

PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT. Syngenta Seed Indonesia, Pasuruan Site)

**Adin Galang Daniswara
Mochammad Al Musadieg
Mohammad Iqbal**
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
E-mail: adin.daniswara@gmail.com

ABSTRACT

This research is aimed to explain the impacts of company culture that affected by home country culture on motivation, impacts of company culture on employee performance, and impacts of motivation on employee performance. This research is quantitative research with the method of explanatory research, and used questionnaire method. The populations are employees of PT. Syngenta Seed Indonesia, Pasuruan Site. This research was analyzed by using descriptive and path analysis. The results shows that company culture that affected by home country culture has significant positive effect on motivation. Company culture has significant positive effect on employee performance. Motivation has significant positive effect on employee performance. So that, company culture also has significant positive indirect effect on employee performance through motivation variable. It means that the more home country culture adapted to company culture, the more motivation and employee performance in multinational company will increase.

Keywords: *Company Culture, Home Country Culture, Motivation, Employee Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh budaya perusahaan yang dipengaruhi oleh budaya *home country* terhadap motivasi kerja, pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research*, dengan teknik pengumpulan data berupa penyebaran kuesioner kepada responden. Populasi penelitian ialah karyawan PT. Syngenta Seed Indonesia, Pasuruan Site. Penelitian ini dianalisis dengan analisis deskriptif dan analisis jalur (*path*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang dipengaruhi oleh budaya *home country* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Budaya perusahaan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, budaya perusahaan secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Dengan kata lain semakin budaya *home country* diadaptasikan pada budaya perusahaan, maka akan meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan di perusahaan multinasional.

Kata Kunci: *Budaya Perusahaan, Budaya Home Country, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan*

1. PENDAHULUAN

Pada era ini, studi mengenai budaya telah banyak berkembang. Menurut Hofstede (2010) budaya merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan, dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang membedakan dengan kelompok yang lain. Lebih lanjut Hofstede menjelaskan bahwa budaya di suatu negara (budaya nasional) memiliki enam dimensi diantaranya ialah *Power Distance Index* (PDI), *Individualism* (IDV), *Masculinity* (MAS), *Uncertainty Avoidance Index* (UAI), dan *Long Term Orientation* (LTO). Melalui penelitiannya di beberapa negara di dunia, Hofstede menyimpulkan indeks budaya nasional di masing-masing negara berdasarkan enam dimensi budaya nasional tersebut.

Memasuki era bisnis internasional, budaya nasional merupakan isu penting yang sering dikaitkan dengan suksesnya aktivitas bisnis internasional. Dengan adanya bisnis internasional, membuka peluang yang besar bagi suatu perusahaan untuk memperluas jaringan bisnisnya di negara lain. Perusahaan yang memiliki anak cabangnya di negara lain disebut sebagai *Multi National Corporation* (MNC). Dalam aktivitas MNC, terdapat tiga peran budaya yang terlibat di dalamnya, yaitu budaya *home country* (negara asal perusahaan), budaya *host country* (negara tuan rumah), dan budaya *third country*.

Budaya *home country*, budaya *host country*, dan budaya negara asal karyawan (*third country*) menjadi beberapa faktor eksternal yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Menurut Sylwia (2013) dalam jurnalnya, dalam beberapa tahun terakhir terjadi peningkatan publikasi tentang dampak budaya nasional terhadap MSDM di perusahaan, hal ini terutama terkait dengan meningkatnya kompleksitas kegiatan usaha yang berhubungan dengan globalisasi. Dengan demikian, budaya *home country* merupakan aspek penting yang juga memengaruhi budaya perusahaan. Aluko (2003) dalam jurnalnya menjelaskan bahwa hubungan yang ditunjukkan atas pengaruh budaya nasional terhadap budaya perusahaan ialah budaya nasional *home country* akan teraplikasikan baik secara langsung maupun tidak langsung pada anak perusahaannya.

Pertumbuhan MNC tidak lepas dari peran sumber daya manusia di dalamnya. Untuk mengatur sumber daya manusia di dalam perusahaan, telah dikenal adanya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut Musadieg (2011) MSDM memiliki empat fungsi, yaitu fungsi akuisisi, fungsi pengembangan, fungsi pemeliharaan, dan fungsi motivasi.

Dari keempat fungsi MSDM tersebut, terdapat fungsi motivasi yang dibuat untuk mendorong kinerja karyawan yang maksimal. Kinerja karyawan yang maksimal akan juga menghasilkan kinerja organisasi yang maksimal. Motivasi akan mengarahkan individu dalam perusahaan untuk melakukan tugas dan tanggungjawabnya dengan serius, hal ini berperan dalam kinerja karyawan dalam mencapai kinerja organisasi yang maksimal. Dari pernyataan ini, disimpulkan bahwa motivasi kerja dan kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam kesuksesan suatu organisasi.

Dari beberapa uraian di atas, diketahui bahwa budaya *home country* yang memengaruhi budaya perusahaan mengindikasikan pengaruhnya juga terhadap praktik MSDM di perusahaan. Seiring dengan perkembangan bisnis internasional yang semakin pesat, peneliti kemudian tertarik untuk mencari tahu pengaruh budaya perusahaan multinasional yang dipengaruhi oleh budaya *home country* terhadap MSDM perusahaan, khususnya pada aspek motivasi kerja dan kinerja karyawan pada karyawan MNC yang bertempat di Indonesia.

2. KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

MSDM ialah kebijakan, strategi, dan praktik perusahaan dalam mengatur sumber daya manusia di dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi-fungsi MSDM. Dari pengertian MSDM tersebut mengindikasikan tanggungjawab MSDM yang memunyai peranan penting bagi perusahaan dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Fungsi MSDM menurut Hasibuan (2005) terdiri atas dua hal, yaitu fungsi manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian) dan fungsi operasional (pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian).

Budaya Nasional

Dalam penelitian mendalam mengenai dimensi budaya nasional, Hofstede (2010) telah menyimpulkan beberapa dimensi budaya nasional sebagai berikut.

a. *Power Distance Index* (PDI)

Suatu tingkat kepercayaan atau penerimaan dari suatu *power* yang tidak seimbang di antara orang. Budaya di mana beberapa orang dianggap lebih superior dibandingkan dengan yang lain karena status sosial, gender, ras, umur, pendidikan, kelahiran, pencapaian, latar belakang atau faktor

lainnya merupakan bentuk *power distance* yang tinggi.

b. *Individualism* (IDV)

Individualisme adalah lawan dari kolektivisme, yaitu tingkat di mana individu terintegrasi ke dalam kelompok. Dari sisi individualis kita melihat bahwa terdapat ikatan yang longgar di antara individu. Setiap orang diharapkan untuk mengurus dirinya masing-masing dan keluarga terdekatnya. Sementara itu dari sisi kolektivis, kita melihat bahwa sejak lahir orang sudah terintegrasi ke dalam suatu kelompok.

c. *Masculinity* (MAS)

Maskulinitas merupakan tingkat dimana masyarakat lebih cenderung memiliki pola pikir pada tujuan hidup untuk pencapaian, kekuatan, dan pengendalian. Sedangkan feminitas adalah pola pikir masyarakat yang lebih condong memiliki tujuan hidup untuk kesejahteraan dan kebahagiaan.

d. *Uncertainty Avoidance Index* (UAI)

Uncertainty avoidance adalah tingkat ketidakpastian dan ambiguitas, kemudian bagaimana mereka beradaptasi terhadap perubahan. Pada negara *uncertainty avoidance* tinggi, cenderung menjunjung tinggi konformitas dan keamanan, menghindari risiko dan mengandalkan peraturan formal dan juga ritual. Kepercayaan hanyalah diberikan kepada keluarga dan teman yang terdekat. Akan sulit bagi seorang negosiator dari luar untuk menjalin hubungan dan memperoleh kepercayaan dari mereka. Pada negara dengan *uncertainty avoidance* yang rendah, cenderung lebih bisa menerima risiko, dapat memecahkan masalah, memiliki struktur organisasi yang flat, dan memiliki toleransi terhadap ambiguitas. Bagi orang dari masyarakat luar, akan lebih mudah untuk menjalin hubungan dan memperoleh kepercayaan.

e. *Long Term Orientation* (LTO)

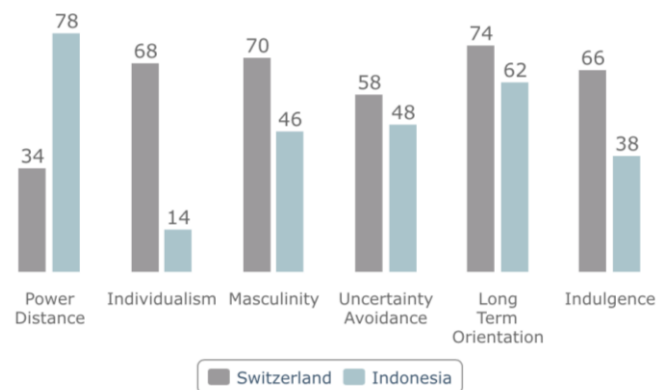
Nilai orientasi jangka panjang versus orientasi jangka pendek menjelaskan tentang pandangan suatu masyarakat mengenai waktu (masa lalu, masa kini, dan masa depan). Pada budaya yang berorientasikan jangka panjang, nilai efektifitas dan efisiensi lebih diutamakan, sedangkan pada orientasi jangka pendek lebih mengutamakan tradisi.

f. *Indulgence* (IND)

Indulgensi menunjukkan budaya masyarakat yang membenarkan kebebasan dalam hidup sehingga dapat menikmati kehidupan yang dijalani. Sedangkan pada budaya *restraint* (menahan diri) menunjukkan budaya masyarakat yang menekan hidup mereka dari kesenangan dan mengatur kehidupan mereka dengan norma-norma sosial yang ketat.

Budaya Perusahaan

Berikut adalah indeks budaya *home country* PT. Syngenta Seed (Swiss) yang memengaruhi budaya perusahaan.



Gambar 1. Grafik Budaya Nasional Swiss Menurut Dimensi Budaya Nasional Hofstede

Sumber: situs www.geert-hofstede.com

a. PDI Rendah

Karakteristik PDI rendah tergambar dengan beberapa hal berikut; mandiri, kebutuhan hirarki hanya saat dibutuhkan, persamaan hak, akses yang mudah pada atasan, sistem pelatihan untuk atasan, fasilitas dan wewenang yang diberikan pada level manajer, kekuasaan terdesentralisasi, manajer bergantung pada pengalaman bawahannya, bawahan lebih menyukai konsultasi dengan atasan dibandingkan kontrol dari atasan, hubungan dengan atasan lebih cenderung bersifat informal, komunikasi bersifat langsung dan parsipatif.

b. IDV Tinggi

Dalam masyarakat individualis, pelanggaran terhadap norma akan menimbulkan rasa bersalah dan hilangnya harga diri, hubungan antarkaryawan berdasarkan pada hubungan profesional saja, keputusan perekrutan dan promosi jabatan hanya berdasarkan pada prestasi individu yang bersangkutan.

c. MAS Tinggi

Beberapa karakteristik yang ditunjukkan negara dengan budaya maskulin ialah; dorongan dan orientasi yang sangat tinggi pada kesuksesan (hal ini lebih terlihat pada Swiss di bagian Jerman), berpola pikir bahwa “hidup untuk bekerja”, manajer diharapkan untuk tegas, lebih menekankan pada kekayaan, kompetisi, dan performa kinerja, serta penyelesaian konflik dengan memerangi mereka.

d. UAI Tinggi

Negara dengan dimensi *uncertainty avoidance* tinggi digambarkan dengan beberapa hal berikut; tidak toleran pada perilaku dan ide-ide yang tidak lazim, adanya kebutuhan emosional atas peraturan, berpedoman bahwa waktu adalah uang, masyarakatnya memiliki dorongan pribadi untuk bekerja keras, ketelitian dan ketepatan waktu adalah norma yang selalu dilaksanakan, inovasi mungkin ditentang, keamanan adalah motivasi penting bagi seseorang, dan keputusan selalu diambil setelah melakukan analisis yang cermat atas semua informasi yang ada.

e. LTO Tinggi

Pada negara LTO tinggi pragmatis, masyarakatnya meyakini bahwa kebenaran sangat bergantung pada situasi, konteks, dan waktu. Mereka memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan mudah pada perubahan, kecenderungan yang tinggi untuk menyimpan uang dan menginvestasikannya, dan memiliki ketekunan dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

f. IND Tinggi

Masyarakat dengan dimensi *indulgence* yang tinggi pada umumnya menunjukkan dorongan dan keinginan untuk menikmati hidup dan bersenang-senang. Mereka memiliki perilaku positif dan kecenderungan pada sikap optimis. Selain itu, mereka sangat memanfaatkan waktu luang yang mereka miliki, melakukan apa yang ingin mereka lakukan, serta menghabiskan uang sesuai dengan keinginan mereka.

Motivasi Kerja

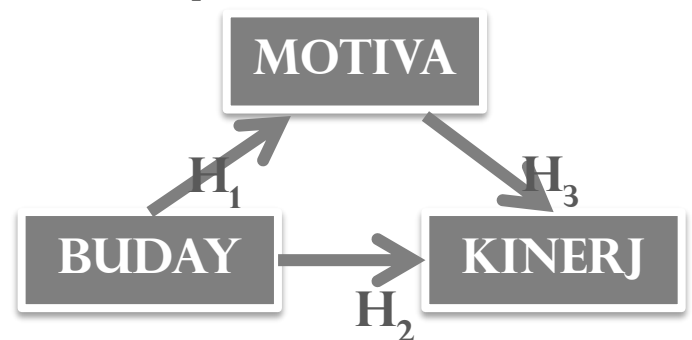
Alderfer dalam Hasibuan (2009) menjelaskan teori motivasi yang didasarkan pada faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan individu tersebut termotivasi dalam melaksanakan suatu tugas/pekerjaan. Semakin

tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka akan semakin tinggi pula motivasi untuk bekerja. Teori kepuasan yang dijelaskan oleh Alderfer ini disebut sebagai teori ERG (*Existence, Relation, and Growth*). Dijelaskan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu kebutuhan akan keberadaan/*existence*, kebutuhan afiliasi/*relation*, dan kebutuhan akan pertumbuhan/*growth*.

Kinerja Karyawan

kinerja merupakan hasil kerja yang telah dilaksanakan oleh individu di dalam organisasi dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja individu yang baik di dalam organisasi, tentunya akan memberikan kinerja organisasi yang baik pula. Karena organisasi adalah serangkaian individu yang kinerjanya sangat bergantung pada hasil kerja masing-masing individu di dalamnya. Menurut Dharma (2003) tolok ukur kinerja karyawan di dalam perusahaan terdiri atas tiga hal, yaitu kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu.

Model Hipotesis



Gambar 2. Model Hipotesis Penelitian

Sumber: Data Diolah Tahun 2015

H₁ : budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

H₂ : budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₃ : motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *explanatory research*. Menurut Hasan (2009) *explanatory research* adalah penelitian dengan menggunakan data yang sama dan peneliti memberikan penjelasan mengenai hubungan kausal antarvariabel melalui uji hipotesis. Peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research* dalam penelitian

ini untuk menguji dan menjelaskan hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan rumusan masalah.

Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. Syngenta Seed Indonesia yang merupakan anak perusahaan dari Syngenta yang berpusat di Basel, Swiss. Perusahaan multinasional ini berlokasi di Kawasan Industri PIER (Jl. Keraton Industri Raya No. 4), Pasuruan, Jawa Timur.

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini digunakan populasi terbatas, yaitu seluruh karyawan perusahaan pada level jabatan staf, operator, dan supervisor yang bekerja di PT. Syngenta Seed Indonesia, Pasuruan site, yaitu sebanyak 113 karyawan yang terdiri atas 60 karyawan permanen dan 53 karyawan non-permanen.

Penelitian ini menggunakan rumus Slovin dalam menentukan jumlah sampel, karena populasi penelitian merupakan populasi terbatas atau sudah diketahui jumlah konkretnya. Berdasarkan rumus perhitungan sampel Slovin, ukuran sampel penelitian dari jumlah populasi (N) sebanyak 113 karyawan adalah sebanyak 53 karyawan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan teknik *non-probability* berupa *accidental sampling*. *Accidental sampling* adalah teknik pengambilan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2001). Teknik *accidental sampling* digunakan sebagai teknik pengambilan sampel karena peneliti memandang semua sampel setara, yaitu sebagai karyawan perusahaan. Selain itu juga karena penyesuaian dengan aktivitas kerja di perusahaan, mengingat masing-masing karyawan memiliki keluangan waktu untuk mengisi kuesioner yang berbeda-beda.

Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini digunakan metode penelitian kuesioner yang dibagikan kepada 113 responden. Kuesioner berisikan pertanyaan mengenai biodata responden dan 30 butir pernyataan yang disesuaikan dengan *item* penelitian.

Metode Analisis Data

Berikut adalah metode analisis data dalam penelitian ini.

- a. Analisis deskriptif merupakan bagian dari statistika yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara memberikan deskripsi atau gambaran atas data yang telah didapatkan. Dengan demikian akan mampu menjelaskan dan menggambarkan data statistik yang dihasilkan selama proses pengambilan data.
- b. Analisis *path* digunakan untuk menganalisis hubungan antarvariabel yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat (Riduwan & Kuncoro, 2008). Dalam analisis *path*, variabel bebas memengaruhi variabel terikat tidak hanya secara langsung namun juga secara tidak langsung melalui variabel antara.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Tabel 1. Analisis Deskriptif

Variabel	Indikator	Mean Indikator	Grand Mean
Budaya Perusahaan (X)	PDI	3,40	4,32
	IDV	3,03	
	MAS	3,39	
	UAI	4,02	
	LTO	4,15	
	IND	3,59	
Motivasi Kerja (Y ₁)	<i>Existence Needs</i>	3,63	3,91
	<i>Relation Needs</i>	4,21	
	<i>Growth Needs</i>	3,89	
Kinerja Karyawan (Y ₂)	Kuantitas	4,03	4,03
	Kualitas	4,13	
	Ketepatan Waktu	3,93	

Sumber: Data Diolah Tahun 2015

Berdasarkan tabel 1, indikator pertama tentang PDI di perusahaan didapatkan *mean* indikator sebesar 3,40. Indikator kedua tentang *Individualism* (IDM) di perusahaan didapatkan *mean* indikator sebesar 3,03. Indikator ketiga tentang *Masculinity* (MAS) di perusahaan didapatkan *mean* indikator sebesar 3,39. Indikator keempat tentang *Uncertainty Avoidance Index* (UAI) di perusahaan didapatkan *mean* indikator sebesar 4,02. Indikator kelima tentang *Long Term Orientation* (LTO) di perusahaan didapatkan *mean* indikator sebesar 4,15. Indikator keenam tentang *Indulgence* (IND) di

perusahaan didapatkan *mean* indikator sebesar 3,59. Secara keseluruhan, pada variabel budaya perusahaan didapatkan *mean* sebesar 4,32 yang mengindikasikan bahwa budaya *home country* memang telah teradaptasi pada lingkungan perusahaan.

Berdasarkan tabel 1, indikator pertama tentang *existence needs* karyawan didapatkan *mean* indikator sebesar 3,63. Indikator kedua tentang *relation needs* karyawan didapatkan *mean* indikator sebesar 4,21. Indikator ketiga tentang *growth needs* karyawan didapatkan *mean* indikator sebesar 3,89. Secara keseluruhan, pada variabel motivasi kerja didapatkan *mean* sebesar 3,91 yang mengindikasikan bahwa karyawan PT. Syngenta Seed Indonesia, Pasuruan *site* telah memiliki motivasi kerja yang baik di perusahaan.

Berdasarkan tabel 1, indikator pertama tentang kuantitas didapatkan data bahwa rata-rata (*mean*) indikator sebesar 4,03. Indikator kedua tentang kualitas didapatkan data bahwa rata-rata (*mean*) indikator sebesar 4,13. Indikator ketiga tentang ketepatan waktu didapatkan data bahwa rata-rata (*mean*) indikator sebesar 3,93. Secara keseluruhan, pada variabel kinerja karyawan didapatkan *mean* sebesar 4,03 yang mengindikasikan bahwa karyawan PT. Syngenta Seed Indonesia, Pasuruan *site* telah memiliki kinerja yang baik di perusahaan.

Tabel 2. Regression Weights

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Y1	<--- X	0,204	0,049	4,203	***
Y2	<--- X	0,069	0,032	2,190	***
Y2	<--- Y1	0,449	0,078	5,743	***

Sumber: Data Diolah Tahun 2015

Tabel 3. Standardized Total Effects

	X	Y1
Y1	,504	,000
Y2	,538	,608

Sumber: Data Diolah Tahun 2015

Tabel 4. Standardized Direct Effects

	X	Y1
Y1	,504	,000
Y2	,232	,608

Sumber: Data Diolah Tahun 2015

Tabel 5. Standardized Indirect Effects

	X	Y1
Y1	,000	,000
Y2	,306	,000

Sumber: Data Diolah Tahun 2015

Pada SPSS Amos Untuk menguji signifikansi faktor dalam variabel dapat dilihat dari C.R. (*Critical Ratio*). Nilai C.R. didapatkan dari nilai *estimate* dibagi dengan S.E. (*Standard Error*). Nilai C.R. yang lebih dari 1,96 (*probability* < 0,05) menunjukkan bahwa semua *item* secara signifikan merupakan variabel dari faktor yang dibentuk. Kolom P pada tabel 15 menunjukkan signifikansi jika nilainya < 0,05 yang ditunjukkan dengan tanda *** (Wahyu Widhiarsono, 2011).

Berdasarkan tabel 2, didapatkan data bahwa variabel X memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel Y₁ dengan nilai C.R. > 1,96 ditunjukkan dengan nilai 4,203 dan nilai P < 0,05 ditunjukkan dengan tanda ***. Lebih lanjut pada tabel 3 menunjukkan bahwa variabel X memberikan pengaruh total terhadap variabel Y₁ sebesar 0,504 (50,4%). Pada tabel 5 menunjukkan bahwa pengaruh sebesar 0,504 (50,4%) merupakan pengaruh langsung, hal ini juga dibuktikan pada tabel 6 bahwa pengaruh tidak langsung variabel X terhadap variabel Y₁ sebesar 0 atau tidak ada.

Berdasarkan tabel 2, didapatkan data bahwa variabel X memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel Y₂ dengan nilai C.R. > 1,96 ditunjukkan dengan nilai 2,190 dan nilai P < 0,05 ditunjukkan dengan tanda ***. Lebih lanjut pada tabel 3 menunjukkan bahwa variabel X memberikan pengaruh total terhadap variabel Y₂ sebesar 0,538 (53,8%). Pada tabel 4 menunjukkan bahwa variabel X memberikan pengaruh langsung terhadap variabel Y₂ sebesar 0,232 (23,2%).

Berdasarkan tabel 2, didapatkan data bahwa variabel Y₁ memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel Y₂ tentang kinerja karyawan dengan nilai C.R. > 1,96 ditunjukkan dengan nilai 5,743 dan nilai P < 0,05 ditunjukkan dengan tanda ***. Lebih lanjut pada tabel 3 menunjukkan bahwa variabel Y₁ memberikan pengaruh total terhadap variabel Y₂ sebesar 0,608 (60,8%). Pada tabel 4 menunjukkan bahwa pengaruh sebesar 0,608 (60,8%) merupakan pengaruh langsung, hal ini juga dibuktikan pada tabel 5 bahwa pengaruh tidak langsung variabel Y₁ terhadap variabel Y₂ sebesar 0 atau tidak ada.

Dalam penelitian ini, variabel X memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap variabel Y₂. Hal ini diketahui melalui tabel 5 yang menunjukkan bahwa variabel X memberikan pengaruh tidak langsung terhadap variabel Y₂ sebesar 0,306 (30,6%).

Pembahasan

Pengaruh Budaya Perusahaan (X) terhadap Motivasi Kerja (Y₁)

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa semakin budaya *home country* terapkan di perusahaan, maka akan memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Dengan kata lain pengaplikasian budaya *home country* di perusahaan akan memberikan dampak meningkatnya motivasi kerja karyawan.

Hal ini konsisten dengan pernyataan Sylwia (2013) bahwa memasuki era globalisasi, budaya *home country*, budaya *host country*, dan budaya negara asal karyawan (*third country*) menjadi beberapa faktor eksternal yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Dalam beberapa tahun terakhir, terjadi peningkatan publikasi tentang dampak budaya nasional terhadap MSDM di perusahaan. Hal ini terutama terkait dengan meningkatnya kompleksitas kegiatan usaha yang berhubungan dengan globalisasi. Hasil analisis penelitian ini telah memberikan gambaran bahwa budaya perusahaan yang dipengaruhi oleh budaya *home country* memang memiliki pengaruh positif signifikan terhadap MSDM di perusahaan, khususnya pada motivasi kerja.

Beberapa budaya *home country* yang diterapkan di perusahaan dan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut.

- a. Budaya *power distance* rendah Swiss memberikan pengaruh bagi perusahaan bahwa karyawan memiliki kesetaraan. Hal ini mengakibatkan dalam hal pembagian gaji tidak terdapat kesenjangan yang tinggi, sehingga karyawan merasa gaji dari perusahaan mampu untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka, ditunjukkan dengan mean 3,45 untuk *item* perusahaan memberikan gaji yang cukup.
- b. Budaya *power distance* rendah Swiss memberikan pengaruh bagi perusahaan bahwa karyawan memiliki akses yang mudah untuk berkomunikasi dengan atasan. Hal ini mengakibatkan karyawan akan semakin mudah juga untuk menjalin hubungan dengan atasannya, sehingga karyawan merasa *relation needs* mereka telah terpenuhi, ditunjukkan dengan mean 4,21 untuk indikator *relation needs*.
- c. Budaya *individualism* tinggi Swiss memberikan pengaruh bagi perusahaan bahwa keputusan promosi jabatan di perusahaan berdasarkan pada prestasi karyawan. Hal ini mengakibatkan karyawan

merasa memiliki peluang untuk mengembangkan karir di perusahaan, sehingga karyawan merasa *growth needs* mereka telah terpenuhi, ditunjukkan dengan mean 3,89 untuk indikator *growth needs*.

Power distance rendah di perusahaan ditunjukkan dengan *item* kesetaraan level karyawan di perusahaan dengan mean 3,57 dan kemudahan akses komunikasi dengan atasan dengan mean 4,28, namun ada satu *item* yang tidak banyak disetujui oleh responden yaitu kecenderungan bekerja sendiri tanpa kontrol atasan dengan mean 2,34. Sebagian besar responden lebih menyukai bekerja dengan kontrol atasan, hal ini dikarenakan perbedaan yang tinggi antara *power distance* Swiss dan Indonesia sehingga menyebabkan satu *item* ini lebih condong pada *power distance* tinggi Indonesia. Hal ini konsisten dengan pernyataan Sumantri dan Suharyono (2007) bahwa dengan budaya *power distance* tinggi Indonesia, pemimpin harus bertindak aktif dan bersifat kepaternalistik (*paternalistic*) dan pengasuh (*murturant*) yang memerhatikan anak buahnya. *Power distance* rendah di perusahaan ditunjukkan dengan bentuk ruangan yang tidak membedakan ruang kerja antara karyawan dan manager, hal ini membuktikan bahwa perusahaan tidak terlalu membedakan antara level atasan dan level bawahan.

Individualism tinggi ditunjukkan dengan *item* keputusan promosi jabatan berdasarkan prestasi karyawan dengan mean 3,94, namun ada dua *item* yang tidak banyak disetujui oleh responden yaitu mencapai tujuan atas kehendak pribadi dengan mean 3,04 dan kekerabatan hanya dengan yang terkait hubungan profesional dengan mean 2,11. Sebagian besar responden mencapai tujuan pribadi atas kehendak keluarga dan kerabat serta menjalin kekerabatan dengan semua karyawan, bukan hanya dengan yang terkait hubungan profesional. Hal tersebut dikarenakan perbedaan yang tinggi antara *individualism* Swiss dan Indonesia sehingga menyebabkan kedua *item* ini lebih condong pada *individualism* rendah Indonesia. Hal ini juga konsisten dengan pernyataan Sumantri dan Suharyono (2007) bahwa kebutuhan yang dianggap penting oleh karyawan adalah dapat menjalin hubungan yang dekat dengan keluarga dan rekan kerja.

Pengaruh Budaya Perusahaan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y₂)

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa semakin budaya *home country* terapkan di perusahaan, maka akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain

pengaplikasian budaya *home country* di perusahaan akan memberikan dampak meningkatnya kinerja karyawan.

Hal ini konsisten dengan pernyataan Aluko (2003) dalam penelitiannya yang menjelaskan bahwa hubungan yang ditunjukkan atas pengaruh budaya nasional terhadap kinerja karyawan ialah budaya nasional *home country* akan terapkan baik secara langsung maupun tidak langsung pada anak perusahaannya, dengan demikian akan membentuk nilai, norma, sikap, dan kepercayaan pada diri masing-masing individu dalam bekerja. Hal-hal tersebut akan berpengaruh pada kinerja karyawan yang diberikan. Hasil analisis penelitian ini telah memberikan gambaran bahwa budaya perusahaan yang dipengaruhi budaya *home country* memang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Beberapa budaya *home country* yang diterapkan di perusahaan dan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut.

- a. Budaya *masculinity* tinggi, *uncertainty avoidance* tinggi, dan *long term orientation* tinggi Swiss memberikan pengaruh bagi perusahaan bahwa karyawan memiliki kinerja yang kompetitif. Hal ini mengakibatkan kinerja karyawan yang baik pada indikator kuantitas yaitu menyelesaikan tugas sesuai dengan jumlah target, ditunjukkan dengan mean 4,04 dan menyelesaikan tugas sesuai dengan standar perusahaan, ditunjukkan dengan mean 4,02. Serta pada indikator kualitas yaitu mencapai mutu hasil kerja yang baik, ditunjukkan dengan mean 4,17 dan memberikan kepuasan perusahaan terhadap hasil kerja, ditunjukkan dengan mean 4,09.
- b. Budaya *indulgence* tinggi Swiss memberikan pengaruh bagi perusahaan bahwa perusahaan memberikan waktu kerja dan waktu istirahat yang proporsional pada karyawan. Hal ini mengakibatkan karyawan merasa memiliki cukup waktu untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka, ditunjukkan dengan mean 3,87 dan kedisiplinan karyawan dalam menyelesaikan tugas perusahaan terpenuhi, ditunjukkan dengan mean 3,98.

Sesuai dengan hasil analisis data, budaya *long term orientation* dan budaya *uncertainty avoidance* adalah yang paling banyak diterapkan di perusahaan. Hal ini sesuai dengan teori Hofstede tentang dimensi budaya negara, dimana skor

dimensi budaya *long term orientation* dan skor dimensi budaya *uncertainty avoidance* antara Indonesia dan Swiss adalah yang paling rendah selisihnya, sehingga kedua negara tidak banyak perbedaan pada dua dimensi budaya ini.

Masculinity tinggi di perusahaan ditunjukkan dengan *item* orientasi kehidupan pada kesuksesan dengan mean 3,89 dan memberi performa yang baik untuk menunjukkan keunggulan dengan mean 3,40, namun ada satu *item* yang tidak banyak disetujui oleh responden yaitu tujuan di perusahaan lebih condong pada pendapatan dengan mean 2,89. Sebagian besar responden memiliki tujuan di perusahaan lebih condong pada hubungan sosial, bukan pendapatan. Hal ini dikarenakan perbedaan yang tinggi antara *masculinity* Swiss dan Indonesia sehingga menyebabkan satu *item* ini lebih condong pada budaya feminisme Indonesia.

Masculinity tinggi ditunjukkan dengan salah satu poin dari lima komitmen perusahaan yaitu berusaha untuk perbaikan terus menerus dalam setiap tindakan yang dilakukan. Selain itu, sistem *reward and recognition* yang diberikan kepada karyawan juga merupakan salah satu contoh budaya *masculinity* tinggi yang diterapkan di perusahaan. Dengan kedua hal tersebut, akan memacu karyawan untuk memberikan performa kerja yang lebih baik untuk menunjukkan keunggulan mereka.

Indulgence tinggi di perusahaan ditunjukkan dengan *item* pemanfaatan waktu luang secara maksimal dengan mean 4,02 dan pembagian waktu kerja dan waktu istirahat yang proporsional dengan mean 4,04, namun ada satu *item* yang tidak banyak disetujui oleh responden yaitu kehidupan sehari-hari di perusahaan cenderung bebas dengan mean 2,70. Sebagian besar responden berpendapat bahwa kehidupan sehari-harinya di perusahaan tidak bebas, melainkan diatur norma-norma sosial yang berlaku. Hal ini dikarenakan adanya beberapa norma sosial yang berlaku di Indonesia, sehingga dalam kehidupan sehari-hari masyarakat Indonesia mematuhi norma sosial ini, begitu pula kehidupan di perusahaan. *Indulgence* tinggi ditunjukkan dengan pembagian jam kerja di perusahaan yang proporsional, yaitu 5 hari kerja dalam seminggu, 8 jam kerja dan waktu istirahat selama satu jam.

Menurut hasil analisis data, usia 20-30 tahun adalah yang paling dominan. Pada usia dewasa muda (20-30 tahun) merupakan periode pertumbuhan fungsi tubuh dalam tingkat yang optimal, diikuti dengan tingkat kematangan emosional, intelektual, dan sosial. Sedangkan usia dewasa pertengahan (41-50 tahun) secara umum merupakan puncak kejayaan sosial, kesejahteraan, sukses ekonomi dan stabilitas (Holmes T. et al,

1989). Dengan demikian, beberapa *item* yang banyak disetujui oleh responden didukung juga dengan usia dominan responden. Di antaranya ialah pada *item* orientasi kehidupan pada kesuksesan, memberi performa yang baik untuk menunjukkan keunggulan, ketepatan waktu menyelesaikan tugas, terdorong untuk bekerja keras di perusahaan, dan ketekunan dalam mencapai suatu tujuan.

Menurut hasil analisis data, masa kerja 2-4 tahun adalah yang paling dominan. Pada masa kerja yang cukup, akan memberikan pengalaman kerja yang cukup pula bagi karyawan. Dengan pengalaman kerja yang cukup tentunya akan secara tidak langsung membentuk karyawan yang lebih terampil, ulet, dan kemampuan menganalisis hambatan-hambatan di perusahaan. Dengan demikian, beberapa *item* yang banyak disetujui oleh responden didukung juga dengan masa kerja responden. Di antaranya ialah pada *item* memberi performa yang baik untuk menunjukkan keunggulan, ketepatan waktu menyelesaikan tugas, mampu beradaptasi terhadap perubahan di perusahaan, dan pemanfaatan waktu luang secara maksimal.

Menurut hasil analisis data, jenjang pendidikan Sarjana adalah yang paling dominan. Menurut Hasbullah (2009) pendidikan adalah usaha yang dijalankan oleh seseorang untuk menjadi lebih dewasa atau mencapai tingkat hidup atau penghidupan yang lebih tinggi dalam arti mental. Dengan demikian, beberapa *item* yang banyak disetujui oleh responden didukung juga dengan jenjang pendidikan responden. Di antaranya ialah pada *item* orientasi kehidupan pada kesuksesan, memberi performa yang baik untuk menunjukkan keunggulan, ketepatan waktu menyelesaikan tugas, terdorong untuk bekerja keras di perusahaan, mampu beradaptasi terhadap perubahan di perusahaan, dan ketekunan dalam mencapai suatu tujuan.

Pengaruh Motivasi Kerja (Y₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y₂)

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain motivasi kerja karyawan yang baik akan memberikan dampak meningkatnya kinerja karyawan.

Hal ini konsisten dengan pendapat Alderfer dalam Hasibuan (2009) bahwa dengan terpenuhinya *existence needs*, *relation needs*, dan *growth needs*, maka seorang karyawan akan memiliki pengaruh dalam bekerja. Pendapat ini memberikan arahan bahwa pengaruh yang diberikan adalah salah

satunya dalam hal kinerja karyawan. Hasil analisis penelitian ini telah memberikan gambaran bahwa terpenuhinya motivasi kerja (*existence needs*, *relation needs*, dan *growth needs*) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Syngenta Seed Indonesia, Pasuruan site.

Pengaruh Budaya Perusahaan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y₂) melalui Motivasi Kerja (Y₁)

Hasil uji analisis telah membuktikan bahwa budaya perusahaan memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pengaruh budaya perusahaan terhadap motivasi kerja dan adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sehingga secara tidak langsung apabila budaya *home country* semakin teraplikasikan di perusahaan, maka akan mengakibatkan meningkatnya juga kinerja karyawan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- Budaya perusahaan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan kata lain pengaplikasian budaya *home country* di perusahaan akan memberikan dampak meningkatnya motivasi kerja karyawan.
- Budaya perusahaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain pengaplikasian budaya *home country* di perusahaan akan memberikan dampak meningkatnya kinerja karyawan.
- Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain terpenuhinya motivasi kerja karyawan akan memberikan dampak meningkatnya kinerja karyawan.
- Budaya perusahaan berpengaruh positif signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pengaruh budaya perusahaan terhadap motivasi kerja dan adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sehingga secara tidak langsung apabila budaya *home country* semakin diterapkan di perusahaan, maka akan mengakibatkan meningkatnya juga kinerja karyawan.

Saran

- a. Perusahaan menjaga budaya *power distance* rendah Swiss untuk diterapkan di perusahaan, khususnya pada hal kesetaraan hak karyawan di perusahaan. Dengan kesetaraan hak karyawan terbukti dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, khususnya dengan terpenuhinya *existence needs* karyawan.
- b. Perusahaan menjaga budaya *power distance* rendah Swiss untuk diterapkan di perusahaan, khususnya pada hal akses yang mudah untuk berkomunikasi dengan atasan. Dengan hal ini terbukti dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, khususnya dengan terpenuhinya *relation needs* karyawan dengan atasan.
- c. Perusahaan menjaga budaya *individualism* tinggi Swiss untuk diterapkan di perusahaan, khususnya pada hal keputusan promosi jabatan di perusahaan berdasarkan pada prestasi karyawan. Dengan hal ini terbukti dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, khususnya dengan terpenuhinya *growth needs* karyawan di perusahaan.
- d. Perusahaan menjaga budaya *masculinity* tinggi, *uncertainty avoidance* tinggi, dan *long term orientation* tinggi Swiss untuk diterapkan di perusahaan. Penerapan budaya tersebut di perusahaan dapat melalui regulasi perusahaan serta program-program tertentu yang dirancang khusus oleh perusahaan. Dengan hal ini terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan, khususnya dalam hal kuantitas dan kualitas kinerja karyawan yang akan semakin baik.
- e. Perusahaan menjaga budaya *indulgence* tinggi Swiss untuk diterapkan di perusahaan, khususnya pada hal pemberian waktu kerja dan waktu istirahat yang proporsional pada karyawan. Dengan hal ini terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan, khususnya dalam hal ketepatan waktu karyawan dalam kerjanya yang akan semakin baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aluko, M. A. O. (2003). The Impact of Culture on Organizational Performance in Selected Textile Firms in Nigeria. *Nordic Journal of African Studies* 12 (2): 164-179.
- Dharma, A. (2003), *Manajemen Prestasi Kerja*, Edisi Pertama, Jakarta: Rajawali.

- Hasibuan, Malayu S. P. (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketujuh, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hofstede, Geert. (2010). *What About the Indonesia?*. 7 Agustus 2014, <http://geert-hofstede.com>.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Edisi Kedua, New York: McGraw-Hill.
- Sumantri, Suryana., Suharyono. (2007). Kajian Proposisi Hubungan antara Dimensi Budaya Nasional dengan Motivasi dalam Suatu Organisasi Usaha.
- Sylwia, Bialas. (2013). The Home-Country Culture as One of the Factors of Human Resource Management: a Case of MNCs in Poland.
- Widhiarso, W. (2011). *Diskusi Metodologi Penelitian: Contoh Analisis Melalui AMOS*. 2 Desember 2015, <http://widhiarso.staff.ugm.ac.id>.
- Widhiarso, W. (2011). *Diskusi Metodologi Penelitian: Menghitung Signifikansi Peranan Tidak Langsung Program AMOS*. 2 Desember 2015, <http://widhiarso.staff.ugm.ac.id>.