	20	14,93 %
21 tahun >	19	14,18 %
Jumlah	134	100 %

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan informasi yang disajikan dari Tabel 7, maka dapat dideskripsikan bahwa responden berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh laki-laki sebesar 73,88 %, mengindikasikan tingginya kuantitas karyawan laki-laki yang bekerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kanwil BRI Denpasar. Ditinjau dari tingkat pendidikan, sebagian besar karyawan berpendidikan S1 (76,12 %). Hanya 1 orang (0,75%) yang berpendidikan S2. Ditinjau dari masa kerjanya, lebih dari 70% karyawan bekerja kurang dari 11 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa masa kerja karyawan relatif tidak lama.

Variabel motivasi merupakan variabel bebas yang diukur dengan menggunakan 16 butir pernyataan. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui jawaban responden secara rinci mengenai motivasi seperti yang ditunjukkan pada Tabel 8.

Data pada Tabel 8 menunjukkan rata-rata dari seluruh pernyataan tentang motivasi adalah 3,47; sebagai indikasi bahwa motivasi karyawan berada dalam kondisi baik. Indikator motivasi yang memiliki nilai rata-rata relatif tinggi tampak pada pernyataan bahwa karyawan menghargai saran-saran dari rekan kerja dalam mengerjakan pekerjaannya (3,96), karyawan menikmati pekerjaan yang



**Tabel 8. Deskripsi Variabel Motivasi**

No	Pernyataan	Proporsi Responden (%)					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Penyelesaian pekerjaan yang sulit	0,7	11,9	28,4	32,8	26,1	3,72	Baik
2	Menikmati pekerjaan yang menantang	0	9,0	29,9	22,4	38,8	3,91	Baik
3	Menikmati pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya	1,5	17,9	30,6	25,4	24,6	3,54	Baik
4	Kontribusi dalam menyelesaikan pekerjaan	3,0	22,4	27,6	15,7	31,3	3,50	Baik
5	Pemberian gaji bagi karyawan yang sesuai dengan beban kerja	2,2	11,9	29,9	23,1	32,8	3,72	Baik
6	Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan	3,7	28,4	38,1	15,7	14,2	3,08	Baik
7	Prestasi kerja dalam menyelesaikan setiap pekerjaan	5,2	45,5	17,2	17,2	14,9	2,91	Cukup
8	Penghargaan yang diberikan perusahaan atas prestasi kerja	3,7	14,9	17,2	26,1	38,1	3,80	Baik
9	Membantu memberikan orientasi dalam pekerjaan	3,0	20,9	13,4	44,8	17,9	3,54	Baik
10	Menjadi panutan bagi rekan kerja di perusahaan	6,0	18,7	15,7	21,6	38,1	3,67	Baik
11	Potensi yang baik untuk mengembangkan karier dalam pekerjaan	0,7	13,4	36,6	23,1	26,1	3,60	Baik
12	Sistem promosi jabatan yang diterapkan perusahaan	12,7	44,0	17,2	11,9	14,2	2,71	Cukup
13	Hubungan yang harmonis dengan lingkungan kerja di perusahaan	6,0	41,0	20,1	10,4	22,4	3,02	Cukup
14	Menikmati bekerja sama dibandingkan bekerja sendiri	6,0	36,6	23,9	14,2	19,4	3,04	Cukup
15	Menghargai saran-saran dari rekan kerja dalam mengerjakan pekerjaan	5,2	8,2	17,9	22,4	46,3	3,96	Baik
16	Senang memberikan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan	2,2	11,9	23,1	26,1	36,6	3,83	Baik
Rata-rata keseluruhan variabel motivasi							3,47	Baik

Sumber : Data primer diolah

menantang (3,91), karyawan senang memberikan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan (3,83), dan penghargaan yang diberikan perusahaan sesuai prestasi kerja karyawan (3,80). Sementara itu, skor yang rendah tampak pada pernyataan tentang sistem promosi jabatan yang diterapkan perusahaan (2,71) dan prestasi kerja dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (2,91).

Variabel komitmen organisasional diukur dengan menggunakan 12 butir pernyataan, dengan deskripsi seperti yang tertera pada Tabel 9. Data pada Tabel 9 menunjukkan rata-rata dari seluruh pernyataan tentang komitmen organisasional mendapatkan hasil 3,44, yang menunjukkan komitmen organisasional karyawan berada dalam

kondisi baik. Nilai rata-rata yang relatif tinggi terletak pada pada butir bahwa karyawan bangga akan reputasi perusahaan yang baik di mata masyarakat (3,72), tidak memiliki pilihan lain jika keluar dari perusahaan (3,65), beruntung bekerja di perusahaan (3,58), merasa terikat secara emosional pada perusahaan (3,55) dan bangga menjadi bagian perusahaan (3,50). Di lain pihak, skor rata-rata yang rendah tampak pada pernyataan bahwa karyawan tidak berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan (3,08) dan mengabdikan diri untuk bekerja hingga berakhirnya masa bakti di perusahaan (3,02).

Variabel kinerja diukur dengan menggunakan 12 butir pernyataan yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dapat

**Tabel 9. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional**

No	Pernyataan	Proporsi Responden (%)					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Masalah yang dihadapi perusahaan merupakan masalah dari karyawan	9,7	20,9	11,9	32,1	25,4	3,43	Baik
2	Merasa terikat secara emosional pada perusahaan ini	6,0	20,1	12,7	35,1	26,1	3,55	Baik
3	Bangga menjadi bagian dari perusahaan ini	6,7	21,6	11,2	35,8	24,6	3,50	Baik
4	Bangga akan reputasi perusahaan yang baik di mata masyarakat	9,0	15,7	12,7	20,1	42,5	3,72	Baik
5	Merasa sangat rugi jika keluar dari perusahaan	7,5	17,9	19,4	29,1	26,1	3,49	Baik
6	Kehidupan terganggu bila keluar dari perusahaan	5,2	25,4	17,9	23,1	28,4	3,44	Baik
7	Beruntung bekerja di perusahaan ini	7,5	19,4	15,7	22,4	35,1	3,58	Baik
8	Tidak berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan	6,0	23,9	42,5	11,2	16,4	3,08	Cukup
9	Mengabdikan diri untuk bekerja hingga berakhirnya masa bakti di perusahaan	8,2	23,1	41,8	11,9	14,9	3,02	Cukup
10	Tidak etis jika pindah ke perusahaan pesaing	8,2	17,9	12,7	36,6	24,6	3,51	Baik
11	Keinginan keluar dari perusahaan karena sudah tidak ada kewajiban lagi yang harus dipenuhi	9,7	15,7	35,1	12,7	26,9	3,31	Cukup
12	Tidak memiliki pilihan lagi jika keluar dari perusahaan	6,0	17,2	13,4	32,8	30,6	3,65	Baik
Rata-rata keseluruhan variabel komitmen organisasional							3,44	Baik

*Sumber* : Data primer diolah

diketahui jawaban responden secara rinci seperti terlihat pada Tabel 10.

Data pada Tabel 10 menunjukkan skor rata-rata jawaban responden tentang kinerja yaitu 3,07, yang menunjukkan kinerja karyawan berada dalam kondisi cukup baik. Rata-rata skor yang relatif tinggi tampak pada butir pernyataan bahwa karyawan selalu datang di tempat kerja lebih awal dari jam kerja yang telah ditentukan perusahaan (3,92), selalu berinisiatif dalam melaksanakan pekerjaan yang sudah menjadi tanggungjawabnya (3,65), selalu menunggu perintah atasan (3,23), penyelesaian pekerjaan (3,21) dan menyelesaikan pekerjaan sesuai batas waktu yang ditentukan perusahaan (3,21). Skor yang relatif rendah tampak pada butir bahwa karyawan terkadang tidak fokus dalam melaksanakan pekerjaan (2,79) dan mampu menyelesaikan pekerjaan lebih awal dari waktu yang ditentukan (2,81).

Hasil uji Anova; uji t; serta nilai rata-rata (*mean*) variabel motivasi, komitmen organisasional, dan kinerja ditinjau dari status kepegawaian dapat dilihat pada Tabel 11, Tabel 12, dan Tabel 13.

Hasil analisis pada Tabel 11 dan Tabel 12 menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara karyawan tetap dengan karyawan *outsourcing* dalam hal motivasi. Dengan demikian, H1a yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan signifikan motivasi antara karyawan tetap dengan *outsourcing*, tidak terdukung. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rini dan Dilla (2008) yang mengemukakan bahwa tidak terdapat perbedaan motivasi antara karyawan kontrak dan karyawan tetap. Dari hasil penelitian ini ternyata karyawan tetap dan *outsourcing* sama-sama menunjukkan motivasi yang tinggi dalam menghargai saran-saran dari rekan kerja, senang dalam memberikan bantuan kepada karyawan yang

**Tabel 10. Deskripsi Variabel Kinerja (Y)**

No	Pernyataan	Proporsi Responden (%)					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Penyelesaian pekerjaan	3,0	37,3	14,9	25,4	19,4	3,21	Cukup
2	Menyelesaikan pekerjaan sesuai batas waktu yang ditetapkan perusahaan	5,2	32,1	23,1	15,7	23,9	3,21	Cukup
3	Sering mendapatkan peringatan dari sesama rekan kerja mengenai pekerjaan yang saling berkaitan	8,2	38,1	20,9	16,4	16,4	2,95	Cukup
4	Jarang mendapatkan teguran dari atasan atas hasil kerja yang sudah menjadi tanggungjawab	19,4	35,1	14,9	15,7	14,9	2,72	Cukup
5	Mampu menyelesaikan pekerjaan lebih awal dari waktu yang ditentukan atasan	11,9	44,0	9,0	21,6	13,4	2,81	Cukup
6	Jarang menunda-nunda pekerjaan yang sudah menjadi tanggungjawab	11,9	39,6	11,9	22,4	14,2	2,87	Cukup
7	Selalu berinisiatif dalam melaksanakan pekerjaan yang sudah menjadi tanggungjawab	1,5	21,6	20,9	22,4	33,6	3,65	Baik
8	Selalu menunggu perintah dari atasan dalam memulai pekerjaan yang telah ditetapkan	4,5	22,4	35,8	20,1	17,2	3,23	Cukup
9	Selalu datang di tempat kerja lebih awal dari jam kerja yang telah ditentukan perusahaan	0	22,4	12,7	15,7	49,3	3,92	Baik
10	Selalu mengerjakan pekerjaan sesuai prosedur yang telah ditentukan perusahaan	9,7	40,3	19,4	17,9	12,7	2,84	Cukup
11	Jarang melakukan kesalahan dalam tugas yang sudah menjadi tanggungjawab	21,6	32,8	14,2	15,7	15,7	2,71	Cukup
12	Terkadang tidak fokus dalam melaksanakan pekerjaan	11,2	43,3	16,4	13,4	15,7	2,79	Cukup
Rata- rata keseluruhan variabel kinerja							3,07	Cukup

Sumber : Data primer diolah

**Tabel 11. Hasil Uji Anova**

		Sum of squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y	Between Group	0,059	1	0,059	0,062	0,804
	Within Groups	126,055	132	0,955		
	Total	126,114	133			
X1	Between Group	0,053	1	0,053	0,105	0,747
	Within Groups	67,072	132	0,508		
	Total	67,125	133			
X2	Between Group	11,240	1	11,240	14,271	0,000
	Within Groups	103,970	132	0,788		
	Total	115,210	133			

Sumber : Data primer diolah

**Tabel 12. Hasil Uji t (Independent Sampel Test)**

Variabel	Status Karyawan	Sig (2-tailed)	Keterangan
1. Motivasi (X1)	Tetap	0,747	Tidak Signifikan
	<i>Outsourcing</i>	0,747	
2. Komitmen Organisasional (X2)	Tetap	0,000	Signifikan
	<i>Outsourcing</i>	0,000	
3. Kinerja (Y)	Tetap	0,804	Tidak Signifikan
	<i>Outsourcing</i>	0,804	

Sumber : Data primer diolah

**Tabel 13. Skor Rata-Rata Variabel Motivasi, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Berdasarkan Status Kepegawaian**

No Variabel	Status Kepegawaian	
	Tetap	<i>Outsourcing</i>
1. Motivasi (X1)	3,45	3,49
2. Komitmen Organisasional (X2)	3,15	3,72
3. Kinerja (Y)	3,09	3,05

Sumber : Data primer diolah

mengalami kesulitan dan sama-sama menikmati pekerjaan yang menantang. Namun, hasil ini bertentangan dengan penelitian Avisina (2010) yang menunjukkan adanya perbedaan antara motivasi kerja karyawan tetap dan kontrak secara signifikan.

Ditinjau dari komitmen organisasional, hasil studi menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara karyawan tetap dengan karyawan *outsourcing*. Dengan demikian, H1b yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan komitmen organisasional antara karyawan tetap dan karyawan *outsourcing*, memperoleh konfirmasi dari hasil penelitian ini. Temuan ini seiring dengan hasil studi yang dilakukan oleh Avisina (2010); Safitri dan Raharjo (2014); dan Seong (2011) yang menunjukkan bahwa terdapat perbedaan komitmen organisasional yang signifikan berdasarkan status kepegawaian, dalam hal ini, antara karyawan tetap dengan karyawan tidak tetap.

Hasil uji beda juga mengindikasikan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan antara kinerja karyawan tetap dan karyawan *outsourcing*. Hasil

ini bertentangan dengan H1c yang menyatakan adanya perbedaan signifikan komitmen organisasional antara karyawan tetap dengan karyawan *outsourcing*. Hasil ini mendukung temuan studi Eva (2009) dan Rizky (2012) dimana tidak terdapat perbedaan signifikan kinerja karyawan tetap dengan karyawan kontrak. Hal ini terlihat dari kehadiran karyawan tetap maupun *outsourcing* yang selalu tepat waktu, dan selalu berinisiatif dalam melaksanakan pekerjaan yang sudah menjadi tanggungjawabnya. Akan tetapi, jika dibandingkan, skor rata-rata kinerja karyawan tetap, lebih tinggi dibandingkan karyawan *outsourcing* (lihat Tabel 13). Berdasarkan hasil ini, dapat dikatakan bahwa karyawan tetap memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan *outsourcing*.

Hasil analisis regresi moderasi status kepegawaian pada pengaruh motivasi terhadap kinerja dan efek moderasi status kepegawaian pada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja dapat dilihat pada Tabel 14 dan Tabel 15.

**Tabel 14. Hasil Uji Moderasi Variabel Dummy (Sub Group) Status Kepegawaian pada Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Hasil Proses Regresi	Sum Of Squares	F
Regresi 1 (Sum Square Residual Total)	62,070	136,200
Regresi 2 ( Sum Square Residual 1) Karyawan <i>outsourcing</i>	29,795	46,886
Regresi 3 ( Sum Square Residual 2) Karyawan tetap	32,053	86,622

Sumber : data primer diolah

**Tabel 15. Hasil Uji Moderasi Variabel Dummy (Sub Group) Status Kepegawaian pada Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja**

Hasil Proses Regresi	Sum Of Squares	F
Regresi 1 (Sum Square Residual Total)	106,794	23,880
Regresi 2 (Sum Square Residual 1) Karyawan <i>outsourcing</i>	49,684	2,095
Regresi 3 (Sum Square Residual 2) Karyawan tetap	51,751	28,912

Sumber : Data primer diolah

Hasil pengujian dan interpretasi dari uji moderasi variabel *dummy (sub group)* status kepegawaian pada pengaruh motivasi terhadap kinerja adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 F \text{ Hitung} &= \frac{(62,070-71,868)/2}{(71,868)/(134-4)} \\
 &= 65,466 \\
 F \text{ Tabel} &= F_{INV}(0,05;(3-1);(134-3)) \\
 &= F_{INV}(0,05;2;131) \\
 &= 3,065
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai F Hitung (65,466) lebih besar dari pada F Tabel (3,065), sehingga  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima. Berarti, status kepegawaian memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja secara signifikan. Oleh karena status kepegawaian *outsourcing* diberi kode 1, dapat diartikan bahwa status kepegawaian *outsourcing* memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja. Hal ini dapat dimaklumi karena karyawan *outsourcing* memiliki motivasi yang tinggi untuk menjadi karyawan tetap. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan studi yang dilakukan oleh Met dan Ibrahim (2014) yang memberi gambaran bahwa status pekerjaan karyawan memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Dalam hal ini, status kepegawaian bertindak sebagai variabel yang memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uji pemoderasian variabel *dummy (sub group)* status kepegawaian pada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja ditunjukkan oleh Tabel 15 yang dapat diuraikan melalui perhitungan sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 F \text{ Hitung} &= \frac{(101,435)/(134-4)}{(106,794-101.435)/2} \\
 &= 71,868 \\
 F \text{ Tabel} &= F_{INV}(0,05;(3-1);(134-3)) \\
 &= F_{INV}(0,05;2;131) \\
 &= 3,065
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, oleh karena F hitung (71,868) lebih besar dari pada F Tabel (3,065), maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima. Dapat diartikan bahwa status kepegawaian memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja secara signifikan. Dalam hal ini, karena status kepegawaian yang *outsourcing* diberi kode 1 dapat diartikan pegawai yang berstatus *outsourcing* memiliki komitmen organisasional yang tinggi untuk meningkatkan kinerja. Kondisi ini logis mengingat karyawan *outsourcing* cenderung menunjukkan sikap komitmen organisasional yang lebih tinggi untuk meningkatkan kinerja mereka dibandingkan karyawan tetap karena memiliki harapan yang lebih besar untuk diangkat sebagai pegawai tetap. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Seong (2011) yang menunjukkan status kepegawaian bertindak sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan tingkat komitmen dan kinerja karyawan.

**Tabel 16. Hasil Uji Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja**

No Variabel Bebas	Variabel Terikat	t hitung	t tabel	Sig,	Koefisien	Keputusan
1 Motivasi	Kinerja	11,670	1,198	0,00	0,647	Hipotesis H2 diterima
2 Komitmen Organisasional	Kinerja	4,887	1,198	0,00	0,756	Hipotesis H3 diterima

Sumber : Data primer diolah

Hasil analisis pada Tabel 16 menunjukkan pengaruh motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja. Terlihat bahwa motivasi memiliki nilai t hitung sebesar 11,670 lebih besar dari t Tabel sebesar 1,198 ( $p=0,00$ ). Hasil ini mengindikasikan adanya pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi karyawan, maka kinerja yang ditunjukkan juga akan meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dalam penelitian Windy dan Gunasti (2012) dan Eva (2009) yang menunjukkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dijelaskan lebih lanjut bahwa motivasi yang merupakan dorongan dari dalam diri karyawan akan menyebabkan karyawan untuk berupaya mencapai kinerja yang setinggi-tingginya.

Komitmen organisasional memiliki nilai t hitung (4.887) lebih besar dari pada t tabel (1.198) ( $p= 0.00$ ). Nilai tersebut memiliki arti bahwa variabel komitmen organisasional mempengaruhi kinerja secara positif dan signifikan. Jika komitmen organisasional semakin tinggi, maka kinerja juga akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung temuan studi Agung (2012); Agus dan Erni (2012), dan Harif dan Pramusinto (2005).

#### SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut. Tidak terdapat perbedaan signifikan dalam hal motivasi maupun kinerja antara karyawan tetap dan karyawan *outsourcing*, sedangkan perbedaan yang signifikan tentang komitmen organisasional tampak pada kedua tipe status karyawan ini. Di samping itu, Motivasi dan komitmen organisasional secara parsial mempengaruhi kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah BRI Denpasar. Selanjutnya, status kepegawaian muncul sebagai variabel yang memoderasi pengaruh motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan hendaknya perusahaan memberikan motivasi berprestasi dan kesempatan jenjang karir yang lebih terbuka bagi karyawan. Selain itu, perlu penekanan kegiatan tentang pengawasan hasil kerja dan perilaku kerja karyawan agar mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan batas waktu yang telah ditentukan. *Job opening* bagi karyawan *outsourcing* untuk menjadi karyawan tetap selain pengembangan karir

bagi karyawan tetap, perlu dilaksanakan secara transparan untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

#### REFERENSI

- Agung, P. 2012. peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui motivasi, disiplin, lingkungan kerja dan komitmen (studi kasus Madrasah di Lingkungan Yayasan Salafiyah, Kajen, Margoyoso, Pati). *Jurnal Unimus*, 8 (2):78-98.
- Agus, S., dan Erni, W. 2012. Pengaruh kepemimpinan dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan budaya kolektivitas variabel moderasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(1):1-10.
- Allen, N. J, and Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63:1-18.
- Avisina, S. A. 2010. Perbedaan motivasi kerja intrinsik dan komitmen organisasi antara karyawan tetap dengan karyawan kontrak pada Pabrik Es Saripetojo Surakarta. *Thesis*. Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Bagus, D., A. A. N., Sudibya, I. G. A., dan Utama, I. W. M. 2012. Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 6(2):173-184.
- Bank Rakyat Indonesia, 2006. *Surat Keputusan Nokep: S.57-DIR/SDM/11/2006 tentang Penyerahan sebagian Pelaksanaan Pekerjaan kepada Perusahaan Lain (Outsourcing) PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk*. Jakarta: Bank Rakyat Indonesia.
- Eva, K. D. D. 2009. Analisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening (studi pada karyawan *outsourcing* PT. Semeru Karya Buana Semarang). *Tesis*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Greenberg, J., dan Robert A. B. 2003. *Behavior in Organizations*. New Jersey:Prentice Hall.
- Harif, A. R., dan Pramusinto. 2005. Pengaruh motivasi, komitmen organisasional dan kompetensi terhadap kinerja individual. *Kajian STIE Widya Wiwaha Yogyakarta*, 13(3): 272-286.

- Jenell L. S., and James E. M. 2007. Factors affecting the turnover of different groups of part time workers. *Journal of Vocational Behavior*, 71:45-68.
- Katz, D., and Kahn, R. L. 1978. *The Social Psychology of Organization*. New York: John Wiley
- Met, M., and Ibrahim. A. 2014. Moderating effect of demofraphics on monetry motivation and employees' job performance relationship : evidence from Malaysia. *International Journal of Sustainable Development & World Police*, 2(3):67-89.
- Mathis, R., Jackson, L., John, H. 2006. *Human Resources Management*. Edisi 10. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Muttaqien, F. 2014. Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan *outsourcing* pada PT. BRI (Persero). Tbk. Cabang Lumajang. *Jurnal WIGA*, 4(1):19-33.
- Rini, S., dan Dilla E. S. 2008. Perbedaan motivasi berprestasi atas dasar status karyawan dan tingkat pendidikan di PT. NIM (Nusantara Indah Makmur) Padang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2):147-153.
- Rizky, C., A. 2012. Analisis perbedaan kinerja karyawan studi kasus pada karyawan tetap dan karyawan *outsourcing* pada bagian produksi di PT. Santos Jaya Abadi. *Thesis*. UPN "Veteran" Jawa Timur.
- Robbins, S. P. 2006, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Gramedia.
- Safitri. I. P.W., dan Raharjo. 2014. Analisis perbedaan komitmen organisasi berdasarkan status karyawan (studi pada karyawan PT. Kobexindo Tractors Tbk. *Representive Office* Bengkulu). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1):215-239.
- Seong J.Y., Hong D.S and Park. W.W. 2012. Work status, gender, and organizational commitment among korean workers : the mediating role of person organizational fit. *Asia Pac Journal Management*, 29:1105-1129.
- Sholihah. 2014. Hubungan antara status kepegawaian dengan kinerja guru (studi kasus pada Guru MI se- Kecamatan Susukan). *Thesis*. Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Salatiga.
- Sihar, T. 2014. Uji Moderasi Variabel Dummy (*Sub Group*). Pelatihan SPSS dan Aplikasinya. Universitas 17 Agustus 1945. Jakarta.  
<http://dosen.uta45jakarta.ac.id/downlot.php?file=6.%20Modul%20SPSS%20Moderating%20Sub%20Group%20-%20Data%20Sekunder.ppt> (diunduh tanggal 25 April 2015).
- Thorsteinson, T. J. 2003. Job attitudes of part-time vs ull time workers: a metaanalytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76:151-177.
- Uti, I. R. 2009. Perlindungan hukum terhadap pekerja/buruh *outsourcing* studi kasus di Kabupaten Ketapang). *Thesis*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Windy, A. M., dan Gunasti, H. 2012. Pengaruh kompensasi, motivasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi (studi kasus pada perusahaan manufaktur di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*, 2(2):215-228.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.