

658.314  
HAS  
2 29

**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KARYAWAN DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL  
DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN  
(Studi Kasus: di PT. Apac Inti Corpora, Tbk)**



**Tesis**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Disusun Oleh:**

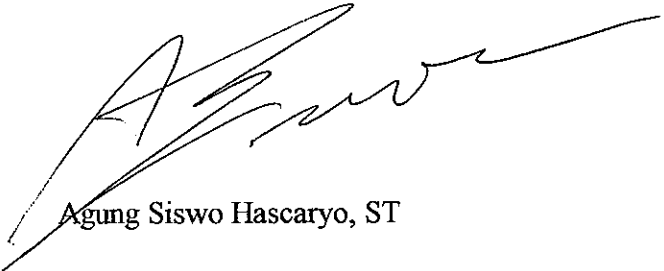
**Agung Siswo Hascaryo, ST.  
NIM. C4A002247**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2004**



## *Sertifikasi*

Saya, Agung Siswo Hascaryo, ST, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

  
Agung Siswo Hascaryo, ST

21 September 2004

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KARYAWAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN**  
(Studi Kasus: di PT. Apac Inti Corpora,Tbk)

yang disusun oleh Agung Siswo Hascaryo, ST, NIM NIM. C4A002247 telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 21 September 2004 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



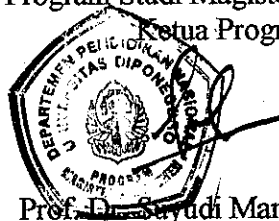
Drs. J. Soegiarto, PH, SU

Pembimbing Anggota



Drs. Eddy Yusuf, MS

Semarang,  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to test the influences of organizational culture and employees motivation toward organizational commitment and its affect to improvement of employee's performance. The usage of these variables, For instance Nystrom (1993), McNeese-Smith (1996), Jae (2000), Burton et al (2002) and Suliman (2002) discovered the direct affect organizational culture and employees motivation toward organizational commitment and the affect organizational commitment toward improvement of employee's performance. The usage of these variables is able to solve the arising problem within PT. Apac Inti Corpora, which is increase in employees absent is make up of effect of decrease organizational commitment and its affect to the lower employee's performance.*

*The samples of this research consisted of a hundred employee's on production division. Structural Equation Modeling (SEM) was run by an AMOS software for data analysis. The result of the analysis showed that organizational culture contributes an positive influence, which is significant to organizational commitment, employees motivation contributes an positive influence, which is significant to organizational commitment and organizational commitment contributes an positive influence, which is significant to employee's performance.*

*This empirical discovery indicated that in order to raise the standards of a organizational commitment, a determining factor decrease production output PT. Apac Inti Corpora because the lower of employee's performance on production division, management should focus on factors such as: organizational culture and employees motivation, because leverage organizational commitment depend on it. Theoretical implications and suggestions for future research have been elaborated at the end of this study.*

## ABSTRAKSI

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan motivasi karyawan terhadap komitmen organisasional dan dampaknya kepada peningkatan kinerja karyawan. Penggunaan variable-variabel tersebut dengan alasan hasil penelitian terdahulu, yaitu: Nystrom (1993), McNeese-Smith (1996), Jae (2000), Burton et al (2002) dan Suliman (2002) yang menemukan pengaruh langsung budaya organisasi dan motivasi karyawan terhadap komitmen organisasi dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penggunaan variabel-variabel tersebut dapat memecahkan permasalahan yang terjadi pada PT. Apac Inti Corpora, yaitu tingginya tingkat absensi karyawan akibat rendahnya komitmen organisasi yang berdampak pada kinerja karyawan yang rendah.

Sampel penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT. Apac Inti Corpora, sejumlah 100 orang. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasi, yang merupakan penyebab terjadinya penurunan output produksi PT. Apac Inti Corpora dikarenakan kinerja karyawan bagian produksi yang rendah, manajemen perusahaan seharusnya memperhatikan factor-faktor seperti budaya organisasi dan motivasi karyawan, karena factor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen organisasi. Implikasi teoritis dan saran-saran bagi penelitian mendatang juga diuraikan pada bagian akhir dalam penelitian ini

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis panjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas karunia dan rahmat yang telah dilimpahkan-Nya, Khususnya dalam penyusunan laporan penelitian ini. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Bapak Drs. J. Soegiarto, PH, SU, selaku dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
2. Bapak Drs. Eddy Yusuf, MS, selaku dosen pembimbing anggota yang telah membantu dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Para staff pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.

4. Para staff administrasi Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
5. Kedua orang tua, kakak dan adik tercinta yang telah memberikan segala cinta dan perhatiannya yang begitu besar sehingga penulis merasa terdorong untuk menyelesaikan cita-cita dan memenuhi harapan keluarga.
6. Yulianty Usman, ST, kekasihku tersayang, yang selama selalu setia menemani dan memberikan dorongan agar penulis menyelesaikan kuliah dengan cepat dan penuh rasa tanggung jawab.
7. Teman-teman kuliah, yang telah memberikan sebuah persahabatan dan kerjasama yang baik selama menjadi mahasiswa di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Semarang, September 2004

Penulis

## Daftar Isi

Halaman Judul.....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis .....	ii
Halaman Persetujuan/Pengesahan.....	iii
<i>Abstract</i> .....	iv
Abstraksi.....	v
Ucapan Terima Kasih.....	vi
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar.....	xii
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	6
II. TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS.....	8
2.1. Telaah Pustaka .....	8
2.2. Penelitian Terdahulu .....	18
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	21
2.4. Dimensionalisasi Variabel .....	23
2.5. Penentuan Variabel Dependen dan Independen .....	27
2.6. Definisi Operasional Variabel dan Indokator .....	28
2.7. Perumusan Hipotesis.....	29
III. METODE PENELITIAN.....	34
3.1. Jenis dan Sumber Data.....	34

3.2. Populasi dan Sampel .....	34
3.3. Metode Pengumpulan Data .....	35
3.4. Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas .....	35
3.5. Teknik Analisis .....	36
IV. ANALISIS DATA .....	43
4.1. Gambaran Umum Responden .....	43
4.2. Proses dan Hasil Analisis Data .....	46
4.3. Hasil Uji Hipotesis .....	62
4.4. Simpulan Hipotesis .....	65
V. KESIMPULAN .....	67
5.1. Simpulan .....	67
5.2. Simpulan mengenai Masalah Penelitian .....	69
5.3. Implikasi Kebijakan .....	70
5.4. Keterbatasan Penelitian .....	73
5.5. Agenda Penelitian Mendatang .....	74
Daftar Referensi .....	76

## Daftar Tabel

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu .....	21
Tabel 2.2. Penentuan Variabel Independen-Dependen.....	28
Tabel 2.3. Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian .....	28
Tabel 3.1. Model Persamaan Struktural.....	40
Tabel 3.2. Model Pengukuran .....	40
Tabel 3.3. <i>Goodness of-fit Indices</i> .....	42
Tabel 4.1. Responden Menurut Usia.....	44
Tabel 4.2. Responden Menurut Jenis Kelamin .....	44
Tabel 4.3. Responden Menurut Pendidikan Terakhir .....	45
Tabel 4.4. Responden Menurut Masa Kerja di PT. Apac Inti Corpora.....	45
Tabel 4.5. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	48
Tabel 4.6. Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	48
Tabel 4.7. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	50
Tabel 4.8. Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	51
Tabel 4.9. Hasil Pengujian Kelayakan Model <i>Structural Equation Model</i> (SEM).....	53
Tabel 4.10. Regression Weight <i>Structural Equation Model</i> .....	54
Tabel 4.11. Normalitas Data .....	55
Tabel 4.12. Statistik Deskriptif .....	56

Tabel 4.13. <i>Standardized Residual Covariances</i> .....	59
Tabel 4.14 <i>Construct Reliability</i> .....	60
Tabel 4.15. <i>Variance extract</i> .....	61
Tabel 4.16. Hasil Pengujian Hipotesis .....	62
Tabel 4.17. Simpulan Hipotesis .....	66

## Daftar Gambar

Gambar 2.1. Pengaruh Motivasi dan Budaya terhadap Komitmen dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan.....	22
Gambar 2.2. Model Variabel Komitmen .....	23
Gambar 2.3. Model Variabel Budaya.....	24
Gambar 2.4. Model Variabel Motivasi.....	26
Gambar 2.5. Model Variabel Kinerja Karyawan.....	27
Gambar 3.1. Diagram Alur ( <i>Path Diagram</i> ).....	39
Gambar 4.1. Analisis Faktor Konfirmatori .....	47
Gambar 4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen .....	50
Gambar 4.3. Hasil Pengujian Structural Equation Model .....	52

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pertumbuhan perusahaan dan produk *knowledge-based* yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya perusahaan suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, sebagai alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai *performance* yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham. Budaya organisasi sangat kuat dan potensial, setiap orang mengetahui tujuan perusahaan dan mereka bekerja untuk mencapainya. Melihat dampak itu, bahwa budaya juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap suksesnya suatu bisnis.

PT. APAC Inti Corpora adalah perusahaan swasta yang bergerak di bidang tekstil. Dalam pelaksanaan visi dan misi serta tujuan perusahaan, PT. Apac Inti Corpora telah menyusun program kerja yang dituangkan dalam Rencana Jangka Panjang (RJP) tahun 1999–2003 dan dijabarkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahunan.

Salah satu implikasi proses pengambilan keputusan strategi operasi yang dijalankan oleh perusahaan adalah meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan-pelatihan. Selama ini PT. Apac Inti Corpora melakukan training yang didasarkan pada 4 ciri training yaitu: *learning to know* (selalu ingin tahu), *learning to do* (menguasai keahlian untuk berkarya), *learning together* (kebersamaan dan saling ketergantungan) dan *learning to be* (komitmen untuk bekerja produktif dan positif).

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

Pada bidang produksi, perusahaan mengembangkan strategi operasi sebagai dasar untuk mengembangkan sumber daya manusia di bagian produksi dalam pencapaian efektivitas kinerja karyawannya. Dalam strategi pengembangan sumber daya manusia di bagian produksi, PT Apac Inti Corpora merencanakan strategi sebagai berikut:

- Mengadakan kerjasama strategis dengan berbagai perusahaan untuk memperkuat posisi perusahaan dalam produksi dan operasi.
- Meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja operasi karyawan melalui strategi operasi perusahaan.
- Meningkatkan produktivitas sumber daya manusia dalam mendukung kegiatan operasional perusahaan.

PT. Apac Inti Corpora dalam menghadapi makin ketatnya persaingan dengan kompetitornya, diperlukan adanya peningkatan kualitas dan kuantitas output produksi guna memenangkan keunggulan bersaing.

Berdasarkan *Indonesian Capital Market Directory* (ICMD 2003), PT. Apac Inti Corpora mengalami *profit loss* pada periode 2000 sampai dengan 2002. Pada tahun 2000 PT. Apac Inti Corpora mengalami kerugian laba bersih setelah pajak (EAT) sebesar Rp. 226 milyar, pada tahun 2001 membengkak menjadi Rp. 240 milyar dan kerugian padan tahun 2002 sebesar Rp. 104 milyar. Kerugian yang dialami PT. Apac Inti Corpora di sebabkan karena terjadinya penurunan volume penjualan bersih, hal tersebut dapat dilihat dari *net sales* yang terus menurun dari tahun 2000 sampai 2002. Penurunan penjualan bersih pada PT. Apac Inti Corpora disebabkan karena tingkat produktivitas yang rendah, hal

ini dikarenakan penjualan merupakan hasil perkalian antara harga jual produk dengan jumlah output produksinya. Kenyataan tersebut dapat juga dipengaruhi oleh Kondisi absensi karyawan di PT.Apac Inti Corpora pada tahun 2001 sebesar 1,23% dan 2002 menurun menjadi 1,11% (realisasi tahun 2002 sebesar 0,36% diatas target). Penurunan tingkat absensi tersebut masih melebihi target yang ditetapkan oleh perusahaan (target 2002 sebesar 0,75% tetapi relisasinya 1,11%). Tingginya absensi yang melebihi ketentuan tersebut dipengaruhi oleh komitmen yang rendah yang akhirnya berdampak pada kinerja karyawan produksi, mengingat realisasi output produksi masih berada di bawah target produksi (Burton et al, 2002)

Bain (1982) dalam McNeese-Smith (1996) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan produktivitas yang dihasilkan oleh individu sebagai kontribusi terhadap organisasi yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Smith (1996) juga menyatakan bahwa produktivitas berhubungan dengan berbagai macam item hasil seperti: output, tujuan, pertemuan, jumlah jam kerja dan item lainnya yang berhubungan dengan output. McNeese-Smith (1996) juga menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson (r) sebesar 0,31 (*significance* pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan produksi. Suliman (2002) dalam penelitiannya menggunakan ukuran komitmen organisasi melalui dua dimensi yaitu komitmen yang timbul secara langsung (*affective commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen yang kuat baik melalui komitmen yang timbul secara langsung

(*affective commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*) memberikan kontribusi yang tinggi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan komitmen yang kuat, karyawan akan termotivasi untuk bekerja keras untuk kemajuan organisasi.

Organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai. Tujuan ini hanya akan dicapai melalui komitmen pegawai. Seperti yang dikatakan Dessler (1999) yaitu bahwa memiliki tujuan tanpa komitmen adalah sia-sia, maka pegawai yang diberdayakan memberikan komitmen ini secara mental, emosional dan fisik. Hal ini karena pegawai mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan dan juga memegang tanggung jawab atas tindakannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Angle dan Perry (1981) menyimpulkan bahwa komitmen pegawai berhubungan dengan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan keadaan yang tidak dapat diperkirakan. Dessler (1999) menekankan perlunya komitmen dengan asumsi bahwa komitmen mendorong pilihan kebiasaan pegawai yang mendukung perusahaan yang vital untuk kerja yang efektif. Untuk mendorong komitmen internal, perusahaan perlu menjelaskan dan mengkomunikasikan misinya, menciptakan rasa komunitas dan mendukung pengembangan pegawai. Selain itu manajemen atas harus mencoba untuk melibatkan pegawai dalam menentukan tujuan kerja, menspesifikasi bagaimana mencapai tujuan itu dan menyusun target (Argyris, 1998). Namun untuk mengontrol kontribusi pegawai guna mendukung sepenuhnya tujuan perusahaan memerlukan pemberdayaan pegawai. Pegawai yang diberdayakan percaya pada

bisnis, memahami apa yang perlu dilakukan dan bersedia untuk menyumbangkan ide-ide cemerlang (Caudron, 1995).

Jae (2000) dalam penelitiannya menguji pengaruh faktor motivasi yaitu *intrinsic motivation* dan *extrinsic motivation*, budaya organisasi, tingkat manager dan karakter individu terhadap komitmen organisasi pada perusahaan pemerintah dan perusahaan swasta. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi karyawan yang diukur melalui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi pada level 1% baik pada perusahaan pemerintah maupun perusahaan swasta, sedangkan untuk faktor ekstrinsik yang diukur melalui keamanan kerja, gaji dan promosi berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi baik pada perusahaan publik maupun perusahaan swasta. Sedangkan budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasi pada level 1% baik pada perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Nystrom (1993) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian dan hasil-hasil dari penelitian terdahulu tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasi (McNeese-Smith, 1996 dan Suliman, 2002); sementara komitmen organisasi dipengaruhi oleh motivasi karyawan (Jae, 2002) dan budaya organisasi (Jae, 2002 dan Nystrom, 1993).

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, terdapat kecenderungan turunnya kinerja karyawan karena rendahnya komitmen dan juga ditunjukkan dengan tingkat absensi yang rendah, disamping itu komitmen yang rendah juga dipengaruhi oleh budaya organisasi dan motivasi karyawan (Jae, 2002 dan Nystrom, 1993). yang pada akhirnya berdampak kepada kinerja karyawan yang rendah. Berdasarkan perumusan masalah tersebut maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

“Apakah faktor motivasi karyawan, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan produksi”

## **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah diatas, dapat diidentifikasi tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis variabel motivasi karyawan dalam mempengaruhi komitmen organisasi.
2. Menganalisis variabel budaya organisasi dalam mempengaruhi komitmen organisasi.
3. Menganalisis variabel komitmen organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan produksi.

### **1.3.2. Kegunaan penelitian**

Adapun kegunaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen perusahaan khususnya Manager Produksi dalam meningkatkan komitmen organisasi melalui motivasi karyawan yang tinggi dan budaya perusahaan yang kondusif
2. Sebagai bahan pertimbangan Manager Produksi dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan produksi melalui komitmen yang kuat dari karyawan dalam meningkatkan kualitas hasil kerja, keuletan dan daya tahan kerja, disiplin dan absensi, kerja sama antar rekan sekerja, kepedulian akan keselamatan kerja, tanggung jawab akan hasil pekerjaannya, dan inisiatif/kreatifitas yang dimiliki.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

##### **2.1.1. Kinerja karyawan**

Locke (1973) dalam Gibson, (1988) menyatakan bahwa respon efektif seseorang terhadap pekerjaan merupakan kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Locke juga memperkenalkan suatu dimensi khusus yang menunjukkan karakteristik pekerjaan yang biasanya digunakan untuk menilai keberhasilan kerja karyawan. Kinerja karyawan dapat diukur dari berbagai macam dimensi pekerjaan antara lain meliputi jenis pekerjaan , supervisi, gaji yang diberikan, promosi yang diperoleh serta kondisi kerja yang meliputi rekan kerja maupun suasana kerja.

Hadari Nawawi (1990) menyatakan bahwa kegiatan peningkatan kinerja produktivitas dimulai dengan upaya menumbuhkan dorongan atau motivasi supaya sukses dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan kesadaran personel yang bersangkutan. Bilamana motivasi tersebut telah dimiliki oleh setiap personel diharapkan akan berkembang perasaan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, yang akan menumbuhkan pula kesediaan ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi kerjanya melalui pelaksanaan tugas-tugasnya secara maksimal. Kinerja produktivitas kerja karyawan dapat dilakukan melalui perencanaan dan pelaksanaan strategi sebagai berikut:

- Mengadakan kerjasama strategis dengan berbagai perusahaan untuk memperkuat posisi perusahaan dalam produksi dan operasi.

- Meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja operasi karyawan melalui strategi operasi perusahaan.
- Meningkatkan produktivitas sumber daya manusia dalam mendukung kegiatan operasional perusahaan.

Bain dalam McNeese-Smith (1996) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan produktivitas yang dihasilkan oleh individu sebagai kontribusi terhadap organisasi yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. McNeese-Smith (1996) juga menyatakan bahwa produktivitas berhubungan dengan berbagai macam item hasil seperti: output, tujuan, pertemuan, jumlah jam kerja dan item lainnya yang berhubungan dengan output. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Suliman (2002) yang menunjukkan hasil bahwa komitmen yang kuat baik melalui komitmen yang timbul secara langsung (*affective commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*) memberikan kontribusi yang tinggi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan komitmen yang kuat, karyawan akan termotivasi untuk bekerja keras untuk kemajuan organisasi.

Penelitian ini menganalisis pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guna meningkatkan kinerja karyawan produksi yang diukur melalui: Tingkat kualitas hasil kerja, Tingkat keuletan dan daya tahan kerja, Tingkat disiplin dan absensi, Tingkat kerja sama antar rekan sekerja, Tingkat kepedulian akan keselamatan kerja, Tingkat tanggung jawab akan hasil pekerjaannya, Tingkat inisiatif/Kreatifitas yang dimiliki.

### 2.1.2. Komitmen organisasional

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai pengukur kekuatan karyawan yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi (McNeese-Smith, 1996). Porter et al (1974) menemukan pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja. Sementara peneliti lain menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan lingkungan tugas ketika komitmen organisasional berhubungan dengan tugas yang dilakukan karyawan dalam organisasi (Glisson dan Durrick, 1988)

Sedangkan Mowday, Porter, dan Steers (1982) mengidentifikasikan komitmen organisasional sebagai :

1. Kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi.
2. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.
3. Hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.

Steers (1977) membagi variabel komitmen organisasional dalam tiga kategori yaitu : (1) karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin dan kebutuhan akan pencapaian; (2). karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta (3). karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pemimpin) serta struktur organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan). Mengingat fokus penelitian ini adalah pada faktor-faktor organisasi maka penelitian ini hanya dibatasi kepada karakteristik-karakteristik yang berhubungan

dengan pekerjaan serta pengalaman kerja. Meskipun kedua variabel tersebut diharapkan berkaitan dengan sampel yang diberikan, pada saat yang bersamaan, sangatlah mungkin bila pekerja yang memegang kepercayaan positif dan cinta kepada organisasi serta tujuan dan nilainya, tetapi tidak suka dengan pelaksanaan aspek-aspek tertentu pada pekerjaan tertentu di organisasi tersebut dan sebaliknya.

Riset di masa lalu mengindikasikan bahwa komitmen organisasional itu bisa multidimensi, yang mempunyai komponen sikap dan perilaku (O'Reilly et al, 1986, Salancik, 1977) menekankan bahwa komitmen organisasional didasarkan pada perilaku yang terutama berasal dari ketidakleluasaan menggunakan ketrampilan pekerja sehingga meninggalkan organisasi yang mengikatnya. Salancik (1977) tidak menyetujui bahwa komitmen organisasional merupakan rasa cinta yang berasal dari nilai dan tujuan yang ada, dia menyatakan bahwa kepercayaan pekerja terhadap keputusan yang diambil tidak dapat ditarik kembali itulah yang menentukan perilaku komitmen organisasional. Hal tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan perkembangan tiap sikap. Contoh tersebut tidak dimaksudkan untuk memperdebatkan di tingkat mana pengalaman karakteristik relevan dengan sikap pekerjaan atau tugas yang dibangun melalui interaksi sosial (Salancik et al, 1978), namun untuk memberikan basis guna mendefinisikan peran yang dimainkan kepercayaan pada organisasi dan peran yang dimainkan pengalaman kerja pada suatu pengertian bahwa setiap peran dipengaruhi oleh interaksi sosial di tempat kerja.

Saat komitmen dicontohkan sebagai fungsi kepercayaan terhadap organisasi dan pengalaman kerja, karakteristik organisasi harusnya menjadi faktor

yang mempengaruhi kepercayaan pekerja terhadap organisasi dan oleh karena itu pada level komitmen pekerja; karakteristik kerja harusnya menjadi faktor utama yang mempengaruhi pengalaman kerja dan kepuasan kerja dari pekerja. Variabel komitmen dalam penelitian ini diukur melalui kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan besar untuk berusaha bagi organisasi dan hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.

### **2.1.3. Motivasi**

Motivasi didefinisikan sebagai kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual (Robbins, 1993). Aspek motivasi didasarkan pada teori motivasi yaitu: ERG (Alderfer, 1969) dan teori McClelland (1971). Teori ERG (*Existence, Relatedness and Growth*) Alderfer (1969) menyatakan kembali teori kebutuhan Maslow hanya pada 3 kebutuhan saja yaitu: kebutuhan keberadaan, relasi dan pertumbuhan. Kebutuhan keberadaan serupa dengan kebutuhan fisik dan keamanan, selanjutnya kebutuhan relasi sesuai dengan kebutuhan sosial dan afiliasi. Selain itu kebutuhan pertumbuhan serupa dengan kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri. Manusia bekerja memenuhi kebutuhannya berdasarkan kontinum kekonkritannya. Semakin konkrit kebutuhan yang hendak dicapai, maka semakin mudah seorang karyawan untuk mencapainya. Kebutuhan yang konkrit menurut Alderfer (1969) adalah kebutuhan keberadaan yang paling mudah, kemudian kebutuhan relasi atau berhubungan dengan orang lain untuk dipenuhi dalam mencapai prestasi sebelum seseorang mencapai kebutuhan yang lebih kompleks yaitu, pertumbuhan.

Sedangkan teori kebutuhan McClelland (dalam Stephen P. Robbins, 1996) mengatakan bahwa prestasi (*achievement*), kekuasaan (*power*) dan pertemanan (*afiliasi*) merupakan tiga kebutuhan penting yang membantu memahami motivasi.

- Kebutuhan prestasi adalah dorongan untuk mengunggul, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
- Kebutuhan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.
- Kebutuhan afiliasi adalah hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karip.

Jae (2000) menunjukkan bahwa motivasi karyawan sangat efektif untuk meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji dan promosi). Penelitian tersebut didukung oleh Burton et al (2002) yang menyatakan bahwa motivasi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen yang diukur melalui tiga dimensi dari komitmen yaitu: *affective commitment*, *normative commitment* dan *continuance commitment*.

Bedjo Siswanto (1989) menyatakan bahwa kekuatan motivasi kerja tercermin dalam upaya personel untuk bekerja keras. Pengeluaran upaya ini mungkin menghasilkan prestasi yang baik atau mungkin juga sebaliknya, karena paling tidak ada dua faktor penting yang harus benar jika upaya akan diubah menjadi prestasi. Pertama, tenaga kerja harus mempunyai kemampuan yang

diperlukan untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Faktor kedua adalah persepsi tenaga kerja yang bersangkutan tentang bagaimana upayanya dapat diubah sebaik-baiknya menjadi prestasi.

Wether, Jr (1989) menyatakan juga bahwa motivasi adalah penggerak bagi orang untuk melaksanakan kegiatan kerjanya. Jika orang-orang terdorong untuk melaksanakan kegiatan kerjanya maka ditunjukkan oleh kegiatan kerja yang bersemangat. Tindakan ini karena mereka merasa memiliki dan merupakan pilihan positif untuk mengerjakannya, karena tindakan ini sangat berarti bagi mereka. Tindakannya tersebut berkaitan dengan kemungkinan terpenuhi kebutuhannya.

Teori motivasi yang banyak digunakan dalam kaitan dengan kinerja adalah teori harapan yang dikembangkan oleh Victor Vroom dalam Gary Dessler (1986) yang menyatakan bahwa pada dasarnya orang-orang termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara yang mengarah pada ganjaran.

Terdapat dua syarat pokok untuk memotivasi seseorang yaitu :

- 1 Insentif atau ganjaran harus penting bagi orang tersebut.
- 2 Ia harus merasa bahwa upaya yang dilakukan mungkin mengarah pada perolehan ganjaran.

Barelson dalam Bedjo Siswanto (1989) mendefinisikan motivasi sebagai berikut :

*“All those striving conditions variously described as wished as wishes, desires, needs drives and the like”.*

Berarti motivasi sebagai keadaan jiwa dan sikap mental manusia yang memberikan energi mendorong kegiatan dan menyalurkan perilaku ke arah

pencapaian kebutuhan yang memberikan kepuasan. Dari pengertian motivasi tersebut dapat dikatakan bahwa tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan.

Para pekerja sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan untuk kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Mereka berpendapat bahwa sebagian besar individu sudah mempunyai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan tidak selalu memandang pekerjaan sebagai sesuatu hal yang tidak menyenangkan. Bahkan para pekerja umumnya akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi sehingga bisa diberi tanggung jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugas mereka, karena sudah punya dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka. Variabel motivasi dalam penelitian ini diukur melalui kebutuhan prestasi (*achievement*), kebutuhan kekuasaan (*power*) dan kebutuhan pertalian (*afiliasi*).

#### **2.1.4. Budaya Organisasi**

Budaya (*culture*) adalah sebuah pengertian dalam arti yang luas sekali, dalam konteks ini, jika kita membicarakan organisasi maka secara langsung berkaitan dengan perusahaan/organisasi. Oleh karena itu, budaya perusahaan adalah suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasinya. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan

yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Charles Hampden-Turner dalam bukunya *Creating Corporate Culture* (1992) mengatakan:

*“The Culture of an organization defines appropriate behaviours, bonds and motivates individuals, and asserts solutions where there is ambiguity. Culture governs the way a company processes information, its internal relation and its values.”*

Lebih lanjut dikatakan bahwa di dalam pertumbuhan perusahaan dan produk *knowledge-based* yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya perusahaan suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai performance yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham.

Sedangkan Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior : Concept, Controversies, applications* (1996) menyatakan :

*“Refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristic that the organization values”.*

Hal ini berarti bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Dari definisi budaya diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan adalah sekumpulan norma-norma tingkah laku atau corak/warna serta nilai-nilai yang ada di dalam suatu perusahaan/organisasi dan merupakan aturan main yang harus ditaati dan diamalkan oleh para pelaku

perusahaan/organisasi tersebut agar dapat berinteraksi baik terhadap faktor internal maupun eksternal.

Budaya mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi organisasi, ia akan mempengaruhi setiap hal dari siapa yang dipromosikan dan keputusan apa yang dibuat. Kadang-kadang budaya tersebut terpecah-pecah dan sulit untuk dibaca dari luar. Budaya organisasi juga sangat kuat dan potensif, setiap orang mengetahui tujuan perusahaan dan mereka bekerja untuk mencapainya. Melihat dampak itu, maka kami berpikir bahwa budaya juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap suksesnya suatu bisnis.

Stephen P Robbins (1996) mengemukakan tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat budaya dari suatu organisasi, yaitu :

1. *Inovasi dan pengambilan resiko* yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. *perhatian ke rincian* yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. *Orientasi hasil* yaitu sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. *Orientasi orang* yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5. *Orientasi tim* yaitu sejauh mana kegiatan kerja di organisasi sekitar tim-tim bukannya individu-individu.
6. *Keagresifan* yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.
7. *Kemantapan* yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Jae (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasi pada level 1% baik pada perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Nystrom (1993) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Variabel budaya dalam penelitian ini diukur melalui inovasi dan pengambilan resiko, kecermatan, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, kegresifan dan kemantapan.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Bain (1982) dalam McNeese-Smith (1996) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan produktivitas yang dihasilkan oleh individu sebagai kontribusi terhadap organisasi yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.

McNeese-Smith (1996) juga menyatakan bahwa produktivitas berhubungan dengan berbagai macam item hasil seperti: output, tujuan, pertemuan, jumlah jam kerja dan item lainnya yang berhubungan dengan output. McNeese-Smith (1996) juga menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson ( $r$ ) sebesar 0,31 (significance pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan produksi.

Suliman (2002) dalam penelitiannya dengan melakukan kuesioner kepada 1000 karyawan yang dilakukan dengan teknik *random sampling* dari 20 perusahaan di Timur Tengah menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dimana komitmen organisasi diukur melalui dua dimensi yaitu komitmen yang timbul secara langsung (*affective commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen yang kuat baik melalui komitmen yang timbul secara langsung (*affective commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*) memberikan kontribusi yang tinggi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan komitmen yang kuat, karyawan akan termotivasi untuk bekerja keras untuk kemajuan organisasi.

Jae (2000) menunjukkan bahwa motivasi karyawan yang diukur melalui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi pada level 1% baik pada perusahaan pemerintah maupun perusahaan swasta, sedangkan untuk faktor ekstrinsik yang diukur melalui keamanan kerja, gaji dan promosi berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi baik pada perusahaan publik

maupun perusahaan swasta, tingkat managerial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen pada level 1% pada perusahaan swasta namun tidak signifikan pada perusahaan pemerintah, faktor individu yang diukur melalui tingkat pendidikan dan jenis kelamin tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi baik pada perusahaan pemerintah maupun perusahaan swasta. Sedangkan budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasi pada level 1% baik pada perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Burton et al (2002) yang menunjukkan hasil bahwa motivasi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen yang diukur melalui tiga dimensi dari komitmen yaitu: *affective commitment*, *normative commitment* dan *continuance commitment*

Nystrom (1993) melakukan penelitian pada 13 perusahaan pelayanan kesehatan di Amerika Serikat dengan melakukan kuesioner pada 41 manager tingkat atas dan 36 sekretaris eksekutif dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan pengaruh antara komitmen dan budaya terhadap motivasi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan disajikan pada tabel 2.1 sebagai berikut:

**Tabel 2.1:  
Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Thn	Variabel	Hasil
1	Nystrom	1993	<b>Dependen:</b> Kinerja Karyawan dan Komitmen Organisasi <b>Independen:</b> Budaya Organisasi	Budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan dan komitmen organisasi
2	McNeese-Smith	1996	<b>Dependen:</b> Kinerja Karyawan <b>Independen:</b> Produktivitas Kepuasan kerja Komitmen organisasi	Komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan pada level 0,001 (sangat signifikan)
3	Jae	2000	<b>Dependen:</b> Komitmen Organisasi <b>Independen:</b> Motivasi Instrinsik Motivasi Ekstrinsik Budaya Organisasi Tingkat Managerial Faktor Individu	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik dan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan positif pada level kurang dari 1% terhadap komitmen organisasi
4	Burton et al	2002	<b>Dependen:</b> Komitmen Organisasi <b>Independen:</b> Motivasi Karyawan	Motivasi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi
5	Suliman	2002	<b>Dependen:</b> Kinerja Karyawan <b>Independen:</b> Komitmen Organisasi	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sumber: dikembangkan untuk *research paper* ini

### 2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

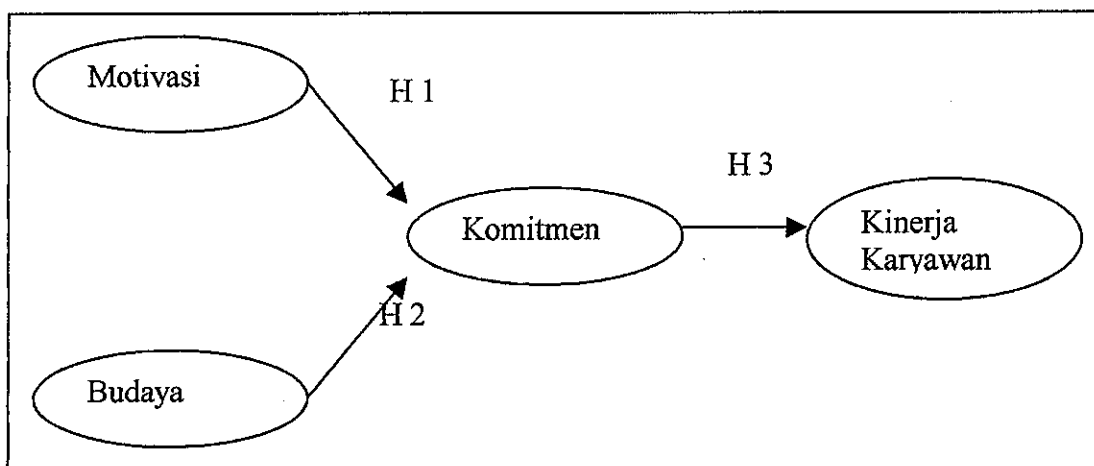
Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu (Nystrom, 1993, McNeese-Smith, 1996, Jae, 2000, Burton et al, 2002 dan Suliman, 2002) dalam penelitian ini dikaji hubungan antara variable motivasi dan budaya yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan dampaknya pada kinerja

karyawan. Jae (2000) dan Burton et al (2002) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi karyawan berhubungan positif dengan komitmen organisasional. Semakin tinggi motivasi karyawan akan berdampak terhadap kuatnya komitmen organisasional untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik daripada tanpa adanya motivasi yang kuat. Jae (2000) dan Nystrom (1993) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan komitmen signifikan pada level 1%

McNeese-Smith (1996) menyatakan bahwa komitmen organisasional berhubungan positif dengan kinerja pada level kurang dari 1%. Hasil tersebut didukung oleh Suliman (2002) yang menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasional pada 20 perusahaan di Timur Tengah mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian tersebut diatas maka dikembangkanlah kerangka pemikiran teoritis sebagaimana terlihat dalam Gambar 2.1 berikut ini:

**Gambar 2.1:**  
**Pengaruh Motivasi dan Budaya Terhadap Komitmen dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan**



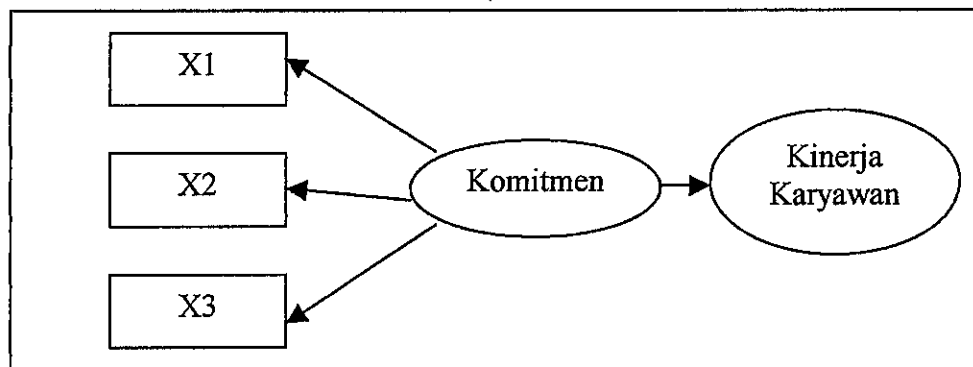
Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini (dari: Nystrom, 1993, McNeese-Smith, 1996, Jae, 2000, Burton et al, 2002 dan Suliman, 2002)

## 2.4. Dimensionalisasi Variabel

### 2.4.1. Dimensionalisasi Komitmen (Y1)

Merupakan derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dan organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya. Variabel komitmen merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi, variabel ini diukur melalui tiga dimensi yaitu: kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan besar untuk berusaha bagi organisasi dan hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut (McNeese-Smith, 1996, Newstrom dan Davis, 1993, Mowday, Porter dan Steers, 1982) dengan menggunakan angket terdiri dari pertanyaan berskala 1-10 sebanyak 3 pertanyaan yang akan menghasilkan skor minimum 3 dan skor maksimum 30. Ketiga dimensi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.2 dibawah ini:

**Gambar 2.2:**  
**Model Variabel Komitmen**



*Sumber: McNeese-Smith (1996), Newstrom dan Davis (1993), Mowday, Porter dan Steers (1982)*

Keterangan:

X1 : Kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi

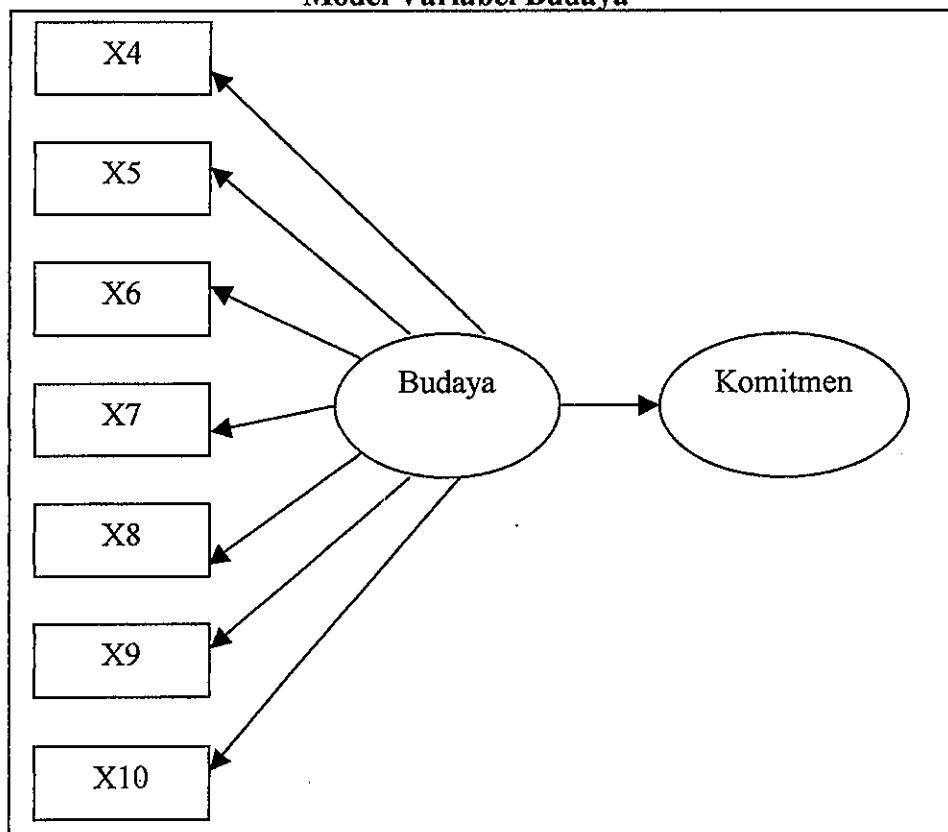
X2 : Kemauan besar untuk berusaha bagi organisasi

X3 : Hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut

#### 2.4.2. Dimensionalisasi Budaya (X2)

Merupakan suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi. Variabel budaya merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen, variabel ini diukur melalui tujuh dimensi yaitu, inovasi dan pengambilan resiko, kecermatan, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan (Charles Hamden-Turner, 1992, Stephen P Robbins, 1996, Jurkiewiwcz, 1998) dengan menggunakan angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10 sebanyak 7 pertanyaan yang akan menghasilkan skor minimum 7 dan skor maksimum 70. Ketujuh dimensi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.3. dibawah ini:

**Gambar 2.3**  
**Model Variabel Budaya**



*Sumber: Charles Hamden-Turner (1992), Stephen P Robbins (1996), Jae (2000), dan Nystrom (1993)*

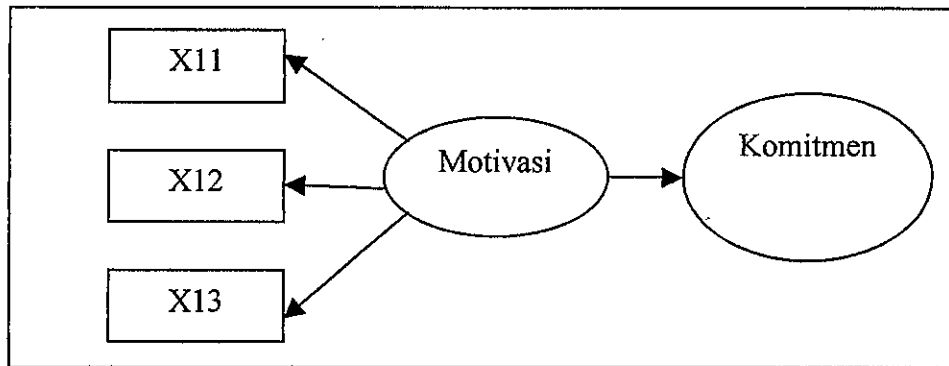
Keterangan:

- X4 : Orientasi Tim
- X5 : Orientasi Orang
- X6 : Inovasi dan pengambilan resiko
- X7 : Orientasi Hasil
- X8 : Kemantapan
- X9 : Kecermatan
- X10 : Keagresifan

#### **2.4.3. Dimensionalisasi Motivasi (X1)**

Merupakan suatu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Sedangkan teori kebutuhan McClelland (dalam Stephen P. Robbins, 1996) mengatakan bahwa prestasi (*achievement*), kekuasaan (*power*) dan pertemanan (*afiliasi*) merupakan tiga kebutuhan penting yang membantu memahami motivasi. Oleh karena itu variabel ini diukur melalui kebutuhan prestasi (*achievement*), kebutuhan kekuasaan (*power*) dan kebutuhan pertalian (*afiliasi*) dengan menggunakan angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1 – 10 sebanyak 3 pertanyaan yang akan menghasilkan skor minimum 3 dan skor maksimum 30. Ketiga dimensi tersebut dapat dilihat pada gambar 2.4:

**Gambar 2.4:**  
**Model Variabel Motivasi**



Sumber: Bedjo Siswanto (1989), Jae (2000), Burton et al (2002) dan McClelland dalam Stephen P. Robbins, (1996)

Keterangan:

X11 : Kebutuhan prestasi (*achievement*)

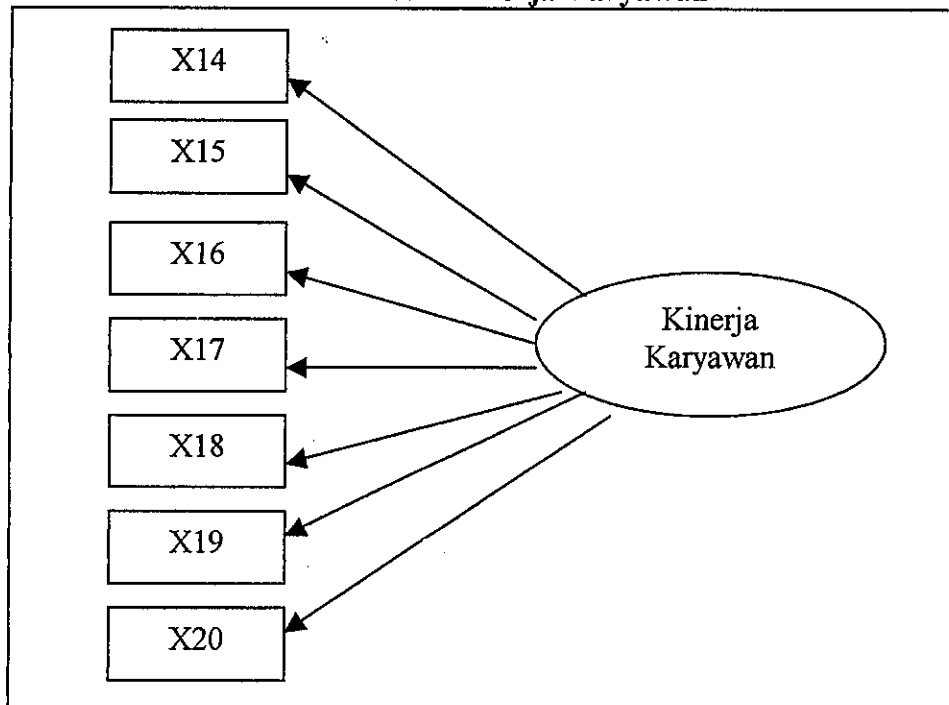
X12 : Kebutuhan kekuasaan (*power*)

X13 : Kebutuhan pertalian (*afiliasi*)

#### **2.4.4. Dimensionalisasi Kinerja Karyawan (Y2)**

Merupakan hasil kerja karyawan bagian produksi selama kurun waktu tertentu (bulanan) yang diukur dari Tingkat kualitas hasil kerja, Tingkat keuletan dan daya tahan kerja, Tingkat disiplin dan absensi, Tingkat kerja sama antar rekan sekerja, Tingkat kepedulian akan keselamatan kerja, Tingkat tanggung jawab akan hasil pekerjaannya, Tingkat inisiatif/Kreatifitas yang dimiliki (McNeese-Smith, 1996 dan Suliman, 2002) dengan menggunakan angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10 sebanyak 7 pertanyaan yang akan menghasilkan skor minimum 7 dan skor maksimum 70. Ketujuh dimensi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.5. dibawah ini:

**Gambar 2.5:**  
**Model Variabel Kinerja Karyawan**



*Sumber: McNeese- Smith (1996), dan Suliman (2002)*

Keterangan:

X14 : Tingkat kualitas hasil kerja

X15 : Tingkat keuletan dan daya tahan kerja

X16 : Tingkat disiplin dan absensi

X17 : Tingkat kerja sama antar rekan sekerja

X18 : Tingkat kepedulian akan keselamatan kerja

X19 : Tingkat tanggung jawab akan hasil pekerjaannya

X20 : Tingkat inisiatif / Kreatifitas yang dimiliki

## **2.5. Penentuan Variabel Dependen dan Independen**

Penentuan untuk variabel dependen dan independen dalam model penelitian ini, terbagi dalam beberapa tahap (terlihat pada tabel 2.2). Selanjutnya akan ditunjukkan seperti berikut ini:

**Tabel 2.2.**  
**Penentuan Variabel Dependen dan Independen**

No	Variabel Independen	Variabel Dependen
1	Motivasi	Komitmen
2	Budaya	Komitmen
3	Komitmen	Kinerja Karyawan

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

### 2.6. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yang dapat dilihat dalam tabel 2.3: berikut ini:

**Tabel 2.3.**  
**Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian**

Variabel	Definisi	Indikator	No..	Literature
Dependen: Kinerja Karyawan Produksi	Hasil kerja karyawan bagian produksi selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output produksi yang dihasilkan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat kualitas hasil kerja</li> <li>2. Tingkat keuletan dan daya tahan kerja</li> <li>3. Tingkat disiplin dan absensi</li> <li>4. Tingkat kerja sama antar rekan sekerja</li> <li>5. Tingkat kepedulian akan keselamatan kerja</li> <li>6. Tingkat tanggung jawab akan hasil pekerjaannya</li> <li>7. Tingkat inisiatif / Kreatifitas yang dimiliki</li> </ol>	No.1 No.2 No.3 No.4 No.5 No.6 No.7	Keniichi Ohmae (1982), Newstrom dan Davis (1993) Smith (1996) Suliman (2002)
Interviening: Komitmen	Derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dan organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi</li> <li>2.Kemauan besar untuk berusaha bagi organisasi</li> <li>3.Hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi</li> </ol>	No.1 No.2 No.3	Porter dan Steers (1982) Newstrom dan Davis (1993), Mowday, Smith (1996), Jae (2000) Burton et al (2002)

Variabel	Definisi	Indikator	No..	Literature
Independen: 1. Motivasi	Kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual	1.Kebutuhan prestasi (achievement) 2.Kebutuhan kekuasaan (power) 3.Kebutuhan pertalian (afiliasi)	No.1  No.2  No.3	Bedjo Siswanto (1989), Jae (2000) Burton et al (2002)
2. Budaya	Suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi	1.Orientasi tim 2.Orientasi orang 3.Inovasi dan pengambilan resiko 4.Orientasi hasil 5.Kemantapan 6.Kecermatan 7.Keagresifan	No.1 No.2 No.3 No.4 No.5 No.6 No.7	Charles Hamden-Turner (1992), Stephen P Robbins (1996), Jae (2000) Nystrom (1993)

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

## 2.7. Perumusan Hipotesis

### 2.7.1. Hubungan Motivasi Karyawan dan Komitmen Organisasional

Motivasi didefinisikan sebagai kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual (Robbins, 1993). Komitmen mempunyai komponen sikap dan perilaku (O'Reilly et al, 1986). Salancik (1977) menekankan bahwa komitmen didasarkan pada perilaku yang terutama berasal dari ketidakleluasaan menggunakan ketrampilan pekerja sehingga meninggalkan organisasi yang mengikatnya. Salancik (1977) tidak menyetujui bahwa komitmen merupakan rasa cinta yang berasal dari nilai dan tujuan yang ada, dia menyatakan bahwa kepercayaan pekerja terhadap keputusan yang diambil tidak dapat ditarik kembali itulah yang menentukan perilaku komitmen.

Jae (2000) menunjukkan bahwa motivasi karyawan sangat efektif untuk meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji dan promosi). Penelitian tersebut didukung oleh Burton et al (2002) yang menyatakan bahwa motivasi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen yang diukur melalui tiga dimensi dari komitmen yaitu: *affective commitment*, *normative commitment* dan *continuance commitment*.

Variabel motivasi diukur melalui kebutuhan prestasi (*achievement*), kebutuhan kekuasaan (*power*) dan kebutuhan pertalian (*afiliasi*) sedangkan variabel komitmen diukur melalui tiga dimensi yaitu: kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan besar untuk berusaha bagi organisasi dan hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis alternatif pertama (H1):

H1 : Motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional

### **2.7.2. Hubungan Budaya organisasi dan Komitmen Organisasional**

Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Budaya perusahaan adalah sekumpulan norma-norma tingkah laku atau corak/warna serta nilai-nilai yang ada di dalam suatu perusahaan/organisasi dan merupakan aturan main yang harus ditaati dan diamalkan oleh para pelaku

perusahaan/organisasi tersebut agar dapat berinteraksi baik terhadap faktor internal maupun eksternal. Budaya mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi organisasi, ia akan mempengaruhi setiap hal dari siapa yang dipromosikan dan keputusan apa yang dibuat. Kadang-kadang budaya tersebut terpecah-pecah dan sulit untuk dibaca dari luar. Budaya organisasi juga sangat kuat dan potensif, setiap orang mengetahui tujuan perusahaan dan bekerja untuk mencapainya. Melihat dampak itu, maka kami berpikir bahwa budaya juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap suksesnya suatu bisnis.

Budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasi pada level 1% baik pada perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Nystrom (1993) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Variabel budaya diukur melalui tujuh dimensi yaitu, inovasi dan pengambilan resiko, kecermatan, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemandirian sedangkan variabel komitmen diukur melalui tiga dimensi yaitu: kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan besar untuk berusaha bagi organisasi dan hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis alternatif kedua (H2):

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

### 2.7.3. Hubungan Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan

Salah satu tugas utama manager adalah memotivasi para personel perusahaan agar memiliki kinerja yang tinggi (Steers & Porter, 1987). Manager yang dapat memberikan motivasi yang tepat untuk para personelnnya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggung jawaban perusahaan yang lebih baik (Cherniss & Kane, 1987). Memahami dimensi-dimensi yang relevan dengan motivasi personel akan menjadi sumber informasi yang berharga bagi siapa saja yang berkeutatan dengan kinerja perusahaan (Locke, 1991), begitu juga halnya dengan kemampuan untuk membuat penilaian obyektif tentang apa yang diinginkan personel dari pekerjaan mereka (Blumberg & Pringle, 1982; Scully, 1994). Hal ini berguna untuk merumuskan kebijakan personal, perencanaan startegis maupun untuk merencanakan ulang proses guna mencapai tujuan produktivitas dan efisiensi (Emmert & Taher, 1992).

McNeese-Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson ( $r$ ) sebesar 0,31 (significance pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan produksi. Suliman (2002) dalam penelitiannya menggunakan ukuran komitmen organisasi melalui dua dimensi yaitu komitmen yang timbul secara langsung (*affective commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen yang kuat baik melalui komitmen yang timbul secara langsung (*affective commitment*) maupun komitmen yang

berkelanjutan (*continuance commitment*) memberikan kontribusi yang tinggi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan komitmen yang kuat, karyawan akan termotivasi untuk bekerja keras untuk kemajuan organisasi.

Variabel komitmen diukur melalui tiga dimensi yaitu: kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan besar untuk berusaha bagi organisasi dan hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut. Sedangkan variable kinerja karyawan diukur melalui Tingkat kualitas hasil kerja, Tingkat keuletan dan daya tahan kerja, Tingkat disiplin dan absensi, Tingkat kerja sama antar rekan sekerja, Tingkat kepedulian akan keselamatan kerja, Tingkat tanggung jawab akan hasil pekerjaannya, Tingkat inisiatif/Kreatifitas yang dimiliki. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis alternatif ketiga (H3):

H3 : Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan produksi.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1. Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini sebagian besar menggunakan data primer yang diperoleh di lapangan. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuisisioner) yang dipersiapkan.

Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama. Bagian yang pertama adalah tentang profil sosial responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti : usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Sedangkan bagian kedua menyangkut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan produksi.

### **3.2. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emery, 1995). Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah karyawan bagian produksi PT. Apac Inti Corpora sebanyak 763. Dikarenakan jumlah populasi yang sangat besar maka metode menjadi sangat sensitive sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness of fit* yang baik. Hair *et al* (1995) menyarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap *estimated*

paramater. Dalam penelitian ini *estimated* parameter yang digunakan sebanyak 20, maka jumlah sampel minimum adalah 100. Selanjutnya peneliti menggunakan cara *purposive sampling*, dimana responden yang dipilih adalah karyawan bagian produksi yang diperkirakan dapat menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan pengaruh komitmen dan budaya organisasi terhadap peningkatan motivasi karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan yaitu sebanyak 100 responden, hal ini sesuai dengan yang disarankan oleh Hair *et al* (1995).

### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan menggunakan angket/kuisisioner yang merupakan suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dalam hal ini karyawan bagian produksi dengan harapan memberikan respon positif atas daftar pertanyaan tersebut (Hussein Umar, 1999). Teknik ini dilakukan untuk mengumpulkan data primer.

Penentuan skor jawaban responden untuk data primer dilakukan dengan menggunakan skala Likert dalam interval 1-10. Pengukuran ini menggunakan pertanyaan-pertanyaan dan didalam menanggapi pertanyaan tersebut, subyek memilih salah satu dari sepuluh alternatif jawaban sesuai dengan keadaan subyek. Alternatif jawaban tersebut meliputi sangat tidak setuju dengan nilai 1 (satu) sampai dengan sangat setuju dengan nilai 10 (sepuluh).

### **3.4. Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas**

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur seberapa jauh responden memberikan jawaban yang konsisten terhadap kuisisioner yang diberikan.

Kelayakan atau reliabilitas data diukur dari nilai alpha ( $\alpha$ ). Secara umum koefisien alpha ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,6 dan apabila  $\alpha$  kurang dari 0,6 menunjukkan tidak adanya konsistensi (Singgih Santoso, 2000).

Sedangkan uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud pengukuran. Suatu alat ukur dikatakan valid jika *corrected item total correlation* lebih besar atau sama dengan 0,41 (Singgih Santoso, 2000).

### 3.5. Teknik Analisis

Analisis data dan interpretasi untuk penelitian yang ditujukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena social tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca diimplementasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variable yang akan diteliti. Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket software statistik AMOS 4.0 dalam model dan pengkajian hipotesis. Model persamaan structural, *Structural Equation Model* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2000, hal:181).

Tampilnya model yang rumit membawa dampak bahwa dalam kenyataannya proses pengambilan keputusan manajemen adalah sebuah proses

yang yang rumit atau merupakan sebuah proses yang multidimensional dengan berbagai pola hubungan kausalitas yang berjenjang. Oleh karenanya dibutuhkan sebuah model sekaligus alat analisis yang mampu mengakomodasi penelitian multidimensional itu. Berbagai alat analisis untuk penelitian multidimensional telah banyak dikenal diantaranya 1) Analisis factor eksploratori, 2) Analisis regresi berganda, 3) Analisis diskriminan. Alat-alat analisis ini dapat digunakan untuk penelitian multidimensi, akan tetapi kelemahan utama dari teknik-teknik itu adalah pada keterbatasannya hanya dapat menganalisis satu hubungan pada waktu tertentu. Dalam bahasa penelitian dapat dinyatakan bahwa teknik-teknik itu hanya dapat menguji satu variable dependen melalui beberapa variable independen, padahal dalam kenyataannya manajemen dihadapkan pada situasi bahwa ada lebih dari satu variable dependen yang harus dihubungkan untuk diketahui derajat interelasinya. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau factor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2000, hal:5).

Untuk membuat pemodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori

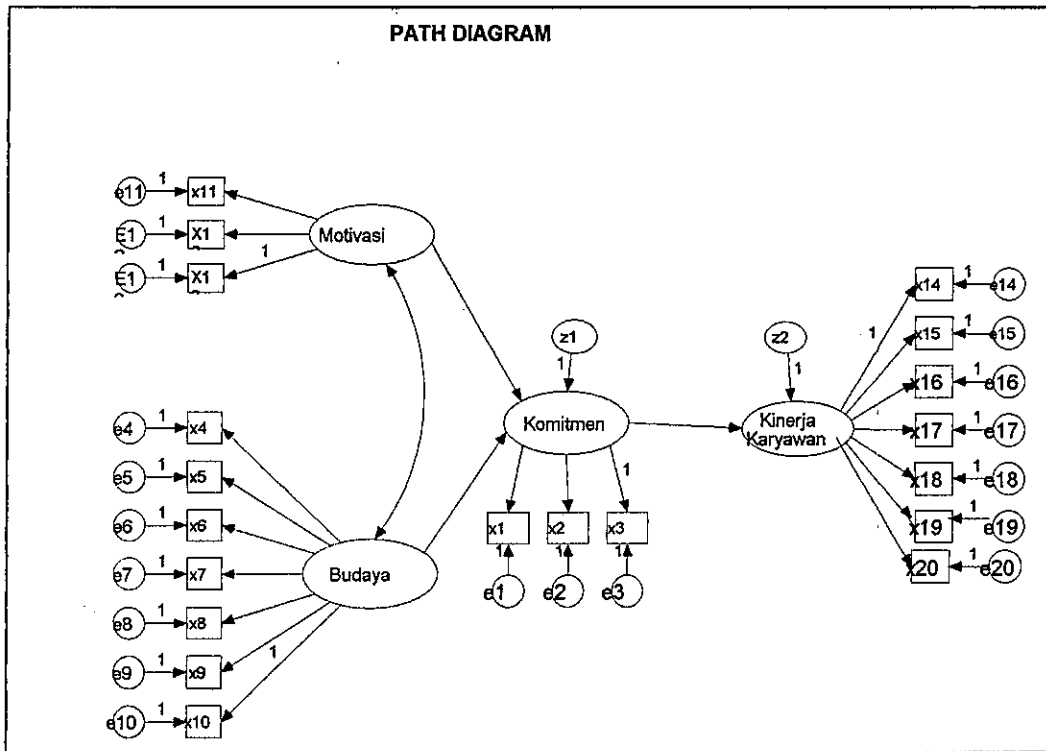
Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang

peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan.

2. Pengembangan diagram alur (Path diagram) untuk menunjukkan hubungan kausalitas

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan “*konstruk*” atau “*factor*” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variable yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Diagram alur pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.1. berikut ini:

Gambar 3.1.  
Diagram Alur (Path Diagram)



3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan structural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari (Ferdinand, A.T,2000):

Persamaan-persamaan struktur (*Structural Equations*). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Persamaan structural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{error} \dots\dots\dots(2)$$

**Tabel 3.1.**  
**Model Persamaan Struktural**

Model Persamaan Struktural
Komitmen Organisasional = $\beta_1$ Motivasi Karyawan + $\beta_2$ Budaya Organisasi + z1
Kinerja Karyawan = $\alpha_1$ Komitmen Organisasional + z2

Sedangkan model pengukuran persamaan pada penelitian ini seperti tabel berikut:

**Tabel 3.2.**  
**Model Pengukuran**

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
X4= $\lambda_4$ Budaya Organisasi +e4	X1= $\lambda_1$ Komitmen Organisasional +e1
X5= $\lambda_5$ Budaya Organisasi +e5	X2= $\lambda_2$ Komitmen Organisasional +e2
X6= $\lambda_6$ Budaya Organisasi +e6	X3= $\lambda_3$ Komitmen Organisasional +e3
X7= $\lambda_7$ Budaya Organisasi +e7	X14= $\lambda_{14}$ Kinerja Karyawan +e14
X8= $\lambda_8$ Budaya Organisasi +e8	X15= $\lambda_{15}$ Kinerja Karyawan +e15
X9= $\lambda_9$ Budaya Organisasi +e9	X16= $\lambda_{16}$ Kinerja Karyawan +e16
X10= $\lambda_{10}$ Budaya Organisasi +e10	X17= $\lambda_{17}$ Kinerja Karyawan +e17
X11= $\lambda_{11}$ Motivasi Karyawan +e11	X18= $\lambda_{18}$ Kinerja Karyawan +e18
X12= $\lambda_{12}$ Motivasi Karyawan +e12	X19= $\lambda_{19}$ Kinerja Karyawan +e19
X13= $\lambda_{13}$ Motivasi Karyawan +e13	X20= $\lambda_{20}$ Kinerja Karyawan +e20

Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variable.

1. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995,p:175). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model yang berdasarkan *degrees of freedom* (Browne & Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2003, p:53).

2. GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*.”
3. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et al, 1995, Hulland et al, 1996 dalam Ferdinand, 2000, p:56)
4. CMIN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi square  $x^2$  relatif. Bila nilai  $x^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000, p:56).
5. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $> 0,95$  (Hair et al, 1995, p.175) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand,2000,p.57).
6. CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle,1997 dalam Ferdinand,2000,p.58).Nilai yang direkomendasikan adalah CFI lebih besar atau sama dengan 0,95.

Sebuah model dinyatakan layak jika masing-masing indeks tersebut mempunyai *cut of value* seperti ditunjukkan pada table 3.1 berikut:

**Tabel 3.1:**  
***Goodness of-fit Indices***

<i>Goodness of-fit index</i>	Cut-off Value
$\chi^2$ - <i>Chi-square</i>	<b>Kecil</b>
<b>1. Significance Probability</b>	$\geq 0.05$
<b>2. RMSEA</b>	$\leq 0.08$
<b>3. GFI</b>	$\geq 0.90$
<b>4. AGFI</b>	$\geq 0.90$
<b>5. CMIN/DF</b>	$\leq 2.00$
<b>6. TLI</b>	$\geq 0.95$
<b>7. CFI</b>	$\geq 0.95$

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

## **BAB IV ANALISIS DATA**

Pada bab ini akan disajikan data penelitian yang diperoleh dari tanggapan responden, proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data tersebut. Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan pada bab terdahulu.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *full model of Structural Equation Modeling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *confirmatory factor analysis* yang merupakan langkah awal pada proses analisis SEM. Kedua analisis yang dilakukan ini terdiri dari tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit* dari model penelitian yang diajukan. Selanjutnya setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis hasil tersebut.

### **4.1. Gambaran Umum Responden**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variable yang digunakan dalam penelitian (Hair et al, 1995). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Responden dalam penelitian ini karyawan bagian produksi PT. Apac Inti Corpora sejumlah 100 karyawan. 100 karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya dapat diperinci berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja di PT. Apac Inti Corpora.. Keempat aspek demografi tersebut mempunyai peran penting didalam menilai motivasi dan kinerja karyawan, khususnya karyawan bagian produksi PT. Apac Inti Corpora.

#### 4.1.1. Responden Menurut Usia

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam tabel 4.1.

**Tabel 4.1.**  
**Responden Menurut Usia**

Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase
< 30	48	48
31-35	26	26
36-40	21	21
> 41	5	5
Jumlah	100	100

Sumber: data primer, diolah, 2004

Berdasarkan Tabel 4.1. diatas nampak bahwa responden berusia kurang dari 30 tahun adalah yang terbesar yaitu 48% dari total 100 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

#### 4.1.2. Responden Menurut Jenis Kelamin

Komposisi responden berdasarkan aspek jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.2.

**Tabel 4.2**  
**Responden Menurut Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	35	35
Wanita	65	65
Jumlah	100	100

Sumber: data primer, diolah, 2004

Berdasarkan Tabel 4.2. diatas nampak bahwa responden wanita merupakan responden mayoritas yaitu 65% dari total 100 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

#### 4.1.3. Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Komposisi responden berdasarkan aspek pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3.**  
**Responden Menurut Pendidikan Terakhir**

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Lulusan SMU	95	95
Lulusan diatas SMU	5	5
Jumlah	100	100

Sumber: data primer, diolah, 2004

Berdasarkan Tabel 4.3. diatas nampak bahwa responden lulusan SMU merupakan responden mayoritas yaitu 95% dari total 100 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

#### 4.1.4. Responden Menurut Masa Kerja di PT. Apac Inti Corpora

Apabila dilihat aspek lama bekerja di PT. Apac Inti Corpora, maka komposisi responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4.4.**  
**Responden Menurut Masa Kerja**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<1	32	32
1-5	40	40
> 5	28	28
Jumlah	100	100

Sumber: data primer, diolah, 2004

Berdasarkan Tabel 4.4. diatas nampak bahwa mayoritas karyawan bagian produksi PT. Apac Inti Corpora mempunyai masa kerja 1 sampai dengan 5 tahun yaitu sebesar 40% dari total 100 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

#### **4.2 Proses dan Hasil Analisis Data**

Sebelum masuk dalam analisis data untuk menguji hipotesis , maka akan dilakukan analisis faktor konfirmatory:

##### **4.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)**

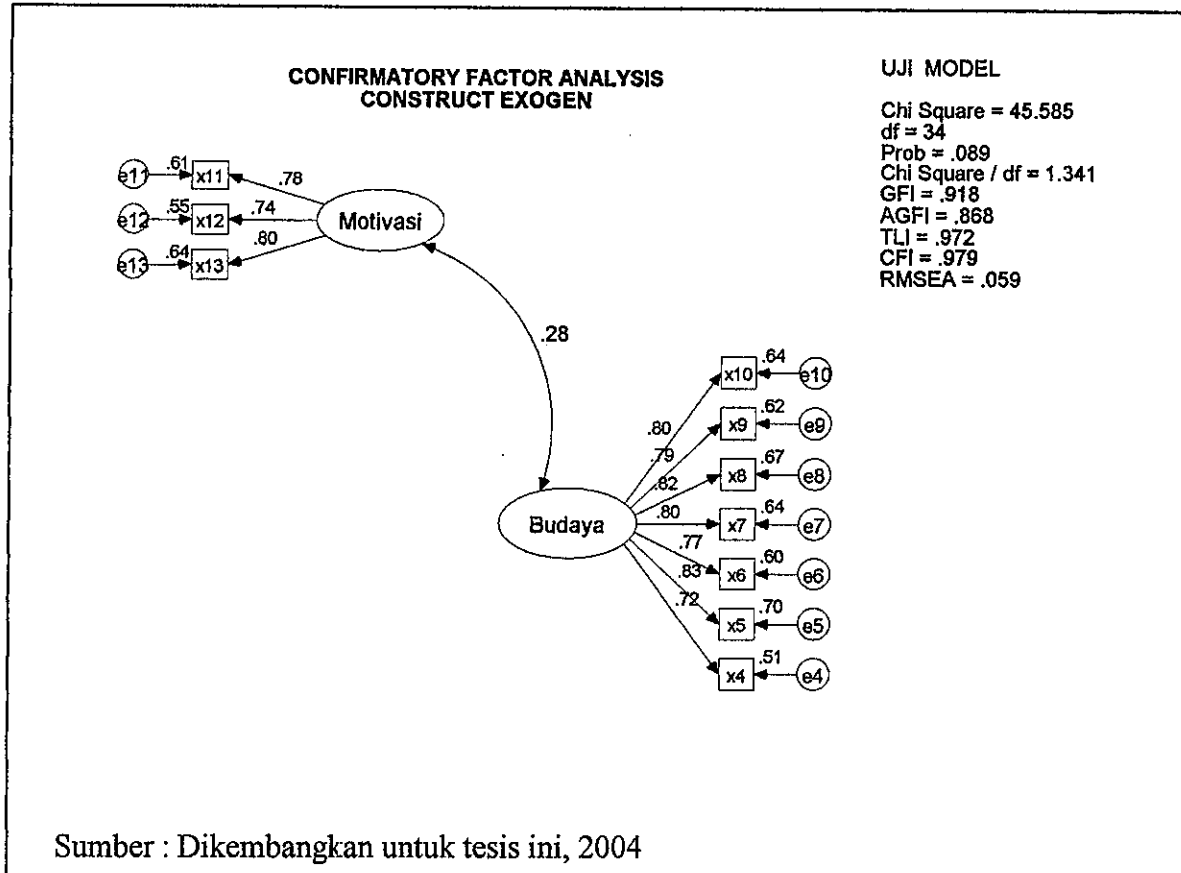
Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variable laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 4 dengan jumlah seluruh dimensi berjumlah 20. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variable laten. Analisis faktor Konfirmatori akan dilakukan terhadap konstruks eksogen dan model konstruk endogen. Hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing model selanjutnya akan dibahas.

##### **4.2.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen**

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi – dimensi yang membentuk variabel laten konstruk eksogen dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 2 variabel laten dengan 10 indikator sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi – dimensi pembentuk masing – masing variabel laten konstruk eksogen.. Hasil pengolahan

data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen di tampilkan pada Gambar 4.1, Tabel 4.2 dan Tabel 4.3

**Gambar 4.1**  
**Analisis Faktor Konfirmatori**



**Tabel 4.5**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
**Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi - Square	Kecil (< 48.602)	45.585	Baik
Probability	≥ 0.05	0.089	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.059	Baik
GFI	≥ 0.90	0.918	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.868	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1.341	Baik
TLI	≥ 0.95	0.972	Baik
CFI	≥ 0.95	0.979	Baik

Sumber : Data yang dianalisis, 2004

**Tabel 4.6**  
**Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen**

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Prob
x13 <----- Motivasi	1.000			
x12 <----- Motivasi	0.875	0.131	6.698	0.000
x11 <----- Motivasi	0.995	0.146	6.836	0.000
x10 <----- Budaya	1.000			
x9 <----- Budaya	1.016	0.117	8.674	0.000
x8 <----- Budaya	1.054	0.116	9.122	0.000
x7 <----- Budaya	1.003	0.114	8.831	0.000
x6 <----- Budaya	0.955	0.113	8.432	0.000
x5 <----- Budaya	1.090	0.117	9.349	0.000
x4 <----- Budaya	0.883	0.115	7.668	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

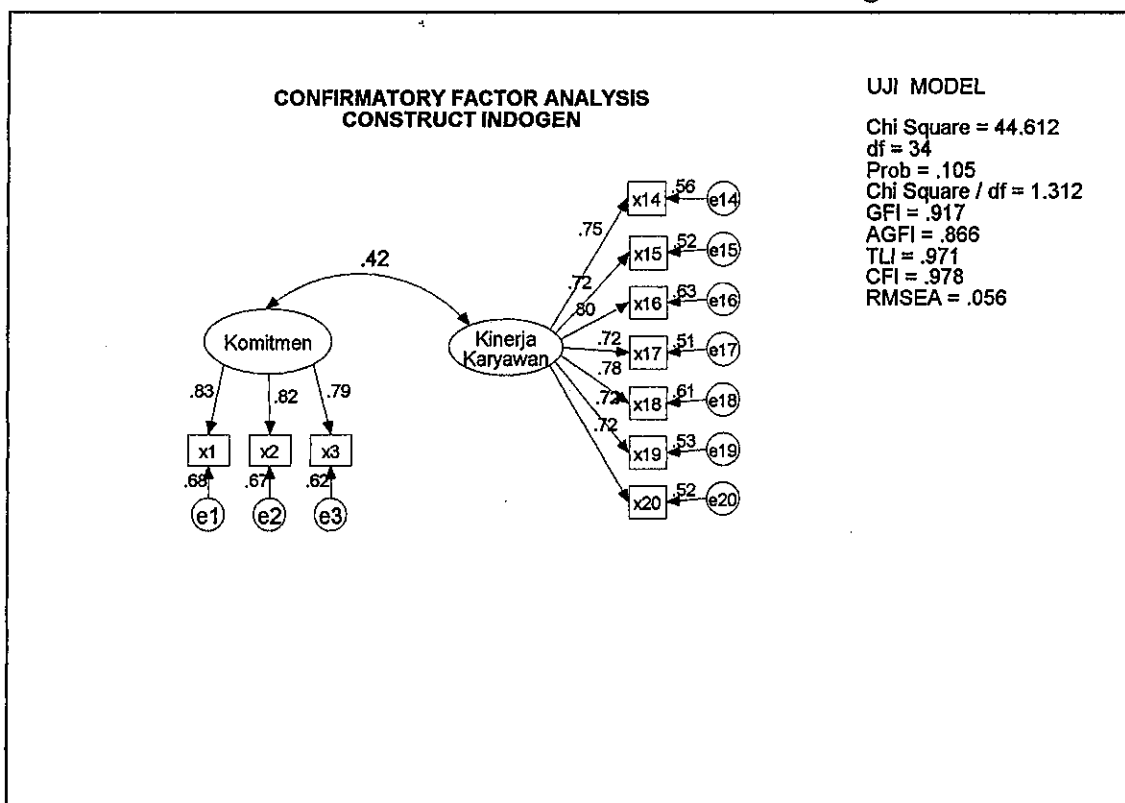
Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,0809, dengan ukuran-ukuran kelayakan model yang berada dalam kategori baik kecuali untuk AGFI yang diterima dalam kategori Marginal.

Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 1,96. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

#### **4.2.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen**

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk endogen ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi – dimensi yang membentuk variabel laten konstruk endogen dalam model penelitian. Variabel – variabel laten atau konstruk endogen yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 2 variabel laten dengan 5 indikator sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori konstruk endogen adalah juga untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi – dimensi pembentuk masing-masing variabel laten konstruk endogen.. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk endogen di tampilkan pada Gambar 4.2 dan Tabel 4.7 dan Tabel 4.8

**Gambar 4.2**  
**Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen**



Sumber : Data primer yang diolah, 2004

**Tabel 4.7**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
**Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi - Square	Kecil (< 48.602)	44.615	Baik
Probability	$\geq 0.05$	0.105	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.056	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.917	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.866	Marginal
CMIN / DF	$\leq 2.00$	1.12	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.971	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.978	Baik

Sumber : Data yang dianalisis, 2004

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

**Tabel 4.8**  
**Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen**

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
x3 <----- Komitmen	1.000			
x2 <----- Komitmen	1.007	0.127	7.930	0.000
x1 <----- Komitmen	1.011	0.127	7.965	0.000
x14 <----- Kinerja_Karyawan	1.000			
x15 <----- Kinerja_Karyawan	1.020	0.143	7.147	0.000
x16 <----- Kinerja_Karyawan	1.124	0.142	7.926	0.000
x17 <----- Kinerja_Karyawan	1.006	0.142	7.075	0.000
x18 <----- Kinerja_Karyawan	1.106	0.143	7.742	0.000
x19 <----- Kinerja_Karyawan	1.011	0.141	7.166	0.000
x20 <----- Kinerja_Karyawan	1.003	0.141	7.113	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

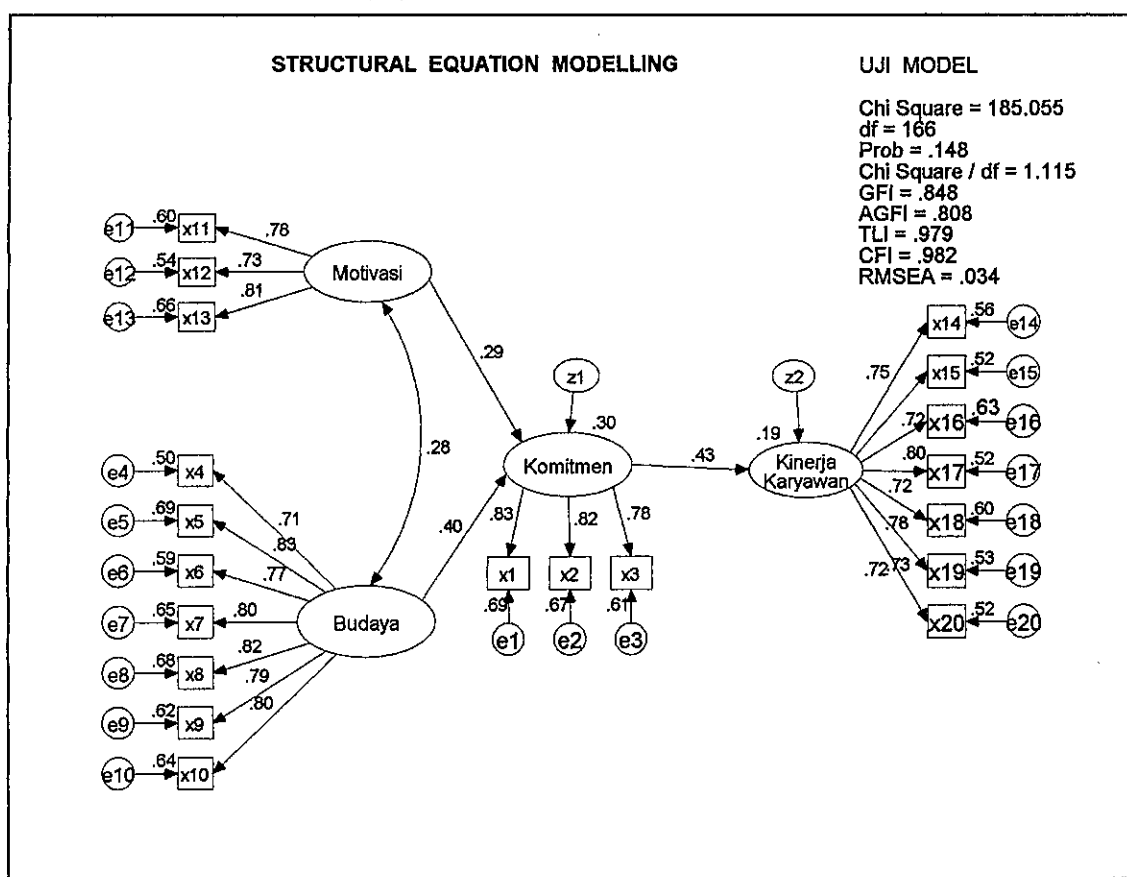
Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,105, dengan pengujian-pengujian kelayakan model yang memenuhi syarat sebagai model yang baik.

Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 1,96. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

#### 4.2.2. Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.3

**Gambar 4.3**  
**Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)**



Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Uji terhadap kelayakan full model SEM ini diuji dengan menggunakan Chi square, GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang

diharapkan, meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal, sebagaimana dalam tabel 4.9, berikut :

**Tabel 4.9**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
**Structural Equation Model (SEM)**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi - Square	Kecil (< 197.06)	185.055	Baik
Probability	$\geq 0.05$	0.148	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.034	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.848	Marginal
AGFI	$\geq 0.90$	0.808	Marginal
CMIN / DF	$\leq 2.00$	1.115	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.979	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.982	Baik

Sumber : Data yang dianalisis, 2004

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,095 menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan., kecuali GFI dan AGFI yang diterima secara marginal.

Uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variable yang ditampakkan melalui nilai Critical Ratio (CR) masing-masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian statistik ini ditampakkan dalam Tabel 4.10

**Tabel 4.10**  
**Regression Weight Structural Equation Model**

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Prob.
Motivasi <----- Komitmen	0.296	0.134	2.217	0.027
Motivasi <----- Budaya	0.359	0.127	2.831	0.005
Kinerja_Karyawan <----- Motivasi	0.464	0.097	4.760	0.000
x3 <----- Komitmen	1.000			
x2 <----- Komitmen	1.007	0.136	7.385	0.000
x1 <----- Komitmen	0.996	0.134	7.416	0.000
x10 <----- Budaya	1.000			
x9 <----- Budaya	1.068	0.112	9.553	0.000
x8 <----- Budaya	1.056	0.111	9.519	0.000
x7 <----- Budaya	1.044	0.107	9.742	0.000
x6 <----- Budaya	0.933	0.110	8.473	0.000
x5 <----- Budaya	1.071	0.113	9.505	0.000
x4 <----- Budaya	0.870	0.112	7.775	0.000
x13 <----- Motivasi	1.000			
x12 <----- Motivasi	0.847	0.119	7.141	0.000
x11 <----- Motivasi	1.002	0.126	7.957	0.000
x14 <----- Kinerja_Karyawan	1.000			
x15 <----- Kinerja_Karyawan	0.999	0.134	7.438	0.000
x16 <----- Kinerja_Karyawan	1.112	0.132	8.449	0.000
x17 <----- Kinerja_Karyawan	1.012	0.136	7.446	0.000
x18 <----- Kinerja_Karyawan	1.069	0.134	7.959	0.000
x19 <----- Kinerja_Karyawan	1.033	0.135	7.667	0.000
x20 <----- Kinerja_Karyawan	1.008	0.134	7.528	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

#### 4.2.3. Evaluasi Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* dengan rentang antara  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 0.01 atau 1%. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.11

**Tabel 4.11**  
**Normalitas Data**

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x20	4.000	10.000	0.286	1.168	-0.454	-0.927
x19	4.000	10.000	0.319	1.303	-0.628	-1.282
x18	4.000	10.000	0.291	1.188	-0.697	-1.423
x17	4.000	10.000	0.255	1.042	-0.697	-1.423
x16	4.000	10.000	0.213	0.871	-0.629	-1.285
x15	4.000	10.000	0.386	1.576	-0.455	-0.929
x14	4.000	10.000	0.264	1.076	-0.618	-1.262
x1	4.000	10.000	0.077	0.316	-0.929	-1.897
x2	4.000	10.000	0.217	0.885	-0.818	-1.670
x3	4.000	10.000	0.208	0.850	-0.889	-1.814
x4	4.000	10.000	0.104	0.425	-0.676	-1.379
x5	4.000	10.000	-0.083	-0.337	-0.826	-1.685
x6	4.000	10.000	-0.089	-0.363	-0.876	-1.787
x7	4.000	10.000	0.031	0.127	-0.812	-1.658
x8	4.000	10.000	-0.145	-0.592	-0.869	-1.773
x9	4.000	10.000	-0.020	-0.082	-1.011	-2.063
x10	4.000	10.000	0.117	0.477	-0.841	-1.717
x11	4.000	10.000	0.298	1.217	-0.787	-1.605
x12	4.000	10.000	0.198	0.809	-0.550	-1.122
x13	4.000	10.000	0.318	1.297	-0.674	-1.376
Multivariate					7.545	1.272

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria critical ratio *skewness value* dan *kurtosis value*. Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.11. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness dan kurtosis yang berada diluar rentang  $\pm 2.58$ . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

#### 4.2.4. Evaluasi atas Outlier

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, *et al*, 1995, p. 57). Evaluasi atas outlier univariat dan outlier multivariat disajikan pada bagian berikut ini:

##### 4.2.4.1. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai *standard score* (Z-score) dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang  $\delta \pm 3$ , maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada Tabel 4.12

**Tabel 4.12**  
**Statistik Deskriptif**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-1.70866	1.86345	.00000	1.0000000
Zscore(X2)	100	-1.55358	2.00424	.00000	1.0000000
Zscore(X3)	100	-1.52693	1.91728	.00000	1.0000000
Zscore(X4)	100	-1.87934	1.81772	.00000	1.0000000
Zscore(X5)	100	-2.00626	1.48289	.00000	1.0000000
Zscore(X6)	100	-2.16615	1.51569	.00000	1.0000000
Zscore(X7)	100	-2.06413	1.56777	.00000	1.0000000
Zscore(X8)	100	-2.01265	1.52867	.00000	1.0000000
Zscore(X9)	100	-2.05697	1.47937	.00000	1.0000000
Zscore(X10)	100	-2.01125	1.62354	.00000	1.0000000
Zscore(X11)	100	-1.65524	1.84175	.00000	1.0000000
Zscore(X12)	100	-1.81758	1.96905	.00000	1.0000000
Zscore(X13)	100	-1.66493	1.90278	.00000	1.0000000
Zscore(X14)	100	-1.94226	2.34213	.00000	1.0000000
Zscore(X15)	100	-1.99545	2.04938	.00000	1.0000000
Zscore(X16)	100	-1.97219	2.06643	.00000	1.0000000
Zscore(X17)	100	-1.99205	2.07336	.00000	1.0000000
Zscore(X18)	100	-2.00126	2.01464	.00000	1.0000000
Zscore(X19)	100	-1.94414	2.14879	.00000	1.0000000
Zscore(X20)	100	-1.96548	2.12927	.00000	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

#### 4.2.4.2. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan, Jarak Mahalonobis (Mahalonobis Distance) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et al 1995 ; Norusis, 1994 ; Tabacnick & Fidel, 1996 dalam Ferdinand, 2002)

Untuk menghitung mahalonobis distance berdasarkan nilai chi-square pada derajat bebas sebesar 20 (indikator) pada tingkat  $p < 0.001$  adalah  $c^2_{(20, 0.001)} = 45,315$  (berdasarkan tabel distribusi  $c^2$ ). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 36.511. yang masih berada di bawah batas maksimal outlier multivariat.

#### 4.2.5. Evaluasi atas Multicollinearity dan singularity

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

**Determinant of sample covariance matrix = 4.3343e+002 = 433,43**

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sample berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

#### 4.2.6. Evaluasi Nilai Residual

Pada tahap ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi, berarti terdapat variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan produksi selain komitmen organisasional yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan motivasi karyawan maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan menambah variabel lain, namun hal tersebut diperlukan landasan teoritis yang kuat. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar ( $>2.58$ ), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Data standardized residual covariances yang diolah dengan program AMOS dapat dilihat dalam tabel 4.13

**Tabel 4.13**  
**Standardized Residual Covariances**  
Standardized Residual Covariances

	x20	x19	x18	x17	x16	x15	x14
x20	0.000						
x19	-0.910	0.000					
x18	-0.341	0.024	0.000				
x17	1.096	0.313	-0.471	0.000			
x16	-0.455	0.262	0.388	-0.691	0.000		
x15	0.513	-0.344	0.544	-0.269	0.093	0.000	
x14	0.502	0.260	-0.342	0.427	0.122	-0.627	-0.000
x1	-0.467	0.961	0.165	-0.049	0.514	0.050	-0.812
x2	-0.041	0.763	0.650	0.040	0.788	0.236	-0.531
x3	-1.091	-0.037	-0.221	-0.557	-0.568	-0.631	-1.786
x4	0.579	-0.725	-0.628	0.934	-0.805	-0.498	-0.103
x5	-0.212	-0.167	-1.566	0.976	-0.440	-1.346	-0.292
x6	0.598	-0.514	-1.075	0.998	-0.518	-0.593	0.519
x7	0.878	0.879	0.320	1.995	0.156	0.431	1.291
x8	1.278	0.917	-0.421	2.085	-0.033	-0.274	0.860
x9	0.761	0.772	0.302	1.592	-0.235	-0.650	0.626
x10	0.592	0.458	0.323	2.144	0.380	-0.352	0.715
x11	0.440	0.772	-0.374	0.946	1.411	0.510	0.315
x12	0.156	1.254	-0.345	0.525	0.710	0.139	0.846
x13	0.927	1.788	0.063	0.724	1.635	0.284	0.710

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7
x1	0.000						
x2	-0.138	0.000					
x3	0.117	0.111	0.000				
x4	-1.461	-0.884	-1.097	0.000			
x5	-0.861	-0.186	-0.509	0.288	0.000		
x6	-0.728	-0.086	-0.347	0.948	0.002	0.000	
x7	0.309	0.663	0.572	0.057	0.125	0.269	0.000
x8	0.081	1.132	0.739	-0.570	-0.127	-0.125	-0.244
x9	-0.804	0.518	0.031	-0.420	-0.382	-0.138	-0.308
x10	0.525	0.561	0.216	0.162	0.301	-0.444	0.044
x11	0.965	-1.196	-0.708	-0.396	-0.091	-1.319	-0.376
x12	0.348	-0.831	-0.858	-0.384	0.733	-0.595	0.068
x13	0.853	0.232	-0.338	-0.879	0.564	-0.667	-0.127

	x8	x9	x10	x11	x12	x13
x8	0.000					
x9	0.988	0.000				
x10	-0.257	0.034	0.000			
x11	0.298	-0.407	0.141	0.000		
x12	1.278	-0.025	0.946	0.106	0.000	
x13	0.377	-0.120	-0.004	-0.021	-0.057	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

## 4.2.7. Analisis Uji Reliabilitas dan Uji Validitas

### 4.2.7.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, digunakan rumus :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indicator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\sum E_j$  adalah *measurement error* dari tiap indicator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - (\text{standard loading})^2$

Berdasarkan dari output SPSS versi 11.5, didapatkan nilai standard loading dari masing-masing variabel. Dari nilai standard loading tersebut selanjutnya disubstitusikan ke persamaan di atas untuk mendapatkan nilai *Construct reliability* dari masing-masing variabel, hasil perhitungannya dapat ditampilkan pada Tabel 4.14 sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Construct Reliability**

Variabel	Construct Reliability
Motivasi Karyawan	0,818
Budaya Organisasi	0,921
Komitmen Organisasional	0,851
Kinerja Perusahaan	0,897

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Berdasarkan Tabel 4.11.diatas menunjukkan kemampuan yang baik dari indikator-indikator dari masing-masing variabel dalam merepresentasikan underlying constructnya, yakni masing-masing variabelnya.(motivasi karyawan, budaya organisasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan) yang ditunjukkan dengan nilai *construct reliability* dari masing-masing variabel lebih besar dari 0,70 yakni motivasi karyawan sebesar 0,818, budaya organisasi sebesar 0,921, komitmen organisasional sebesar 0,851 dan kinerja karyawan sebesar 0,897.

#### 4.2.7.2 Uji Validitas

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* adalah :

$$Variance\ Extract = \frac{(\sum Standard\ Loading^2)}{(\sum Standard\ Loading^2) + \sum E_j}$$

Berdasarkan dari output SPSS versi 11.5, didapatkan nilai standard loading dari masing-masing variabel. Dari nilai standard loading tersebut selanjutnya disubstitusikan ke persamaan di atas untuk mendapatkan nilai *Variance Extract* dari masing-masing variabel, hasil perhitungannya dapat ditampilkan pada Tabel 4.15 sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Variance Extract**

Variabel	Variance Extract
Motivasi Karyawan	0,600
Budaya Organisasi	0,624
Komitmen Organisasional	0,656
Kinerja Perusahaan	0,555

Sumber:Data primer yang diolah, 2004

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat dilihat besarnya nilai variance extract untuk variabel motivasi karyawan sebesar 0,600 menunjukkan 60% varians indicator-indikator X11 sampai dengan X13 dapat dijelaskan oleh motivasi karyawan. Variable budaya organisasi menunjukkan 62,4% varians indicator-indikator X4 sampai dengan X10 dapat dijelaskan oleh motivasi karyawan. Variabel komitmen organisasional menunjukkan 65,6% varians X1 sampai dengan X3 dapat dijelaskan oleh komitmen organisasional dan kinerja karyawan menunjukkan 55,5% varians X14 sampai dengan X20 dapat dijelaskan oleh kinerja karyawan.

### 4.3. Hasil Uji Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 3 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pda tabel 4.16 berikut.

**Tabel 4.16**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

Regression Weights:	Estimate		S.E.	C.R.	Label
	Unstandard	Standard			
Komitmen <----- Motivasi	0.286	0.289	0.114	2.511	0.012
Komitmen <----- Budaya	0.407	0.396	0.116	3.516	0.000
Kinerja_Karyawan <---- Komitmen	0.336	0.433	0.092	3.670	0.000
x13 <----- Motivasi	1.000	0.815			
x12 <----- Motivasi	0.846	0.732	0.126	6.741	0.000
x11 <----- Motivasi	0.971	0.775	0.140	6.959	0.000
x10 <----- Budaya	1.000	0.800			
x9 <----- Budaya	1.015	0.790	0.116	8.737	0.000
x8 <----- Budaya	1.057	0.824	0.114	9.239	0.000
x7 <----- Budaya	1.005	0.803	0.113	8.931	0.000
x6 <----- Budaya	0.950	0.770	0.113	8.445	0.000
x5 <----- Budaya	1.080	0.829	0.116	9.322	0.000
x4 <----- Budaya	0.872	0.709	0.115	7.605	0.000
x3 <----- Komitmen	1.000	0.779			
x2 <----- Komitmen	1.017	0.818	0.127	7.998	0.000
x1 <----- Komitmen	1.030	0.832	0.127	8.089	0.000
x14 <----- Kinerja_Karyawan	1.000	0.751			
x15 <----- Kinerja_Karyawan	1.018	0.722	0.143	7.145	0.000
x16 <----- Kinerja_Karyawan	1.123	0.795	0.142	7.932	0.000
x17 <----- Kinerja_Karyawan	1.007	0.718	0.142	7.095	0.000
x18 <----- Kinerja_Karyawan	1.104	0.777	0.143	7.736	0.000
x19 <----- Kinerja_Karyawan	1.011	0.725	0.141	7.176	0.000
x20 <----- Kinerja_Karyawan	1.003	0.721	0.141	7.125	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

#### **4.3.1. Hasil Uji Hipotesis 1**

H1 : Motivasi yang semakin tinggi akan berpengaruh signifikan dan positif terhadap  
Komitmen

Parameter estimasi antara komitmen dan motivasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $C.R = 2,511$  atau  $C.R > 1.96$  atau dengan probabilitas 0,012 (pada level of significant 0,05), yang berarti bahwa Hipotesis 1 dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi motivasi akan berpengaruh secara positif dan signifikan keseluruhan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Jae (2000) dan Burton et al (2002) yang menunjukkan hasil bahwa motivasi karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Dalam penelitian ini besarnya pengaruh motivasi karyawan terhadap komitmen organisasional ditunjukkan dengan nilai estimasi sebesar 0,29. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh motivasi organisasi terhadap komitmen organisasional di PT. Apac Inti Corpora sangatlah kecil. Jadi pengaruh motivasi karyawan melalui indikator-indikatornya yaitu: kebutuhan prestasi (*achievement*), kebutuhan kekuasaan (*power*) dan kebutuhan pertalian (*afiliasi*) dalam meningkatkan komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang rendah jadi sangat dimungkinkan terdapat indikator-indikator lain dari motivasi karyawan yang mempengaruhi komitmen organisasional.

#### **4.3.2. Hasil Uji Hipotesis 2**

H2 : Budaya yang semakin tinggi akan berpengaruh signifikan dan positif terhadap  
komitmen organisasional

Parameter estimasi antara budaya dan motivasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $C.R = 3,516$  atau  $C.R > 1.96$  atau dengan  $prob < 0,000$ , yang berarti bahwa Hipotesis 2 dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi budaya akan berpengaruh positif dan signifikan secara terhadap komitmen. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Nystrom (1993) dan Jae (2000) yang menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Dalam penelitian ini besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional ditunjukkan dengan nilai estimasi sebesar 0,40. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional di PT. Apac Inti Corpora sangatlah kecil. Jadi pengaruh budaya organisasi melalui indikator-indikatornya yaitu: orientasi tim, orientasi orang, inovasi dan pengambilan resiko, orientasi hasil, kemantapan, kecermatan dan keagresifan dalam meningkatkan motivasi karyawan mempunyai pengaruh yang rendah jadi sangat dimungkinkan terdapat indikator-indikator lain dari budaya organisasi yang mempengaruhi komitmen organisasional.

#### **4.3.3. Hasil Uji Hipotesis 3**

H3 : Komitmen organisasional yang semakin tinggi akan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan produksi.

Variabel komitmen organisasional terbentuk sebelumnya terbukti secara positif oleh motivasi karyawan dan budaya menunjukkan parameter estimasi dengan kinerja karyawan yang signifikan dengan nilai  $C.R = 3,670$  atau  $C.R > 1,96$  atau dengan  $prob < 0,05$ , yang berarti bahwa Hipotesis 3 dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi komitmen organisasional akan

berpengaruh positif dan signifikan secara keseluruhan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari McNeese-Smith (1996) dan Suliman (2002) yang menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini besarnya pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai estimasi sebesar 0,43. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan di PT. Apac Inti Corpora sangatlah kecil. Jadi pengaruh komitmen organisasional melalui indikator-indikatornya yaitu: kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan besar untuk berusaha bagi organisasi dan hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut dalam meningkatkan kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang kecil. jadi sangat dimungkinkan terdapat indikator-indikator lain dari komitmen organisasional yang mempengaruhi kinerja karyawan

#### **4.4 Simpulan Hipotesis**

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 3 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat diterima. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Pengujian data juga menunjukkan hasil yang tidak menyimpang dari yang dihipotesiskan. Simpulan hipotesis dapat dilihat pada Tabel 4.17 berikut

**Tabel 4.17**  
**Simpulan Hipotesis**

	Hipotesis	Hasil Uji
H1	Motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional	Terbukti
H2	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional	Terbukti
H3	Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan produksi.	Terbukti

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN IMPLIKASI**

#### **5.1. Simpulan**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak tiga hipotesis. Simpulan dari tiga hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

##### **5.1.1. Simpulan mengenai Hipotesis 1**

H1 : Motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional  
(terbukti)

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara motivasi karyawan dengan komitmen organisasional. Hal ini mendukung penelitian Jae (2000) dan Burton et al (2002) yang mengatakan bahwa motivasi karyawan berhubungan positif dengan komitmen organisasional, dimana semakin tinggi motivasi kerja seseorang akan berdampak terhadap meningkatnya komitmen seseorang untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik daripada tanpa adanya motivasi.

##### **5.1.2. Simpulan mengenai Hipotesis 2**

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional  
(terbukti)

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan motivasi karyawan. Hal ini mendukung penelitian Nystrom (1993) dan Jae (2000) yang mengatakan bahwa budaya

organisasi berhubungan positif dengan komitmen organisasional, dimana semakin tinggi budaya organisasi akan berdampak terhadap meningkatnya komitmen seseorang untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Variabel budaya menunjukkan pengaruh yang paling dominan terhadap komitmen organisasional, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai estimasi sebesar 0,40 mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Jae (2000). Penelitian ini juga sesuai dengan teori yang dinyatakan oleh Stephen P Robbins (1996) yang mengemukakan tujuh karakteristik primer yang merupakan hakekat budaya organisasi, dimana tujuh karakteristik tersebut digunakan sebagai indikator-indikator yang menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional, indikator-indikator tersebut adalah: Inovasi dan pengambilan resiko, kecermatan, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemantapan.

### **5.1.3. Simpulan mengenai Hipotesis 3**

H3 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan produksi (terbukti)

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan produksi. Hal ini mendukung penelitian McNeese-Smith (1996) dan Suliman (2002) menyatakan bahwa komitmen organisasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Manager yang dapat menumbuhkan komitmen yang kuat untuk para personelnnya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggung jawaban perusahaan yang lebih baik.

## 5.2. Simpulan mengenai Masalah Penelitian

Simpulan mengenai masalah penelitian mengacu pada pertanyaan-pertanyaan penelitian pada Bab I, maka dapat ditarik kesimpulan-kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam konteks PT. Apac Inti Corpora, motivasi karyawan yang dibentuk melalui indikator-indikator seperti (1) kebutuhan prestasi achievement, (2) kebutuhan kekuasaan (*power*) dan (3) kebutuhan pertalian (*afiliasi*), memberikan pengaruh yang kuat terhadap motivasi karyawan dimana semakin tinggi motivasi karyawan maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasional. Kesimpulan ini adalah konsisten dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Jae (2000) dan Burton et al (2002)
2. Dalam konteks PT. Apac Inti Corpora, budaya organisasi yang dibentuk melalui indikator-indikator seperti (1) inovasi dan pengambilan resiko, (2) kecermatan, (3) orientasi hasil, (4) orientasi orang, (5) orientasi tim, (6) keagresifan dan (7) kemantapan, memberikan pengaruh yang kuat terhadap budaya organisasi dimana semakin tinggi budaya organisasi maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasional. Kesimpulan ini adalah konsisten dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Nystrom (1993) dan Jae (2000)
3. Dalam konteks PT. Apac Inti Corpora, komitmen organisasional yang dibentuk melalui indikator-indikator seperti (1) kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, (2) kemauan besar untuk berusaha

bagi organisasi dan (3) hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut, memberikan pengaruh yang kuat terhadap komitmen organisasional dimana semakin tinggi komitmen organisasional maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan produksi. Kesimpulan ini adalah konsisten kesimpulan penelitian oleh McNeese-Smith (1996) dan Suliman (2002).

### **5.3. Implikasi Kebijakan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor budaya organisasi dan motivasi karyawan dalam menumbuhkan komitmen organisasional yang kuat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Implikasi manajerial yang disarankan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dari hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan motivasi karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional. Budaya mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi organisasi, ia akan mempengaruhi setiap hari apa yang akan dikerjakan dan apa yang telah dikerjakan. Budaya organisasi juga sangat kuat dan potensif, yang akan membuat setiap orang sebagai anggota organisasi termotivasi untuk berusaha mengetahui tujuan perusahaan dan mereka bekerja untuk mencapainya guna meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator orientasi orang merupakan indikator dari budaya yang paling berpengaruh dalam meningkatkan komitmen organisasi dengan nilai

estimasi 0,83. Sedangkan indikator orientasi tim merupakan indikator dari budaya yang paling rendah mempengaruhi motivasi dengan nilai estimasi 0,71, artinya karyawan bagian produksi PT. Apac Inti Corpora yang berorientasi bekerja dalam suatu kelompok/tim daripada bekerja sendiri mempunyai pengaruh yang paling rendah terhadap komitmen organisasional.

2. Motivasi adalah penggerak bagi orang untuk melaksanakan kegiatan kerjanya. Jika orang-orang terdorong untuk melaksanakan kegiatan kerjanya maka ditunjukkan oleh kegiatan kerja yang bersemangat. Tindakan ini karena mereka merasa memiliki dan merupakan pilihan positif untuk mengerjakannya. Bilamana motivasi tersebut telah dimiliki setiap personel diharapkan akan berkembang perasaan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, yang akan menumbuhkan pula kesediaan ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi dan target yang telah ditetapkan dan akhirnya akan menciptakan iklim kerja yang kondusif yang akan menghasilkan tujuan akhir berupa peningkatan omzet dan keuntungan perusahaan. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator kebutuhan afiliasi merupakan indikator yang paling berpengaruh dalam meningkatkan komitmen organisasional dengan nilai estimasi 0,81. Sedangkan indikator kebutuhan kekuasaan merupakan indikator dari motivasi yang paling rendah mempengaruhi kinerja karyawan dengan nilai estimasi 0,73, artinya peningkatan motivasi karyawan melalui pemberian kesempatan untuk memimpin rekan sekerja

atau kenaikan karir struktural perusahaan mempunyai pengaruh yang paling rendah terhadap peningkatan komitmen organisasional bagian produksi PT. Apac Inti Corpora.

3. Variabel komitmen menekankan kecintaan pada organisasi yang mempekerjakan, termasuk tujuan dan nilainya. Untuk mendorong komitmen internal, perusahaan perlu menjelaskan dan mengkomunikasikan misinya. Selain itu manajemen puncak harus mencoba untuk melibatkan pegawai dalam menentukan tujuan kerja, menspesifikasi bagaimana mencapai tujuan itu dan menyusun target, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi merupakan indikator dari komitmen yang paling berpengaruh dalam meningkatkan motivasi karyawan dengan nilai estimasi 0,83 artinya karyawan bagian produksi PT. Apac Inti Corpora akan menunjukkan kinerja yang baik bila mempunyai kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi perusahaan bahwa PT. Apac Inti Corpora merupakan tempat yang nyaman untuk bekerja. Sedangkan indikator hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi merupakan indikator dari komitmen yang paling rendah mempengaruhi kinerja karyawan dengan nilai estimasi 0,78, artinya penerimaan semua tugas yang diberikan oleh karyawan bagian produksi agar dapat terus bekerja di perusahaan PT. Apac Inti Corpora mempunyai pengaruh yang paling rendah terhadap kinerja karyawan.

4. Sedangkan pengaruh indikator dari peningkatan kinerja karyawan bagian produksi, berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator tingkat disiplin dan absensi merupakan indikator yang paling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan nilai estimasi sebesar 0,63 dan indikator tingkat keuletan dan daya tahan kerja, indikator tingkat kerja sama antar rekan sekerja, dan tingkat inisiatif/kreatifitas yang dimiliki mempunyai pengaruh yang paling rendah dalam meningkatkan kinerja karyawan bagian produksi di PT. Apac Inti Corpora dengan nilai estimasi 0,52.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan ide dalam penelitian ini adalah:

1. Responden dalam penelitian ini dibatasi pada karyawan bagian produksi PT. Apac Inti Corpora. Asumsi dasar yang digunakan adalah karyawan pada bagian produksi bersinggungan langsung terhadap hasil output produk, sehingga kinerja karyawan produksi terkait dengan tingkat kualitas hasil kerja, tingkat keuletan dan daya tahan kerja, tingkat disiplin dan absensi, tingkat kerja sama antar rekan sekerja, tingkat kepedulian akan keselamatan kerja, tingkat tanggung jawab akan hasil pekerjaannya, tingkat inisiatif/kreatifitas yang dimiliki. Meskipun demikian dalam

pelaksanaan penelitian ini penerapan asumsi ini kurang memuaskan karena akan mempersempit ruang untuk menggeneralisir hasil-hasil penelitian.

2. Dari model yang dikembangkan dan diuji dalam penelitian ini, hanya empat variabel yang diuji, yaitu: komitmen organisasi, budaya organisasi, motivasi karyawan, dan kinerja karyawan. Sedangkan variable lain seperti keterampilan kepemimpinan, teknologi, peran dan lain-lain tidak dicakup dalam penelitian ini.
3. Penelitian ini bergantung sepenuhnya kepada pengukuran subyektif (berdasarkan persepsi), terutama dalam mengukur kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan data-data obyektif dari kinerja karyawan produksi yang terkait dengan target produksi yang ditetapkan oleh perusahaan bagi masing-masing karyawan tidak tersedia, meskipun pengukuran berdasarkan persepsi secara metodologis dapat dibenarkan dan banyak penelitian empiris membuktikan kebenaran ini.

### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, yaitu:

1. Penelitian mendatang sebaiknya tidak hanya membatasi pada karyawan bagian produksi PT. Apac Inti Corpora, namun juga karyawan bagian lain dengan maksud untuk lebih menggambarkan system dan proses

organisasional secara keseluruhan yang sebenarnya berlangsung pada PT. Apac Inti Corpora.

2. Perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. Variabel yang disarankan adalah: Kepuasan Kerja (McNeese-Smith, 1996), Tingkat managerial dan Faktor Individu (Jae, 2000). Karena komitmen organisasional tidak hanya dipengaruhi oleh budaya dan motivasi. Selain itu indikator penelitian yang digunakan dalam penelitian ini hendaknya diperinci untuk dapat menggambarkan bagaimana strategi yang dijalankan dan target yang ditetapkan perusahaan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan bagian produksi PT. Apac Inti Corpora.

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

## Daftar Referensi

- Andrews, R Kenneth, 1989, "*Ethics in Practice*," **Harvard Business Review**, September, 1989, p:99-104
- Argyris, Chris, 1998, "*Empowerment: The Emperor's New Clothes*," **Harvard Business Review**, May/June, 1998, p:98-105
- Bedjo Siswanto, 1989, **Manajemen Tenaga Kerja: Ancangan dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja**, Cetakan kedua, Sinar Baru, Bandung.
- Boejoeng Lukito, 1995, "Budaya Yang Kuat dan Peningkatan Kinerja Ekonomi Perusahaan: Tinjauan Atas Teori Strong Culture," **Usahawan**, Th. XXIV, No.12
- Burton, James P; Lee, Thomas W; Holtom, Brooks C, 2002, "*The Influence of Motivation to Attend, Ability to Attend, and Organizational Commitment on Different Types of Absence Behaviours*," **Journal of Managerial Issues**, Summer, 2002, p:181-197
- Clisson, Charles and Durick, Mark, 1988, "*Predictors of Job Satisfaction and Organization Commitment in Human Service Organizations*," **Cornell University**
- Coudron, Shari, 1995, "*Create an Empowering Environment*," **Personnel Journal**, September, 1995, p:28-36
- Coudron, Shari, 1995, "*The Top 20 Ways to Motivated Employees*," **Industri Week**, Vol.244, April, 1995, p:12-18
- Charles, Hampden Turner, 1992, **Creating Corporate Culture**, *Business Economics*, Penerbit London
- Dessler, Gary, 1986, **Manajemen Personalia: Teknik dan Konsep Modern**, Terjemahan, Edisi Ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Filson, Brent, 2003, "*Motivating People*," **Executive Excellence**, Vol.20, Juni, 2003, p:18
- Gibson, James L et al, 1988, **Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses**, Edisi Keempat, Terjemahan, Erlangga, Jakarta
- Glen, Paul, 2003, "*Job Satisfaction is Highly Overrated?*," **Computerworld**, Vol.37, November, 2003, p:42

UPT-PUSTAK-UNDIP

- Gujarati, Damodar N, 1995, *Basic Econometrics*. Singapore: Mc Graw Hill, Inc.
- HM. Hadari Nawawi, dan HM. Martini Nawawi, 1990, **Administrasi Personel: Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja**, Cetakan Pertama, C.V, Haji Mas Agung, Jakarta
- Hadi Sutrisno, 1994, **Metodologi Resesarch**, Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM
- Hielscher, David, 2003, "What Motivates Me?," **Sales and Marketing Management**, Vol.155, Agustus, 2003, p:20
- Husein Umar, 1999, **Riset Manajemen Strategik**, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Jae, Moon M, 2000, "Morganizational Commitment Revisited in New Public Management," **Public Performance & Management Review**, Vol.24, No.2
- Kotler, Philip, 1996, **Manajemen Pemasaran**, Penerbit Erlangga
- Leblebici, Huseyin and Salancik R. Gerald, 1989, "The Rules of Organizing and The Managerial Role," **Organization Studies**
- Lee, W Thomas and Mowday, T Richard, 1987, "Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigarion of Steers and Mowday's Model of Turnover," **Academy of Management Journal**, 1987, Vol.30, No.4, p:721-743
- MacKenzie, James, 2003, "Motivating and Delegating," **Executive Excellence**, Vol.20, Oktober, 2003, p:13
- McNeese-Smith, Donna, 1993, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment," **Hospital & Health Services Administration**, Vol.41:2, Summer, p:160-175
- Nystrom, Paul C, 1993, "Organizational Cultures, Strategies, and Commitments in Health Care Organizations," **Health Care Manage Review**, Vol.18, 1993, p:43-49
- Ohmae, Keniichi, 1982, *The Mind of Strategist*, Penguin Book.
- Oldham, Greg L and Cummings, Anne, 1996, "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work," **Academy of Management Journal**, Vol 39, No.3
- Porter, Michael E, 1993, **Keunggulan Bersaing**, Penerbit Erlangga

- Qubein, Nido, 2003, "*Ten Principals of Motivation?*," **Executive Excellence**, Vol.20, Oktober, 2003, p:12
- Robbins, Stephen P, 1996, ***Organizational Behaviour Concept, Controversiest, Applications***, Prentice Hall. Inc, Englewoods Cliffs
- Singgih, Santoso, 1999, **SPSS ( *Statistical Product and Service Solutions*).** Penerbit PT. Elex Media Komputindo-Kelompok Gramedia .Jakarta.
- Saba, Jennifer, 2003, "*Motivation's Meaning*," **Potentials**, Juni, 2003, p:38
- Schepman, Steven B and Richmond, Lynn, 2003, "*Employee Expectations and Motivation An Application From The Learned Helplessness Paradigm*," **Journal of American Academy of Business**, Vol.3, September, 2003, p:405
- Suliman, Abubakr MT, 2002, "*Is it Really a Mediating Construct?*," **Journal of Management Development**, Vol.21, Maret, 2002, p:170-183.
- Yearta, K Shawn and Warr, Peter, 1985, "*Does Age Matter?*," **Journal of Management Development**, Vol.14, No.7
- Yearta, K Shawn, Maitlis, Sally and Briner, B Rob, 1995, "*An Exploratory Study of Goal Setting in Theory and Practice: A Motivational Technique That Works?*," **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol.68, September, 1995, p:237-252
- Weitzel, R John and Andrews, R Kenneth, 1988, "*A Company/University Joint Venture to Build a Knowledge-Based System*," **MIS Quarterly**, March, 1988

## KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth:

**RESPONDEN**

Di-

Tempat

Dengan hormat,

Berkaitan dengan penelitian yang saya lakukan dalam rangka menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang mengenai **Analisis Pengaruh Komitmen dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Karyawan dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan** (Studi Kasus: di PT.Apac Inti Corpora,Tbk), maka saya mohon kesediaan dari Bapak/Ibu/Saudara untuk kiranya dapat mengisi kuesioner penelitian ini.

Penelitian ini diharapkan memberikan hasil yang bermanfaat dan oleh karena itu dimohon kesediannya untuk mengisi/menjawab kuisisioner ini dengan sejujur-jujurnya dan jawaban yang anda diberikan akan dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan ilmiah.

Atas kerjasama yang baik dan kesungguhan Bapak/Ibu/Saudara dalam mengisi kuesioner ini, diucapkan banyak terima kasih.

Peneliti,

**Agung Siswo Hascaryo, ST**

**C4A002247**

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

## **I. IDENTITAS PRIBADI**

1. Nama (Inisial) : .....
2. Jenis Kelamin : .....
3. Pendidikan Terakhir : .....
4. Usia : .....
5. Mulai bekerja di PT. APAC INTI CORPORA  
Sejak (Bulan, Tahun) : .....





3. Saya menyukai suatu tantangan/pekerjaan yang mengandung risiko

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
STS									SS

4. Jika saya mengerjakan sesuatu, saya selalu berusaha untuk mendapatkan hasil yang optimal.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
STS									SS

5. Saya menyukai hal-hal yang mantap dan pasti.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
STS									SS

6. Dalam bekerja, hal-hal sekecil apapun selalu saya perhatikan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
STS									SS

7. Apabila ada karyawan baru, saya selalu memperkenalkan diri saya terlebih dahulu.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
STS									SS

*Kuesioner 4:*

**Kinerja Karyawan**

Bagaimana penilaian anda mengenai bawahan anda tersebut tentang:

1. Tingkat kualitas hasil kerja yang dihasilkan tinggi.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
STS									SS

2. Tingkat keuletan dan daya tahan kerja yang dimiliki tinggi.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
STS									SS

3. Tingkat disiplin dan absensi yang dimiliki tinggi.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
STS									SS

4. Tingkat kerja sama antar rekan sekerja baik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
STS									SS

5. Tingkat kepedulian akan keselamatan kerja tinggi

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
STS									SS

6. Tingkat tanggung jawab akan hasil pekerjaannya tinggi.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
STS									SS

7. Tingkat inisiatif / Kreatifitas yang dimiliki tinggi.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
STS									SS