

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN DAN KINERJA
PERUSAHAAN
(Studi pada PT *DuPont Agricultural Products* Indonesia)**

Oleh:

Ida Ayu Brahmasari

Dosen Fakultas Ekonomi dan Program Pascasarjana
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Sungkono

Praktisi Pengembangan Sumberdaya Manusia dan
Maintenance & Contractor Safety Coordinator
PT *DuPont Agricultural Products* Indonesia

Abstract

Change and competition are inevitable for every business. In order to survive the change and competition, every business must be able to adapt its external environment as well as to integrate its internal environment by creating an organizational culture. Organization culture affects every organization aspects dan a number of outcomes such as productivity, performance, commitment, and ethical behaviors. This research aims to examine and analyze the influence of organization culture and employees' motivation on employees' commitment and company's performance. Data from 105 respondents were collected and analyzed using Structural Equation Modelling analysis. Result of this study proved that organization culture and employees' motivation have significant influences on employees' commitments and company's performance. Employees' commitments also has significant influence on company's performance. However, both organization culture and employees' motivation influences on company's performance are negative.

Key words: organization culture, motivation, commitment, performance

Latar Belakang

Dalam kehidupan manusia, tidak akan terlepas dari kebutuhan akan sumberdaya alam berupa hewani dan nabati. Manusia membutuhkan makanan yang bersumber dari alam yang berupa hasil perkebunan seperti kopi, cengkeh, kelapa sawit serta hasil pertanian seperti padi dan sayur mayur. Agar dapat tumbuh dengan baik, pengelolaan perkebunan dan pertanian tersebut tidak bisa terlepas dari perkembangan teknologi pangan dan obat-obat pertanian dan perkebunan yang mendukung (industri pestisida). Seperti industri lainnya, industri pestisida di Indonesia kini juga menghadapi persaingan, baik dari dalam maupun dari luar negeri. Oleh karena itu, seluruh sumberdaya manusia yang dimiliki oleh perusahaan harus dikelola secara efisien, efektif dan produktif agar perusahaan dapat mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal serta melakukan integrasi di lingkungan internal perusahaan. Pengelolaan sumberdaya manusia perusahaan adalah sangat penting untuk dilakukan, karena kinerja setiap individu dalam perusahaan akan menentukan kinerja kelompoknya dan pada akhirnya menentukan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam upaya suatu organisasi untuk memiliki karyawan yang berani mengambil inisiatif, bekerja keras untuk mencapai tujuan yang menantang, fokus pada konsumen dan lain-lain, perlu diciptakan suatu budaya kompetensi. Budaya kompeten adalah suatu budaya dimana perbaikan dalam perilaku kompetensi dijalankan, didorong dan dihargai. Untuk menciptakan budaya yang dimaksud, perlu dipahami tentang budaya dan bagaimana budaya bekerja (Zwell, 2000:62). Budaya organisasi menembus kehidupan organisasi dalam berbagai cara untuk mempengaruhi setiap aspek organisasi dan mempengaruhi berbagai *outcomes* seperti produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis. Namun demikian, belum banyak yang telah dilakukan untuk membangun teori untuk menjelaskan proses bagaimana individu dipengaruhi oleh budaya organisasi (Ritchie, 2000).

Selain budaya organisasi, motivasi kerja karyawan juga dapat mempengaruhi komitmen karyawan serta kinerja perusahaan. Tiap manajer harus mampu menyampaikan kebutuhan dan tujuan dari setiap individu karyawan. Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske (2006:129), tidak ada satu pendekatan motivasi yang berlaku untuk semua orang. Para ahli motivasi menyatakan bahwa setiap individu berbeda dalam hal imbalan yang diharapkannya, upayanya untuk memenuhi kebutuhan mereka, dan

pandangannya terhadap kelayakan upaya yang dilakukan manajer untuk karyawan serta lingkungan kerjanya.

Suatu studi pada karyawan pabrik manufacturing menemukan bahwa kepuasan individu terhadap bayarannya sangat berhubungan dengan anggapannya tentang kelayakan dari ukuran kenaikan pembayaran. Namun demikian, isu tentang komitmen dan kepercayaan dalam organisasi lebih dipengaruhi oleh prosedur yang digunakan untuk menentukan kenaikan tersebut. Para peneliti menyimpulkan bahwa dalam alokasi kenaikan pembayaran, selain pendistribusian pembayaran, hal-hal lainnya juga harus dipikirkan secara serius.

Menurut Luthans (2002:237), ada berbagai dampak dari komitmen organisasi. Beberapa penelitian mendukung adanya hubungan positif antara komitmen organisasi dengan dampak yang diharapkan, seperti kinerja yang tinggi, *turnover* dan ketidakhadiran yang rendah. Selain itu, juga terdapat bukti yang menunjukkan adanya hubungan antara komitmen karyawan dengan persepsi tentang iklim organisasi yang hangat dan mendukung, menjadi anggota tim yang bersedia membantu anggota lainnya, serta dampak lainnya.

Rashid *et al.*, (2003) menulis bahwa Cohen menemukan adanya hubungan antara beberapa dimensi budaya Hofstede dengan komitmen organisasi, sedangkan Geiger menemukan dampak nilai-nilai budaya terhadap peningkatan komitmen. Studi mereka menunjukkan hubungan yang positif antara komitmen dan kinerja. Rashid *et. al* juga menyimpulkan bahwa budaya perusahaan atau komitmen organisasi memiliki dampak potensial terhadap kinerja organisasi. Budaya dapat meningkatkan komitmen organisasi, dan selanjutnya meyakinkan keberhasilan organisasi. Oleh karena faktor budaya dan komitmen organisasi memiliki implikasi penting bagi para manajer yang menjalankan organisasi, maka faktor-faktor tersebut dapat dihubungkan. Namun demikian, Rashid juga menyatakan bahwa penelitian yang dilakukan oleh Steers menemukan adanya hubungan negatif antara komitmen dengan kinerja.

PT *DuPont Agricultural Products* Indonesia didirikan pada tahun 1975 dengan nama PT. Darmaga Forma dan berpusat di Jakarta. Sistem produksinya dilakukan dengan bekerja sama (kontrak *repacking*) dengan perusahaan lain yang sejenis, karena produk dasarnya masih impor dari USA. Adanya

perkembangan dan prospek yang menjanjikan, maka DuPont USA (*Multi National Corporation*) melakukan *Foreign Direct Investment (FDI)* di Indonesia dengan membangun pabrik di Indonesia. Pada tahun 1995 didirikan pabrik herbisida dengan *joint venture* dengan PT Maspion yang merupakan salah satu *Strategic Business Unit Crops Protection* dari DuPont USA yang berpusat di Amerika Serikat. Seiring dengan perkembangan kebutuhan pasar dan prospek bisnis di Indonesia, DuPont USA mengembangkan *FDI* nya di Indonesia dengan membangun pabrik baru di kawasan industri PIER, yang memproduksi fungisida dan insektisida dengan keunggulan produk yang ramah lingkungan dan tidak merusak tanaman utamanya. Jika sebelum tahun 2007, *top management PT DuPont Agricultural Products* Indonesia adalah *expatriate*, sejak tahun 2007, seluruh sumberdaya manusia di perusahaan ini adalah orang Indonesia.

Produk yang dihasilkan oleh PT *DuPont Agricultural Products* Indonesia adalah zat yang beracun yang berbahaya dan dapat berakibat fatal pada karyawan, lingkungan, konsumen, maka keselamatan kerja, kesehatan dan lingkungan menjadi perhatian utama pihak manajemen. Oleh karena itu, dianggap sebagai *core values* yang ditekankan oleh perusahaan untuk dipenuhi oleh seluruh karyawan.

Data yang diperoleh dari bagian pemasaran PT *DuPont* pada tahun 2006 dapat dilihat pada Tabel 1, yang menunjukkan posisi *PT DuPont Agricultural Products* Indonesia sebagai *MNC* dibandingkan dengan *MNC* lainnya penghasil pestisida di Indonesia.

Dari tabel 1, terlihat bahwa posisi dari PT. *DuPont* cukup baik (posisi ke 4). Pada tahun-tahun berikutnya posisi PT *DuPont Agricultural Products* Indonesia tidak banyak berubah, namun untuk dapat menaikkan ke posisi yang lebih tinggi, diperlukan strategi yang tepat dan didukung oleh seluruh karyawan perusahaan.

Tabel 1
Daftar Perusahaan Penghasil Pestisida di Indonesia

Indonesia - Yr 2005						
	COMPANIES	Sales (\$MM) 2005	Sales Fungicide (\$MM), 2005	Sales Insectide \$MM)2004	Rice Herbicide 2004	Special Herbicide (\$MM) 2004
A	MNC					
1	Syngenta	30	6.2	9.0	0.6	14.2
2	Bayer Crop Science	33	5.8	25.6	0.5	1.1
3	Monsanto	13	0.0	0.0	0	13.0
4	DuPont	15	5.4	2.0	3.8	3.8
5	Dow Agro Science	21	5.8	9.1	2.6	3.5
6	BASF	15	1.6	11.0	0.9	1.5
7	FMC	11	0.8	8.9	0.5	0.8
8	Nufam	14	0.8	1.2	1.6	10.4
9	M. Agan	0	0.0	0.0	0	-
10	Other MNC	0	0.0	0.0	0	-
B	Local / Regional					
1	Agricon	10	0.3	3.7	1	5.0
2	DGW	6	0.6	1.1	0.6	3.7
3	Others	18	1.5	9.5	1.6	5.4
	Total	186	28.8	81.1	13.7	62.4

Sumber : Marketing PT. Dupont, Januari 2006

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, perlu dilakukan suatu penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja karyawan terhadap komitmen karyawan dan kinerja PT *DuPont Agricultural Products* Indonesia di Sidoarjo dan Pasuruan *Plant* (*PT DAPI*).

Rumusan Masalah

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen karyawan?
5. Apakah komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?

Landasan Teori

Budaya Organisasi

Masih sedikit kesepahaman tentang makna konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diamati dan diukur. Karena kurangnya kesepahaman tentang formulasi teori budaya organisasi, gambarannya, dan kemungkinan hubungannya dengan dampak kinerja, maka belum ada badan penelitian empirik yang signifikan. Beberapa peneliti masih sangat berhati-hati untuk menyatakan kemungkinan hubungan antara budaya organisasi dengan dampak kinerja. Budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya terhadap kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus (Marcoulides dan Heck, 1993).

Schein (1991:6) mencuplik berbagai pengertian umum budaya organisasi dari beberapa pakar, yaitu:

1. Perilaku teratur yang diamati ketika orang berinteraksi, seperti bahasa yang digunakan dan ritual yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara bertindak.
2. Norma yang muncul dan kelompok kerja, seperti norma “*a fair day’s work for a fair day’s pay*” (Pembayaran yang layak untuk pekerjaan yang dilakukan sehari-hari) dalam studi *Hawthorne*.
3. Nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, seperti kualitas produk atau kepemimpinan harga.
4. Filosofi yang memedomani kebijakan suatu organisasi kepada karyawan dan/atau konsumen.
5. Berbagai aturan untuk terus maju dalam organisasi, sebagai hal yang harus dipelajari oleh pendatang baru agar dapat diterima sebagai anggota.
6. Perasaan atau iklim organisasi, melalui tatanan fisik dan cara anggota berinteraksi dengan pelanggan atau orang-orang di luar organisasi.

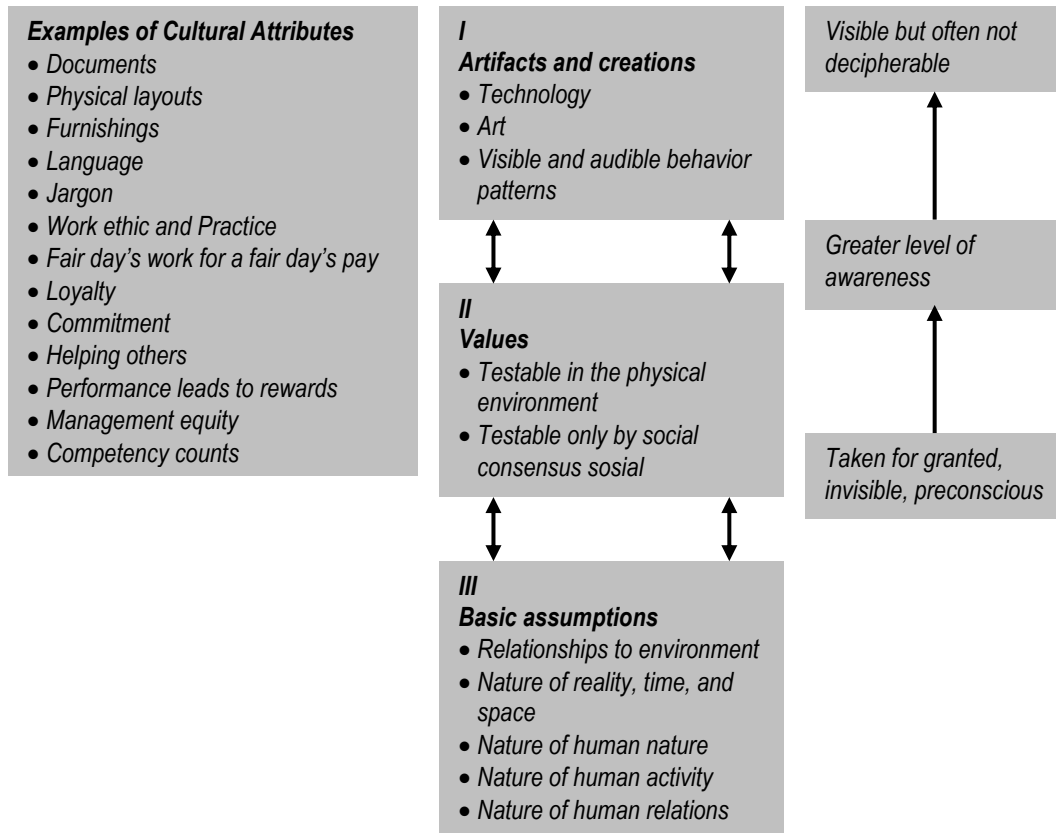
Beberapa penulis mendefinisikan budaya organisasi sebagai: “nilai-nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal dan kebiasaan yang dimiliki bersama dalam organisasi, yang berinteraksi dengan struktur formal guna menghasilkan berbagai norma perilaku yang membedakan organisasinya dari organisasi lainnya” (Hofstede, 1984:21, Kotter and Heskett, 1992:6) dan

“produk semua segi organisasi: orangnya, keberhasilannya dan kegagalannya yang secara sadar atau di bawah sadar, dijalankan dalam kegiatan organisasi sehari-hari (Werther dan Davis, 1996:47, Ashby, 1999:7).

Kreitner dan Kinicki (2007:76) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “satu wujud asumsi yang dimiliki, diterima secara implisit oleh suatu kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan”. Menurut Bower dalam Deal dan Kennedy (2000:4) secara informal, budaya organisasi adalah “cara kita melakukan sesuatu di sekitar kita” dan “beberapa nilai dominan yang didukung oleh organisasi”. Deal dan Kennedy juga mengutip *Webster New Collegiate Dictionary* yang menyatakan bahwa budaya adalah: “pola perilaku manusia yang terintegrasi, termasuk pikiran, bicara, tindakan, dan artifak yang tergantung pada kapasitas manusia untuk belajar dan meneruskan pengetahuan kepada generasi selanjutnya.” Selain itu, budaya merupakan “lingkungan atau kepribadian organisasi dengan semua dimensi multi-faset dan auranya, seperti halnya kepribadian individu” (Sherriton dan Stern, 1997:26-27).

Definisi Schein dalam Gibson, *et al.* (2006:31) menunjukkan budaya meliputi asumsi, adaptasi, persepsi dan pembelajaran. Menurut Schein, suatu budaya organisasi memiliki tiga lapisan (Gambar 1). Lapisan Pertama, termasuk artifak dan kreasi yang tampak namun tidak dapat diinterpretasikan. Misalnya, laporan tahunan, *newsletter*, penyekat tembok antara pekerja, dan perabotan. Pada lapisan kedua adalah nilai-nilai atau hal-hal yang penting bagi orang-orang. Nilai-nilai terbentuk secara disengaja serta merupakan hasrat atau keinginan afektif. Pada lapisan ketiga adalah asumsi-asumsi dasar yang dibuat orang untuk memedomani perilaku mereka. Termasuk asumsi yang memberitahukan kepada individu tentang bagaimana merasakan, memikirkan tentang, dan merasakan tentang pekerjaan, tujuan kinerja, hubungan manusia, dan kinerja para kolega.

Gambar 1
Tiga Lapisan Model Organisasi dari Schein



Sumber: H. E. Schein. 1981 dalam James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnely, Jr, and Robert Konopaske. 2006. *Organizations*. Twelfth Edition. New York: McGraw-Hill

Budaya yang dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka makin kuat budaya tersebut. Organisasi yang masih baru atau yang *turnover* anggotanya konstan, mempunyai budaya yang lemah karena para anggota tidak akan mempunyai

pengalaman yang diterima bersama sehingga dapat menciptakan pengertian yang sama. Hal ini tidak dapat diartikan bahwa semua organisasi yang sudah matang dengan anggota yang stabil akan mempunyai budaya yang kuat (Wheelen and Hunger, 1996).

Beberapa Fungsi Budaya Organisasi

George dan Jones (2002:377) yang menyatakan enam fungsi budaya perusahaan, yaitu:

- 1) Mendukung strategi bisnis perusahaan. Apabila perusahaan mampu mengembangkan budayanya sesuai dengan strategi bisnis yang telah dirumuskan, maka budaya tersebut akan memberikan pengaruh yang positif terhadap keberhasilan perusahaan.
- 2) Memberikan berbagai cara yang dapat diterima oleh manajer untuk mengatasi hubungan internal.
- 3) Membantu pengambilan keputusan dalam rekrutmen tenaga kerja. Adanya budaya orientasi belajar akan membantu manajer dalam mencari karyawan yang memiliki komitmen dan motivasi belajar.
- 4) Menetapkan kriteria kinerja. Berdasarkan budaya yang dikembangkan di perusahaan, manajemen dapat menyusun kriteria penilaian kinerja yang mengacu pada perilaku yang relevan dengan budaya yang dikehendaki oleh perusahaan.
- 5) Membantu mengarahkan perilaku individu dalam melaksanakan hubungan interpersonal di tempat kerja.
- 6) Memilih gaya manajemen yang tepat.

Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Dalam pembentukan dan perkembangannya, menurut Plunkett dan Attner (1997:278), budaya dipengaruhi oleh tujuh faktor, yaitu :

- a) Proses organisasi yang penting di dalam organisasi, antara lain meliputi sistim komunikasi, sistim pemberian imbalan, sistim pengambilan keputusan, sistim pengendalian.
- b) Koalisi dominan. Budaya perusahaan dipengaruhi oleh sasaran strategi dan kepemimpinan. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang penting, karena

- terkait langsung dengan proses pengarahan yang akan berdampak pada sikap dan perilaku karyawan.
- c) Karyawan dan asset berwujud lainnya. Sumber daya yang berwujud, seperti jumlah karyawan, pabrik, peralatan, sarana dan persediaan, serta modal yang diperlukan untuk melakukan berbagai aktivitas penting akan mempengaruhi budaya perusahaan.
 - d) Susunan organisasi formal. Susunan formal yang mengorganisasikan tugas dan individu dapat berpengaruh terhadap budaya perusahaan. Karyawan yang terampil memiliki sikap positif terhadap inovasi dan pembelajaran, akan sangat menunjang berlangsungnya orientasi belajar.
 - e) Sistem sosial. Sistem social berperanan penting dalam pembentukan norma-norma dan nilai-nilai. Antara lain adalah sistem afiliasi, kepercayaan, dan hubungan.
 - f) Teknologi. Proses teknologi utama dan pelengkap yang digunakan oleh karyawan serta cara penggunaannya akan berpengaruh terhadap budaya perusahaan.
 - g) Lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal perusahaan seperti kondisi sosial yang berlangsung dalam masyarakat dan situasi persaingan dapat berpengaruh terhadap budaya perusahaan.

Budaya organisasi yang meliputi harapan, nilai-nilai dan sikap semua anggota organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap individu, kelompok, dan proses organisasional. Misalnya, anggota organisasi dipengaruhi untuk menjadi anggota yang baik dan bergaul dengan baik. Ketika kualitas pelayanan kepada konsumen menjadi hal yang penting dalam budaya organisasi, maka setiap individu diharapkan untuk mengadopsi perilaku tersebut. Di sisi lain, jika melekatkan pada prosedur spesifik dalam melayani konsumen, maka menjadi norma, dan perilaku inilah yang diharapkan, diakui dan dihargai (Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske, 2006:31).

Rashid *et al.*, (2003) menulis bahwa Cohen menemukan adanya hubungan antara beberapa dimensi budaya Hofstede dengan komitmen organisasi, sedangkan Geiger menemukan dampak nilai-nilai budaya terhadap peningkatan komitmen. Studi mereka menunjukkan hubungan yang positif antara komitmen dan kinerja. Rashid *et. al* juga menyimpulkan bahwa budaya perusahaan atau komitmen organisasi memiliki dampak potensial terhadap kinerja organisasi. Budaya dapat meningkatkan komitmen organisasi, dan selanjutnya meyakinkan keberhasilan organisasi. Oleh karena faktor budaya

dan komitmen organisasi memiliki implikasi penting bagi para manajer yang menjalankan organisasi, maka faktor-faktor tersebut dapat dihubungkan.

Motivasi Kerja

Motivasi merupakan proses yang menerangkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan ketekunan (*persistence*) individu dalam upayanya untuk mencapai tujuan. Intensitas berkenaan dengan seberapa keras seseorang mencoba. Intensitas merupakan elemen yang paling difokuskan ketika membahas tentang motivasi. Namun demikian, intensitas yang tinggi tidak selalu menghasilkan kinerja pekerjaan yang disukai kecuali upaya tersebut disalurkan dalam suatu arah yang menguntungkan organisasi. Oleh sebab itu, kualitas upaya harus dipikirkan seperti halnya dengan intensitas upaya seseorang untuk mencapai tujuan. Upaya yang diarahkan pada dan konsisten dengan tujuan organisasi merupakan jenis upaya yang harus dicari. Akhirnya, motivasi memiliki suatu dimensi ketekunan yang mengukur seberapa lama seseorang dapat mempertahankan upayanya. Individu yang memiliki motivasi bertahan dengan suatu tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka (Robbins, 2005:170).

Beberapa teori tentang motivasi telah dibangun oleh para pakar. Masing-masing teori menyampaikan variabel *outcome* yang berbeda. Misalnya, beberapa teori diarahkan untuk menjelaskan *turnover*, sedangkan teori lainnya menekankan pada produktivitas. Teori-teori tersebut juga berbeda dalam kekuatan memprediksinya.

Ada empat teori yang fokus pada kebutuhan (*Need Theories*), yaitu teori Hierarkhi dari Maslow, teori Dua-Faktor dari Herzberg, teori *ERG* dari Alderfer, dan teori McClelland. Teori yang paling kuat dari keempat teori tersebut mungkin adalah teori McClelland, terutama dalam hubungan berkenaan dengan hubungan antara prestasi dan produktivitas. Jika tiga teori lainnya memiliki nilai, maka nilai tersebut menjelaskan dan memprediksi kepuasan kerja. Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2005:139), kebutuhan (*needs*) menunjuk pada kekurangan pengalaman seorang individu pada waktu tertentu. Kekurangan tersebut dapat bersifat fisiologis (misalnya kebutuhan akan makanan), psikologis (misalnya kebutuhan akan harga diri), dan sosiologis (misalnya kebutuhan akan interaksi sosial) (Robbins, 2005:170).

Hierarki kebutuhan Maslow dan perubahan yang dihasilkan oleh teori ERG menyatakan bahwa beberapa kebutuhan yang dapat menjadi sumber motivasi, lebih kuat daripada sumber motivasi lainnya. Kebutuhan tersebut dapat mendominasi perhatian orang untuk beberapa waktu (Champoux, 2006:162).

Teori Penetapan Sasaran (*Goal-Setting Theory*). Ada sedikit ketidaksepakatan bahwa tujuan yang jelas dan sulit mengarah pada produktivitas karyawan yang lebih tinggi. Bukti ini menyimpulkan bahwa teori *Goal-Setting* memberikan penjelasan yang kuat tentang variabel terikat ini. Namun demikian, teori ini tidak menyampaikan tentang ketidakhadiran, *turnover*, atau kepuasan (Robbins, 2005:170).

Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*). Teori ini mengesankan untuk memprediksi faktor-faktor seperti kualitas dan kuantitas pekerjaan, keteguhan upaya, ketidakhadiran, kelambatan dan tingkat kecelakaan. Teori ini tidak memberikan banyak pengetahuan yang dalam ke dalam kepuasan karyawan atau keputusan untuk keluar.

Teori Desain Pekerjaan (*Job Design Theory*). Teori ini menyampaikan variabel-variabel produktivitas, kepuasan, ketidakhadiran, dan *turnover*. Namun teori ini mungkin terbatas pada karyawan yang sangat mementingkan untuk menemukan sangat berartinya pekerjaan mereka dan karyawan yang mencari kontrol terhadap elemen-elemen kunci dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, pekerjaan yang memiliki nilai tinggi pada variasi ketrampilan, identitas dan signifikansi tugas, otonomi, serta umpan balik akan membantu terpenuhinya tujuan individu karyawan yang menginginkan arti yang lebih besar dari, dan kontrol terhadap, pekerjaan mereka.

Teori Kesetaraan (*Equity Theory*). Teori kesetaraan juga berhubungan dengan variabel-variabel produktivitas, kepuasan, ketidakhadiran dan *turnover*. Namun, teori ini paling kuat ketika memprediksi perilaku-perilaku ketidakhadiran dan *turnover*. Teori ini lemah ketika memprediksi perbedaan-perbedaan dalam produktivitas karyawan.

Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*). Teori ini membuktikan penjelasan yang relatif kuat tentang produktivitas karyawan, ketidakhadiran, dan *turnover*. Namun, teori ini mengasumsikan bahwa karyawan memiliki hambatan-hambatan pada diskresi keputusan mereka. Teori ini membuat

banyak asumsi yang sama dengan model rasional tentang pembuatan keputusan individu. Tindakan ini untuk membatasi kemampuan penerapannya (Robbins, 2005:170). Teori Pengharapan menjelaskan berbagai kondisi internal dari proses motivasi.

Pengharapan tentang upaya terhadap kinerja (*the effort-performance expectancy*) merupakan hubungan yang dirasakan antara upaya individu dan kinerjanya. Halangan baik yang bersifat individual maupun organisasional mengurangi keyakinan bahwa upaya seseorang akan mengarahkan pada kinerja tertentu. Pengharapan kedua menjelaskan hubungan yang dirasakan antara kinerja dengan dampak kinerja. Pengharapan kinerja terhadap dampaknya merupakan keyakinan seseorang bahwa kinerja akan diikuti oleh satu atau lebih dampak ekstrinsik atau intrinsik (Champoux, 2006:162).

Komitmen

Steers (1988:578) mengutip March dan Simon (1958) yang menyatakan bahwa komitmen yang sesungguhnya sering berkembang ke suatu pertukaran hubungan dimana individu melekatkan dirinya pada organisasi sebagai ganti atas imbalan atau dampak tertentu. Sebagai suatu sikap, komitmen melibatkan suatu perspektif yang merefleksikan perasaan individu terhadap organisasi secara keseluruhan. Terhadap perubahan yang terjadi dengan segera (*immediate*), meski konsisten dari waktu ke waktu, sikap komitmen berkembang lebih lambat. *Outcomes* dari komitmen organisasi dapat berupa:

- 1) *Attendance* (kehadiran di tempat kerja);
- 2) *Intention to remain* (niat untuk tetap bekerja pada perusahaan);
- 3) *Job involvement* (keterlibatan dalam pekerjaan);
- 4) *Job effort* (upaya yang menyangkut pekerjaan); dan
- 5) *Retention* (bertahan untuk tetap bekerja pada perusahaan).

Komitmen didefinisikan oleh Robbins (2005:79) sebagai “suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan mengharapkan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi”. Dengan demikian, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang, sementara komitmen

organisasional yang tinggi berarti memihak pada organisasi yang mempekerjakan seseorang.

Komitmen anggota organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasinya. Meski telah banyak ditulis definisi tentang komitmen organisasi dan pengukurannya oleh banyak pakar dalam bidang Perilaku Organisasi, menurut Luthans (2002:130), sebagai suatu sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai suatu:

- (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota dari suatu organisasi tertentu;
- (2) kesediaan untuk mengerahkan sebanyak mungkin upaya demi organisasinya;
- (3) keyakinan yang tetap dalam menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Ketiganya merupakan sikap loyalitas karyawan pada organisasinya dan merupakan suatu proses yang terus berlanjut melalui mana partisipan organisasi mengekspresikan perhatiannya untuk organisasi dan kelanjutan atas kesuksesan dan kesejahteraan organisasi. Sikap komitmen ini ditentukan oleh berbagai variabel personal dan organisasional. Berbagai variabel personal tersebut termasuk diantaranya adalah usia, masa kerja di organisasi, sikap terhadap hubungan emosional yang bersifat negatif atau positif, atau sifat pengawasan internal atau eksternal. Dengan demikian, maka komitmen menggambarkan lebih dari sekedar loyalitas individu terhadap suatu organisasi yang bersifat pasif. Komitmen organisasional termasuk suatu hubungan aktif dengan organisasi. Individu sudi memberikan sesuatu yang dimilikinya untuk membantu kesuksesan dan kemakmuran organisasi.

Rashid *et al.* (2003) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu kondisi psikologis yang menandai hubungan antara karyawan dengan organisasinya. Implikasinya adalah bertahannya seorang karyawan menjadi anggota organisasinya. Komitmen dapat diartikan sebagai kemauan aktor sosial untuk memberikan energi dan loyalitasnya pada sistem sosial sebagai pelengkap yang efektif bagi organisasi, terlepas dari hubungan yang benar-benar bernilai. Komitmen organisasional dibangun melalui suatu proses pemihakan dimana seseorang melakukan sesuatu dari suatu ide sebagai pengembangan dirinya.

Setelah memasuki organisasi dan disosialisasikan, proses membangun komitmen karyawan terhadap organisasi terbentang seiring waktu. Beberapa

karakteristik personal cenderung diasosiasikan dengan meningkatnya komitmen pada organisasinya. Karakteristik tersebut antara lain berkaitan dengan usia, kebutuhan prestasi yang tinggi, nilai-nilai tentang “*work ethics*” tradisional dan pribadi sesuai dengan tujuan organisasi, berbagai faktor pekerjaan dan organisasi, dan kebebasan memilih untuk memasuki dan menetap serta tantangan pekerjaan yang tinggi (Hall dan Goodale, 1986:283).

Seorang karyawan yang memiliki komitmen, akan tetap bersama organisasinya dalam kondisi yang menyenangkan atau tidak, yang dialami oleh organisasinya. Ia akan tetap bersama organisasinya dalam suka atau duka, hadir bekerja secara rutin, memberikan seluruh harinya (mungkin lebih), melindungi *asset* perusahaan, berbagi tujuan perusahaan dan lain-lain. Memiliki tenaga kerja yang memiliki komitmen akan menambah keunggulan suatu organisasi (Meyer dan Allen dalam Rashid *et al.*, 2003).

Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske (2006:184) menyatakan bahwa bukti penelitian mengindikasikan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi. Orang yang memiliki komitmen cenderung tidak akan keluar dan menerima pekerjaan yang lain. Dengan demikian, tidak akan terjadi biaya atas tingginya *turnover*. Seorang karyawan yang memiliki komitmen, menerima nilai-nilai dan merasa penting untuk mengintegrasikan tujuan individu dan organisasi. Karyawan menganggap tujuan individunya dan tujuan organisasinya sebagai masalah pribadi.

Mengingat sifat komitmen organisasi yang multi-dimensional, Luthans (2003:131) mengutip tiga-komponen model oleh Meyer dan Allen (1991) berikut:

- (1) *Affective commitment* menunjuk pada melekatnya emosi karyawan pada, pengenalan dengan, dan keterlibatan dalam, organisasi. Pelekatan ini bisa disebabkan peran seseorang dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi, atau pada organisasi untuk kepentingan dirinya sendiri.
- (2) *Continuance commitment* menunjuk pada komitmen berdasarkan pada biaya yang diasosiasikan oleh karyawan jika meninggalkan organisasi. Makin kecil alternatif yang menggairahkan karyawan, makin kuat keberlanjutan komitmennya saat itu.
- (3) *Normative commitment* menunjuk pada perasaan keharusan karyawan untuk tetap bersama organisasi. Tipe ini dipengaruhi oleh pengalaman

individu baik sebelum mengikuti sosialisasi budaya maupun setelah mengikuti sosialisasi organisasi untuk memasuki organisasi. Misalnya, seorang karyawan memiliki komitmen normatif kuat karena kawan atau keluarganya telah lama menjadi karyawan organisasi tersebut dan komitmen ini menekankan pada pentingnya loyalitas organisasional.

Menurut Luthans (2002:237), ada berbagai dampak dari komitmen organisasi. Beberapa penelitian mendukung adanya hubungan positif antara komitmen organisasi dengan dampak yang diharapkan, seperti kinerja yang tinggi, *turnover* dan ketidakhadiran yang rendah. Selain itu, juga terdapat bukti yang menunjukkan adanya hubungan antara komitmen karyawan dengan persepsi tentang iklim organisasi yang hangat dan mendukung, menjadi anggota tim yang bersedia membantu anggota lainnya, serta dampak lainnya. Sebagai contoh, suatu penelitian menemukan hubungan yang lebih kuat antara komitmen organisasi dengan kinerja bagi mereka yang memiliki kebutuhan finansial rendah daripada bagi mereka yang memiliki kebutuhan finansial yang tinggi. Namun demikian, juga ditemukan hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh pengantarai antara komitmen organisasi dengan kinerja.

Hall dan Goodale (1986:284) menyatakan bahwa komitmen tidak akan memberikan dampak yang besar terhadap kinerja individu, kecuali individu tersebut memiliki pekerjaan yang upaya-upayanya sangat kritis dan penting atau individu tersebut memandang kualitas sebagai sesuatu yang sangat penting. Namun demikian, banyak pekerjaan yang didisain untuk tidak membutuhkan “upaya ekstra” untuk mencapai kinerja yang berhasil.

Rashid *et al.* (2003) menyuplik hasil penelitian yang dilakukan orang lain dan menyimpulkan bahwa komitmen memiliki dampak terhadap kinerja serta *turnover* karyawan (Mowday *et al.* dan Gregson), perilaku pro-sosial (O’Reilly dan Chatman) dan *turnover* yang disengaja atau kemungkinan terjadinya *turnover* (Porter *et al.* serta Poznanski dan Bline), serta ketidakhadiran (Angle dan Perry).

Kinerja

Kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat

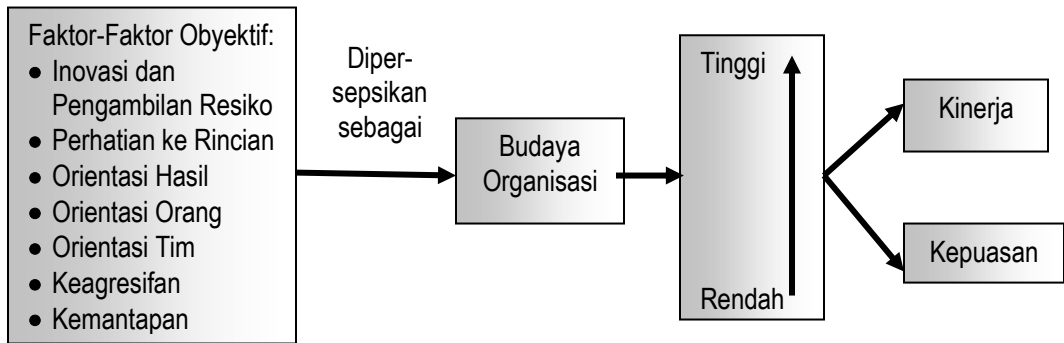
bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Kinerja juga dapat diartikan sebagai pemenuhan suatu tugas. Poin penting dari kinerja adalah bahwa harus dipikirkan secara luas. Oleh karena itu, sangat disayangkan jika kinerja hanya difokuskan pada kuantitas *output* (Aldac dan Stearns, 1987:77-78).

Kinerja individu memberikan kontribusi pada kinerja kelompok yang selanjutnya memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Pada organisasi yang sangat efektif, pihak manajemen membantu menciptakan sinergi yang positif, yaitu secara keseluruhan yang lebih besar daripada jumlah dari bagian-bagiannya. Tidak ada satupun ukuran atau kriteria yang tepat merefleksikan kinerja di tingkat manapun. Dalam prinsip-prinsip teori *Expectancy*, kinerja (*performance*) dianggap sebagai suatu perkalian dari fungsi motivasi (*the force*) dan kemampuan (*ability*) yang dirumuskan sebagai $P = f(M \times A)$. Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske (2006:184).

Tujuan penilaian kinerja adalah sebagai “alat” diagnostik dan proses penilaian terhadap pengembangan individu, tim dan organisasi. Oleh karena kinerja merupakan suatu fungsi potensi, untuk mencapai dan mempertahankan kinerja diperlukan berbagai proses organisasional yang memungkinkan orang maupun program mewujudkan potensi mereka sepenuhnya. Maka itu, kebutuhan untuk mencapai dan mempertahankan kinerja menentukan target kemampuan organisasi. Kinerja juga dinilai berdasarkan tujuan organisasi secara keseluruhan yang mungkin telah dipecah menjadi beberapa target terpisah yang bersama-sama memberikan kontribusi bagi tujuan keseluruhan organisasi.

Karyawan membentuk persepsi subyektif yang menyeluruh tentang organisasinya berdasarkan berbagai faktor seperti toleransi terhadap resiko, penekanan pada tim, dan dukungan orang-orang. Keseluruhan persepsi karyawan tersebut menjadi budaya organisasi atau kepribadian organisasi. Persepsi yang baik atau yang tidak baik akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar untuk budaya yang lebih kuat (Gambar 2).

Gambar 2
Dampak Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Karyawan

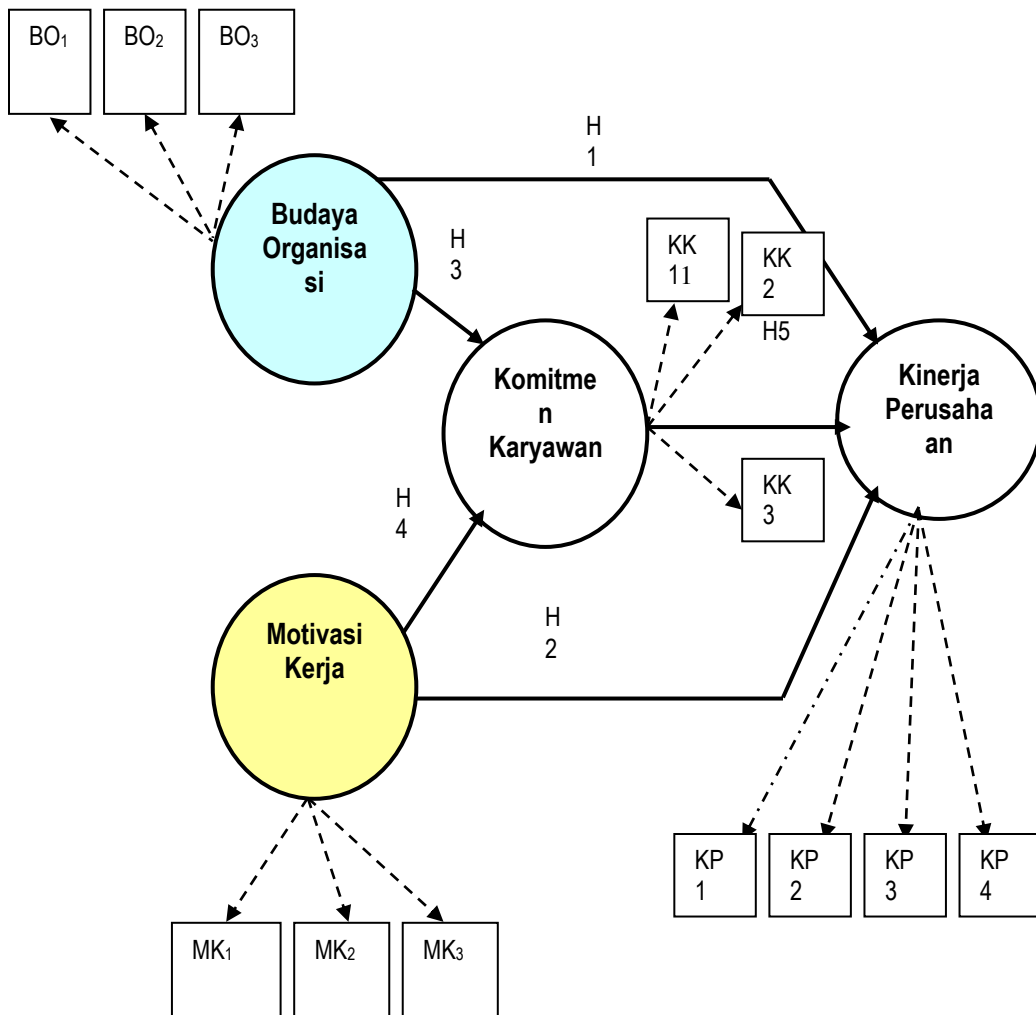


Sumber: Stephen P. Robbins. 2005. *Organizational Behavior*. Eleventh Edition. International Edition. New Jersey: Prentice Hall. p.507

Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Kinerja dapat diukur dari segi efisiensi, efektivitas, serta kesehatan organisasi. Efisiensi mencakup: administrasi; penganggaran; waktu penyelesaian; tenaga pelaksana program; sarana, alat dan bahan. Sedangkan efektivitas mencakup: lebih sempurna dalam mencapai tujuan; lebih tepat dalam mencapai tujuan; lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan; lebih meningkatkan kemampuan belajar organisasi (Marcoulides dan Heck, 1993:224 serta Gibson, *et al.* 2006:372-373).

Kerangka Konseptual

Gambar 3
Kerangka Konseptual Penelitian



Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tinjauan pustaka dan kerangka konseptual yang telah dirumuskan di depan, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H1 : Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan
- H2 : Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan
- H3 : Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan
- H4 : Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan.
- H5 : Komitmen karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan

Metode Penelitian

Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan *explanatory research* atau penelitian penjelasan yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun, 1989:5), serta dengan survei pada sampel yang diambil dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah karyawan PT DuPont Agricultural Products Indonesia cabang Sidoarjo dan Pasuruan yang berstatus karyawan tetap dan pegawai kontrak yang berjumlah 105 orang. Sampel penelitian ini ditentukan dengan *total sampling* atau sensus dimana seluruh anggota populasi dilibatkan sebagai anggota sampel penelitian ini. Dengan jumlah sampel 105 karyawan ini berarti telah memenuhi persyaratan untuk digunakannya analisis *Structural Equation Modelling (SEM)* (Ferdinand, 2000:47).

Definisi Operasional Variabel

Budaya Organisasi (BO) merupakan nilai-nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal dan kebiasaan yang dimiliki bersama dalam organisasi, yang berinteraksi dengan struktur formal guna menghasilkan berbagai norma perilaku yang membedakan organisasinya dari organisasi lainnya. Variabel ini secara operasional diukur menggunakan tiga indikator berikut:

BO₁ = Perlindungan pada keselamatan kerja.

BO₂ = Konduktivitas iklim organisasi.

BO₃ = Penekanan perusahaan pada penciptaan/peningkatan kualitas hubungan interpersonal karyawan.

Motivasi Kerja (M) adalah proses yang menerangkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan ketekunan (*persistence*) individu dalam upayanya untuk mencapai tujuan. Variabel ini secara operasional diukur menggunakan tiga indikator berikut:

M₁ = Kebutuhan untuk berinteraksi sosial.

M₂ = Harapan karyawan untuk pengembangan kariernya.

M₃ = Gaji atau Upah

Komitmen Karyawan (KK) merupakan kekuatan relatif dari suatu pemihakan individu dengan keterlibatan individu dalam organisasi. Variabel ini secara operasional diukur menggunakan tiga indikator berikut:

KK₁ = Pemihakan individu terhadap organisasi / percaya pada nilai-nilai organisasi

KK₂ = Keterlibatan Karyawan

KK₃ = Loyalitas

Kinerja Perusahaan (KP) merupakan pencapaian tujuan perusahaan yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif atau hal-hal lainnya yang diinginkan oleh perusahaan. Variabel ini secara operasional diukur menggunakan empat indikator berikut :

KP₁ = Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh sumberdaya yang dimilikinya

KP₂ = Kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan

KP₃ = Kemampuan perusahaan dalam mencapai target pertumbuhan penjualan

KP₄ = Kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan cepat dan tepat

Pengukuran instrumen penelitian menggunakan skala Likert. Pilihan jawaban yang disediakan adalah “sangat tidak setuju” (nilai 1) hingga “sangat setuju” (nilai 5).

Teknik Analisis Data

Sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. Kedua model ini ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. (Ferdinand, 2002:34). Analisis data penelitian ini menggunakan bantuan program statistik Amos 4.0.

Hasil Penelitian

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas terhadap semua instrumen penelitian dengan menggunakan program *SPSS* versi 13.0, menunjukkan bahwa semua item penelitian memiliki nilai probabilitas signifikansi yang lebih besar dari 0.05 dan seluruh variabel penelitian ini memiliki nilai *alpha Cronbach* lebih besar dari 0,07. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen penelitian ini *valid* dan *reliable*, sehingga dapat digunakan dalam proses analisis data selanjutnya.

Hasil Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif terhadap semua variabel penelitian ini dengan menggunakan program *SPSS* versi 13.0, menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai *mean* sebesar 4,491, variabel motivasi kerja memiliki nilai *mean* sebesar 4,230, variabel komitmen karyawan memiliki nilai *mean* sebesar 4,443, dan variabel kinerja perusahaan memiliki nilai *mean* sebesar

4,445. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa rata-rata responden menilai budaya organisasi PT DuPont Agricultural Indonesia adalah kuat, motivasi kerja karyawannya tinggi, komitmen karyawannya tinggi dan kinerja perusahaannya adalah tinggi.

Uji Asumsi Model Persamaan Struktural

Pengujian dengan analisis model struktural dilakukan dengan langkah-langkah uji sebagai berikut ini:

Uji *Univariate* dan *Multivariate Outliers*

Hasil uji *univariate outliers* menunjukkan bahwa keseluruhan observasi tidak ada yang memiliki *z-score* $\geq 3,0$. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa keseluruhan variabel observasi atau indikator dalam penelitian ini tidak terdapat (bebas dari) *univariate outliers*.

Pengujian *multivariate outliers* yang dilakukan dengan menggunakan jarak *Mahalanobis* (*Mahalanobis distance*) dengan program *SPSS* 13.0 menunjukkan bahwa nilai *Mahalanobis distance* sebesar 32,216 yang lebih kecil daripada nilai *Chi-square* 34,528. Dengan demikian dapat tidak terdapat (bebas) *multivariate outliers*.

Uji Normalitas

Berdasarkan nilai *Critical Ratio* (*CR*) untuk *skewness* dan *kurtosis* dalam penelitian ini, tidak ada indikator yang tidak normal karena nilai *CR* adalah $-2,58 \leq CR \leq 2,58$.

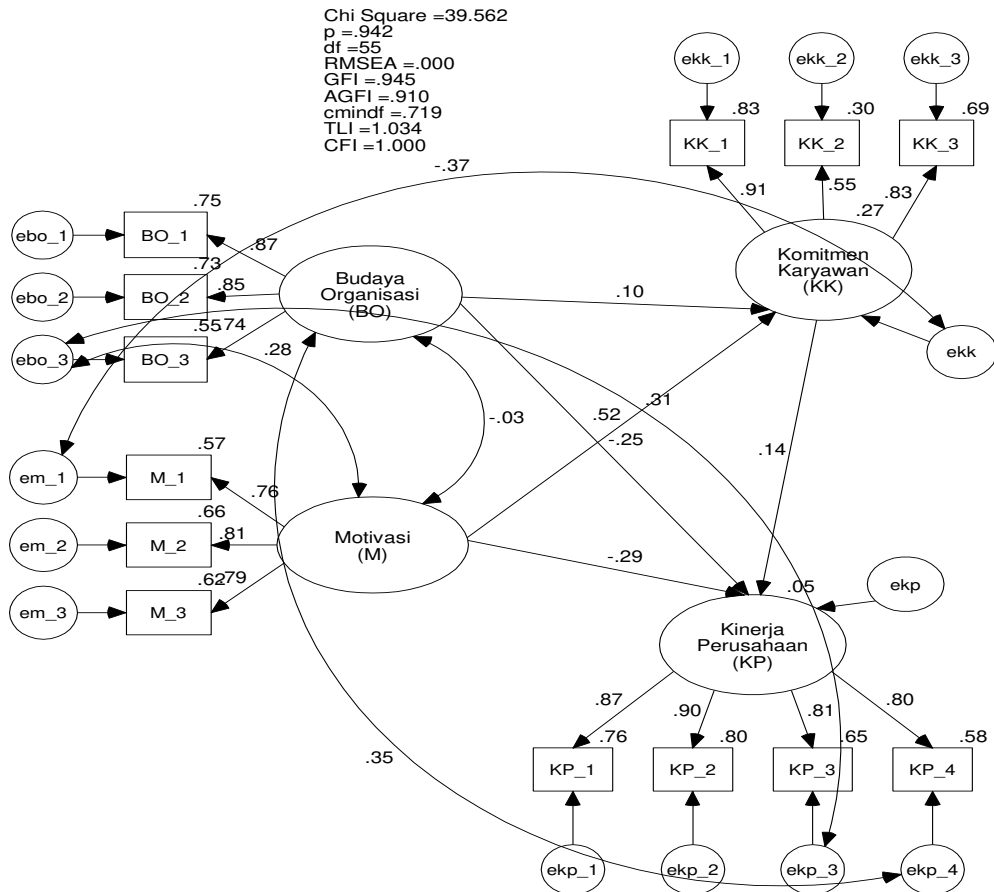
Uji Multikolinieritas

Untuk mengetahui apakah terjadi multikolinier (adanya hubungan) antar konstruk dapat dilihat dari *determinant covariance matrix*, nilainya $7.3048e+002$ atau sebesar 730.482 jauh lebih besar dari nol, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat multikolinieritas.

Model Persamaan Struktural dan Pengujian Hipotesis

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, yaitu untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan Motivasi kerja terhadap komitmen karyawan dan pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan serta pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja perusahaan dilakukan pengujian dengan menggunakan model persamaan struktural menggunakan program AMOS 4.0. Hasil analisis model persamaan struktural dapat dilihat pada Gambar 3, setelah dilakukan empat kali modifikasi indeks sebagai berikut :

Gambar 4
Model Persamaan Struktural Tahap Akhir



Hasil evaluasi *Goodness of Fit Index* selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa semua *Goodness of Fit indexes* baik dan nilai probabilitas error $0,942 > 0,05$ menunjukkan model tersebut sudah *fit*, sehingga tanggapan responden tentang model persamaan struktural tersebut sudah *fit* dengan model konseptualnya.

Tabel 2.
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indexes*

<i>Goodness of Fit Indexes</i>	<i>Cut off value</i>	Hasil analisis	Evaluasi Model
<i>Chi Square</i>	Kecil	39,562	
Signifikansi/Probabilitas	$\geq 0,05$	0,942	sudah fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,945	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,910	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,719	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,034	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik

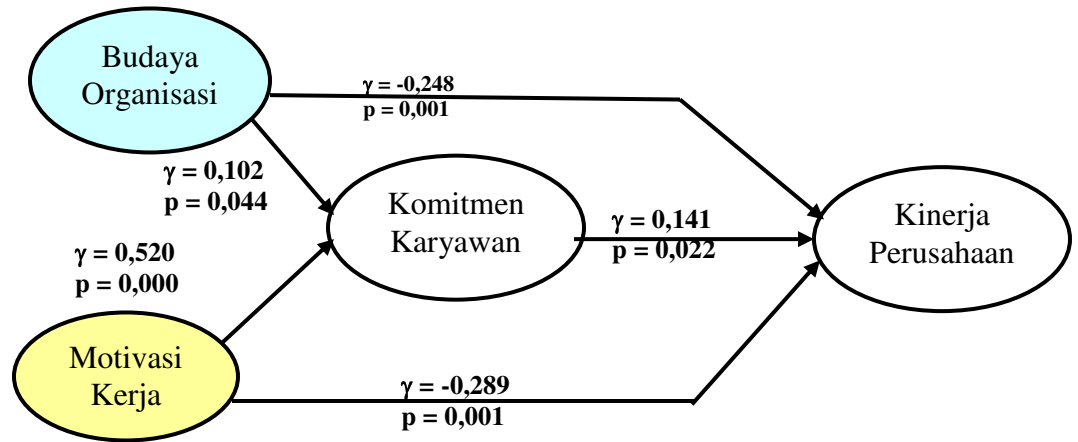
Sedangkan hasil analisis *Structural Equation Modelling* budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap komitmen karyawan dan kinerja perusahaan setelah dilakukan modifikasi sampai ke-4 selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 3.

Apabila model akhir pada Gambar 3 di atas digambarkan secara garis besar dengan memperlihatkan koefisien jalur beserta probabilitas *error*nya akan tampak seperti gambar 4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap komitmen karyawan dan kinerja perusahaan dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3
Hasil Analisis Structural Equation Modelling

	Estimate	Standardized Estimates	S.E	C.R	P	Keterangan
Budaya Organisasi (BO)						
BO → BO1	1.510	0.867	0.181	8.340	0.000	Signifikan
BO → BO2	1.339	0.854	0.161	8.290	0.000	Signifikan
BO → BO3	1.000	0.743			0.000	Signifikan
Motivasi Kerja (M)						
M → M1	1.064	0.757	0.148	7.182	0.000	Signifikan
M → M2	1.072	0.813	0.134	7.971	0.000	Signifikan
M → M3	1.000	0.789			0.000	Signifikan
Komitmen Karyawan (KK)						
KK → KK1	1.000	0.912			0.000	Signifikan
KK → KK2	0.337	0.546	0.062	5.475	0.000	Signifikan
KK → KK3	0.743	0.833	0.091	8.165	0.000	Signifikan
Kinerja Perusahaan (KP)						
KP → KP1	0.571	0.873	0.059	9.689	0.000	Signifikan
KP → KP2	0.775	0.896	0.078	9.970	0.000	Signifikan
KP → KP3	0.721	0.805	0.082	8.829	0.000	Signifikan
KP → KP4	1.000	0.798			0.000	Signifikan
BO → KK	0.205	0.102	0.102	2.018	0.044	Signifikan
M → KK	0.811	0.520	0.185	4.376	0.000	Signifikan
BO → KP	-0.238	-0.248	0.072	-3.301	0.001	Signifikan
M → KP	-0.286	-0.289	0.085	-3.381	0.001	Signifikan
KK → KP	0.226	0.141	0.098	2.307	0.022	Signifikan

Gambar 4
Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap
Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan



Berikut ini nilai Koefisien Jalur, *Critical Ratio* dan Probabilitas *error* budaya organisasi, motivasi kerja terhadap komitmen karyawan dan kinerja perusahaan.

Tabel 4
Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap
Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan

Variabel	Koef. Jalur	C.R	Prob	Keterangan
Budaya Organisasi → Komitmen Karyawan	0,102	2,018	0,044	Signifikan
Motivasi kerja → Komitmen Karyawan	0,520	4,376	0,000	Signifikan
Budaya Organisasi → Kinerja Perusahaan	-0,248	-3,301	0,001	Signifikan
Motivasi Kerja → Kinerja Perusahaan	-0,289	-3,381	0,001	Signifikan
Komitmen Karyawan → Kinerja Perusahaan	0,141	2,307	0,022	Signifikan

Keterangan : → menunjukkan arah pengaruh

Berdasarkan Tabel 4 dapat dinyatakan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan dengan probabilitas *error* $0,044 < 0,05$. Koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan sebesar 0,102.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan dengan probabilitas *error* $0,000 < 0,05$. Koefisien jalur pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen karyawan sebesar 0,520.
3. Budaya Organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan probabilitas *error* $0,001 < 0,05$. Koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan sebesar -0,248.
4. Motivasi kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan probabilitas *error* $0,001 < 0,05$. Koefisien jalur pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan sebesar -0,289.
5. Komitmen karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan probabilitas *error* $0,022 < 0,05$. Koefisien jalur pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,141.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Karyawan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi pada PT *DuPont Agricultural Products* Indonesia dapat meningkatkan kepemihakan, keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi serta keyakinan karyawan terhadap nilai-nilai organisasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Richie (2000) bahwa budaya organisasi menembus kehidupan organisasi dalam berbagai cara untuk mempengaruhi setiap aspek organisasi dan mempengaruhi berbagai *outcomes* seperti produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis. Selain itu juga mendukung pendapat Rashid *et al.* (2003) bahwa ada hubungan antara beberapa dimensi budaya dengan komitmen organisasi, serta Geiger yang menemukan dampak nilai-nilai budaya terhadap peningkatan komitmen. Studi mereka menunjukkan bahwa budaya dapat meningkatkan komitmen organisasi, dan selanjutnya meyakinkan keberhasilan organisasi. Oleh karena faktor budaya dan komitmen organisasi memiliki implikasi penting bagi para manajer yang menjalankan organisasi, maka faktor-faktor tersebut dapat dihubungkan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Karyawan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Champoux (2006) bahwa dampak intrinsik (seperti aktualisasi diri, pekerjaan yang menantang, dll) dan dampak ekstrinsik (seperti kenaikan gaji/upah, promosi, dll) motivasi dapat meningkatkan kepemihakan, keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap PT *DuPont Agricultural Products* Indonesia, serta kepercayaannya pada nilai-nilai organisasi.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini berarti dengan budaya organisasi yang makin kuat justru makin menurunkan kinerja perusahaan. Keadaan ini berbeda dengan teori Robbins (2005) yang menyatakan bahwa karyawan membentuk persepsi subyektif yang menyeluruh tentang organisasinya berdasarkan berbagai faktor seperti toleransi terhadap resiko, penekanan pada tim, dan dukungan orang-orang. Keseluruhan persepsi karyawan tersebut menjadi budaya organisasi atau kepribadian organisasi. Persepsi yang baik atau yang tidak baik akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar untuk budaya yang lebih kuat. Selain itu, hasil penelitian ini juga bertentangan dengan pendapat Rashid *et. al* (2003) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan atau komitmen organisasi memiliki dampak potensial terhadap kinerja organisasi. Budaya dapat meningkatkan komitmen organisasi, dan selanjutnya meyakinkan keberhasilan organisasi.

Perbedaan ini dapat disebabkan karena pada saat penelitian ini dilakukan, PT *DuPont Agricultural Products* Indonesia dipimpin oleh *expatriates* yang sedikit banyak memiliki nilai-nilai yang berbeda (meski mungkin hanya sedikit) dengan budaya perusahaan sejenis yang sejak awal dimiliki dan dipimpin oleh orang Indonesia.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja PT *DuPont Agricultural Products* Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi karyawan yang tinggi dapat menurunkan kinerja perusahaan. Hasil ini tidak mendukung pendapat Champoux (2006) bahwa dampak intrinsik (seperti aktualisasi diri, pekerjaan yang menantang, dll) dan dampak ekstrinsik (seperti kenaikan gaji/upah, promosi, dll) motivasi dapat mempengaruhi kinerja individual. Hal ini dapat disebabkan karena kurangnya evaluasi dari pihak manajemen perusahaan terhadap kinerja karyawan. Sehingga berapapun besarnya imbalan ekstrinsik (kenaikan gaji/upah, promosi, dll) yang diberikan perusahaan kepada karyawan tidak menjamin meningkatnya kinerja PT *DuPont Agricultural*

Products Indonesia yang *established* (merupakan suatu *Multi National Corporation*) ini.

Pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja perusahaan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Hall dan Goodale (1986) menyatakan bahwa komitmen mungkin tidak memiliki dampak yang besar terhadap kinerja individu, kecuali individu tersebut memiliki pekerjaan yang upaya-upayanya sangat kritis dan penting atau individu tersebut memandang kualitas sebagai sesuatu yang sangat penting. Namun demikian, banyak pekerjaan yang didisain untuk tidak membutuhkan “upaya ekstra” untuk mencapai kinerja yang berhasil. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Rashid *et al.*, (2003) bahwa komitmen organisasi memiliki dampak potensial terhadap kinerja organisasi. Budaya dapat meningkatkan komitmen organisasi, dan selanjutnya meyakinkan keberhasilan organisasi.

Kesimpulan Dan Saran

Kesimpulan

1. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan PT. *DuPont Agricultural Products* Indonesia. Hasil penelitian ini mendukung pendapat dan hasil penelitian Richie (2000) serta Rashid *et al.* (2003).
2. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan PT. *DuPont Agricultural Products* Indonesia. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Champoux (2006)
3. Budaya organisasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja PT. *DuPont Agricultural Products* Indonesia. Hasil penelitian ini bertentangan dengan pendapat Robbins (2005) juga penelitian Rashid *et al.* (2003)
4. Motivasi kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja PT. *DuPont Agricultural products* Indonesia. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Champoux (2006).

5. Komitmen karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja di PT. *DuPont Agricultural Products* Indonesia. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Hall and Goodale (1986) dan hasil penelitian Rashid *et al.* (2003)
6. Secara rutin mengevaluasi budaya organisasi PT *DuPont Agricultural Products* Indonesia, agar selalu adaptif terhadap perubahan (*adaptive culture*), kompeten (*competence culture*) dan kuat (*strong culture*). Salah satunya dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas ”*Employee Dialogue*” dengan *top management* yang dilakukan secara rutin (periodik). Hasil dari dialog-dialog tersebut dapat dijadikan sebagai umpan balik dari karyawan terutama berkaitan dengan strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
7. Menciptakan program-program pengembangan kualitas sumberdaya manusia perusahaan sehingga dapat tercipta sumberdaya yang kompeten dan *committed* pada pekerjaan serta pada PT *DuPont Agricultural Products* Indonesia.
8. Meski budaya tidak mudah berubah, namun budaya tidak statis. Oleh sebab itu, setiap perubahan budaya menuju budaya yang adaptif, perlu disosialisaikan kepada seluruh sumberdaya manusia agar nilai-nilai organisasi tetap dapat diterima dan diyakini oleh seluruh sumberdaya manusia yang dimiliki oleh PT *DuPont Agricultural Products* Indonesia.
9. Melibatkan karyawan dalam perencanaan, pelaksanaan serta evaluasi setiap kebijakan/aktivitas organisasi agar *sense of belonging* dan loyalitas sebagai bagian dari komitmen karyawan dapat ditingkatkan, dan pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Daftar Pustaka

- Aldag R.J., and Stearns T.M. 1987. *Management*. Ohio: South-Western Publishing Co.
- Ashby, C.F. 2000. *Revitalize Your Corporate Culture*. Houston, Texas: Cashman Dudley.
- Champoux, J. E. 2006. *Organizational Behavior*. Third edition, USA: Thomson South-Western.
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. 2000. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing.
- Ferdinand A. 2002. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*. Edisi kedua, Semarang: BP Undip
- Geiger, G. 1998. The Impact of Cultural Values on Escalation of Commitment. *Journal of Organizational Analysis*. 6:165-177.
- Gibson J.L, Ivancevich J.M, Donnely Jr., J.H. and Konopaske, R. 2006. *Organizations: Behavior Structure Processes*. Twelfth edition. New York: McGraw Hill.
- Hall D.T., Goodale J.G., 1986. *Human Resource Management: Strategy, Design and Implementation*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Taham, R.L., Black, W.C., 1995. *Multivariate Data Analysis with Readings*. 4th ed., New Jersey: Prentice-Hall. Inc., Englewood Cliffs.
- Hofstede G. 1984. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Abridged edition, California: Sage Publications. Newbury Park.
- Ivancevich J.M, Konopaske R, and Matteson MT. 2005. *Organizational Behavior and Management*. Boston: McGraw Hill.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press
- Kreitner R. and Kinicki A. 2007. *Organizational Behavior*. Seventh edition. New York: McGraw Hill

- Luthans, F. 2002. *Organizational Behavior*. Ninth edition. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Marcoulides, G.A. and Heck, R.H. 1993. "Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model". *Organization Science*. 4(2):209-225.
- _____. 2006. *Marketing* PT DuPont Report.
- Plunkett, W.R. and Attner R.F. 1989. *Management*. Third edition. Boston, Massachusetts: PWS-KENT Publishing Company.
- Rashid M.A.A, Sambasivan, M. and Johari, J. 2003. The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance. *Journal of Management Development*. 22(8):708-728.
- Ritchie, M. 2000. Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internalization Process and Member Performance. *Southern Business Review*. 1-13.
- Robbins, S.P. 2005. *Organizational Behavior*. Eleventh edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Schein, E.H. 1991. *Organizational Culture and Leadership*, First edition. San Francisco, Oxford: Jossey-Bass Publishers.
- Sherriton J. and Stern J.L. 1997. *Corporate Culture: Removing the Hidden Barriers to Team Success*. New York: Amacom.
- Steers R.M. 1988. *Introduction to Organizational Behavior*. Third edition. Glenview, Illinois: Scott, Foreman and Company.
- Werther, W.B. and Davis, K. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. Fifth edition. New York: MacGraw Hill, Inc.
- Wheelen, G and Jolan, H. 1996. *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, New York: John Willey and Son
- Zwell, M. 2000. *Creating a Culture of Competence*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.