

# **PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN**

Oleh:

**Maria Angella Widya Puspasari**

Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana,  
Universitas Atma Jaya Yogyakarta

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada seluruh karyawan PT. Citra Sena Sukses Semarang yang berjumlah 60 orang.

Penelitian ini dirancang sebagai suatu penelitian empiris untuk menguji hipotesis dan didesain sebagai penelitian *cross sectional*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Sedangkan untuk menguji instrument dilakukan melalui uji validitas dan uji reliabilitas.

Hasil analisis regresi diketahui bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis diketahui bahwa motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

---

**Kata kunci:** motivasi, budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja karyawan

## **Abstract**

The research aims to analyze the influence of motivation and organizational culture on organizational commitment and employee performance . The research was conducted on 60 employees at PT. Citra Sena Sukses Semarang.

The study was designed as an empirical study to test the hypothesis and designed as a cross sectional study. The method used in this study is a descriptive analysis method and multiple linear regression analysis. Whereas the test instrument is done through validity and reliability testing.

Based on the result of the regression analysis revealed that motivation and organizational culture significant impact on the organizational commitment, motivation and organizational culture significant impact on the employee performance. Result of analysis revealed that motivation and organizational culture have a effect together on organizational commitment and employee performance.

---

**Keywords:** motivation, organizational culture, organizational commitment, employee performance.

## **Pendahuluan**

Salah satu yang menjadi perhatian manajemen dalam penyusunan kebijakan adalah menyangkut pemberdayaan manusia. Menurut Handoko (2008) sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat dan kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi. Oleh karena itu, pegawai merupakan salah satu kunci penentu keberhasilan perusahaan.

Suatu organisasi harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi, misalnya dampak krisis ekonomi global. Oleh karena keterbatasan sumber-sumber yang ada pada manusia, pengaruh perekonomian, serta pengaruh-pengaruh lainnya maka kebutuhan-kebutuhan tersebut semakin sulit untuk terpenuhi yang akhirnya membawa dampak negatif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berakibat menurunnya motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas.

Menurut Sartika (2008) budaya organisasi merupakan integrasi dari nilai-nilai yang diyakini dapat menghasilkan organisasi yang efektif dan tercermin dari perilaku pengurus dan karyawannya. Oleh karena itu motivasi karyawan dapat dibentuk melalui budaya organisasi dalam berperilaku dan bekerja. Budaya organisasi mampu mengarahkan anggotanya, sehingga mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja sehingga berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain motivasi, budaya organisasi, komitmen organisasi juga penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Sawitri, 2011). Komitmen organisasi menampakkan loyalitas pekerja terhadap organisasinya sehingga bila seorang pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut.

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan Mahmudah (2011) yang meneliti pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian Mahmudah (2011) menggunakan teori kebutuhan (need) dari Abraham Maslow untuk variabel motivasi, sedangkan peneliti menggunakan teori dua faktor dari Frederick Herzberg. Untuk variabel budaya organisasi, penelitian Mahmudah (2011) menggunakan karakteristik dari budaya organisasi sebagai indikator. Variabel komitmen organisasi pada penelitian Mahmudah (2011) menggunakan teori Gibson et al sebagai indikator, sedangkan peneliti menggunakan teori dari Mayer and Allen yang membagi komitmen kerja menjadi tiga komponen. Untuk variabel kinerja karyawan, peneliti dan penelitian dari Mahmudah (2011) menggunakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai indikator.

Ada banyak studi yang meneliti bagian-bagian dari kinerja karyawan dalam perusahaan. Beberapa penelitian menyebutkan bagian-bagian penting dari kinerja karyawan adalah motivasi, budaya organisasi, dan komitmen organisasi (Mahmudah,

20011). Penelitian ini menganalisis masalah di PT. Citra Sena Sukses dalam hal motivasi, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **Tinjauan Pustaka**

Para pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan adalah sebuah masyarakat tersendiri dengan karakteristiknya masing-masing. Masyarakat para pekerja itu tidak berdiri sendiri, karena berada dan memiliki keterhubungan dengan masyarakat yang lebih luas di luar organisasi/perusahaan. Dimana suasana batin/psikologis seorang pekerja sebagai individu dalam masyarakat organisasi/perusahaan yang menjadi lingkungan kerjanya, sangat besar pengaruhnya pada pelaksanaan pekerjaannya. Suasana batin itu terlihat dalam semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan bisnis organisasi/perusahaan tempatnya bekerja. Dari segi psikologis kenyataan menunjukkan bahwa bergairah atau bersemangat dan sebaliknya tidak bergairah atau tidak bersemangat seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya, sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Dengan kata lain setiap pekerja memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, bergairah dan berdedikasi.

Kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Dari pengertian tersebut berarti pula semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama dalam Nawawi (2005: 351) bahwa “manusia (seseorang) hanya melakukan suatu kegiatan, yang menyenangkannya untuk dilakukan.” Prinsip itu tidak menutupi kondisi bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang mungkin saja melakukan sesuatu yang tidak disukainya. Padahal kenyataannya kegiatan yang didorong oleh sesuatu yang tidak disukai berupa kegiatan yang terpaksa dilakukan, cenderung berlangsung tidak efektif dan tidak efisien.

Berdasarkan prinsip utama tersebut telah dikembangkan enam teori motivasi dari sudut psikologi, yang dapat diimplementasikan dalam Manajemen SDM di lingkungan suatu organisasi/perusahaan. Keenam teori itu adalah: (Nawawi, 2005: 352)

- a. Teori Kebutuhan (*Need*) dari Abraham Maslow.
- b. Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg.
- c. Teori Prestasi (*Achievement*) dari David McClelland.
- d. Teori Penguatan (*Reinforcement*).
- e. Teori Harapan (*Expectency*).
- f. Teori Tujuan sebagai Motivasi.

Budaya organisasi sebagai rangkaian nilai-nilai dan norma-norma yang mengontrol anggota organisasi berinteraksi dengan yang lainnya dan dengan para supplier, konsumen, dan orang lain diluar organisasi. Budaya organisasi terdiri dari keadaan akhir bahwa organisasi berupaya untuk mencapai (nilai terminal) dan model mendorong perilaku organisasi (nilai-nilai instrumental). Idealnya, nilai instrumental menolong organisasi mencapai tujuan terminal. Sebenarnya, organisasi yang berbeda mempunyai budaya berbeda karena mereka memproses pengaturan nilai terminal dan instrumental yang berbeda.

Budaya organisasi memiliki makna yang luas. Menurut Dessler 2006:523 budaya organisasi adalah karakteristik nilai-nilai, tradisi dan perilaku karyawan dalam perusahaan. Menurut Luthans, 1998: 497 budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Schein dalam Luthan (1995:497) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenan dengan masalah-masalah tersebut.

Luthans (2005) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Sedangkan menurut Gibson, et. al (1997) dalam Abdul Hakim (2006) komitmen organisasi merupakan identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi.

Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan sebuah organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Komitmen seseorang terhadap organisasi melibatkan tiga sikap: (1) Identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) Perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) Perasaan loyalitas terhadap organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi adalah tingkat kemauan pegawai untuk mengidentifikasi dirinya dan berpartisipasi aktif pada organisasi yang ditandai keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, kepercayaan dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk bekerja semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi.

Definisi kinerja menurut Angkunesgara (2001) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Simamora (1995) mendefinisikan kinerja sebagai suatu tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja atau *job performance* dapat didefinisikan merupakan hasil

kerja baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tingkat yang disyaratkan oleh perusahaan.

Menurut Rivai (2003) penilaian kinerja adalah kegiatan yang dilakukan untuk memberi masukan untuk keputusan penting seperti promosi, transfer kerja dan pemutusan hubungan kerja. Penilaian kinerja juga dapat digunakan sesuai kriteria di mana program seleksi dan pengembangan divalidasi. Penilaian kinerja bertujuan untuk menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkaitan dengan perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Semakin akurat dan valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, maka semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Sedangkan manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah sebagai berikut (Sulistiyani dan Rosidah, 2003):

1. Untuk penyesuaian kompensasi
2. Sebagai dasar perbaikan kinerja
3. Sebagai dasar kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Untuk pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
5. Untuk kepentingan penilaian kepegawaian
6. Dan membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

### **Penelitian Terdahulu**

Mahmudah (2011) melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap komitmen dan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut adalah pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi memberikan tingkat signifikansi terbesar 43%. Sementara itu pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan memberikan tingkat signifikansi terkecil 17,1%. Terdapat juga Penelitian lain dilakukan oleh Devi Sartika, Bambang Swasto dan Heru Susilo melakukan penelitian pada tahun 2008 tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dinas pekerjaan umum di Sumatra Selatan. Hasil penelitian tersebut adalah terdapat pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 76,5%, terdapat pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 32,4% dan ada pengaruh secara langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 52,1%.

### **Hipotesis**

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H2 : Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## Metode Penelitian

Penelitian ini dirancang sebagai suatu penelitian empiris untuk menguji hipotesis dan didesain sebagai penelitian *cross sectional*, yaitu suatu penelitian yang dilakukan dengan pengumpulan informasi (data) dari sampel tertentu yang hanya dilakukan satu kali dan dikumpulkan dari sampel yang berbeda serta pada waktu yang berbeda (Santoso dan Tjiptono, 2001). Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Citra Sena Sukses dengan kantor pusat di Jl. Jubus Asri III Kav. 2 RT. 02 RW. 08 Tinjomoyo, Banyumanik, Semarang.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek / subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2005: 72). Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2005: 73). *Teknik sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling* jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2005: 78). Oleh karena itu populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Citra Sena Sukses Semarang.

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang diperoleh dari karyawan PT. Citra Sena Sukses. Data tersebut dikumpulkan dengan teknik kuesioner atau penyebaran angket. Jawaban responden yang diperoleh kemudian akan digunakan untuk mengukur motivasi kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Sedangkan untuk pengujian instrument dilakukan melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan kriteria koefisien variabel butir atau  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Nilai  $r_{tabel}$  diperoleh dengan = derajat bebas (db) = n-2 dengan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Pengujian validitas dilakukan dengan bantuan SPSS versi 20. Item-item yang telah dinyatakan valid diuji reliabilitasnya setiap dimensi menggunakan teknik koefisien Alpha Cronbach. Satu faktor dikatakan reliabel jika koefisien alpha yang dihasilkan lebih besar dari 0,60. Pengujian reliabilitas menggunakan program SPSS versi 20.

Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Metode analisis deskriptif digunakan untuk mengukur karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, umur, status perkawinan dan lama bekerja. Sedangkan analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengukur pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Analisis ini menggunakan taraf signifikansi 0.05 untuk menghasilkan tingkat signifikansi yang dianggap benar-benar nyata.

Rumus regresi linier berganda adalah sebagai berikut (Hadi, 2004):

$$Y = a_1X_1 + a_2X_2 + e$$

Keterangan :

X1 = Motivasi

X2 = Budaya Organisasi

Y1 = Komitmen Organisasional

Y2 = Kinerja Karyawan

e = error

## **Analisis dan Hasil Penelitian**

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Citra Sena Sukses yang berjumlah 60 orang. 60 orang yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya dapat diperinci berdasarkan jenis kelamin, usia, status perkawinan, dan lama bekerja di PT. Citra Sena Sukses.

### **1. Responden Menurut Jenis Kelamin**

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut jenis kelamin. Karyawan PT. Citra Sena Sukses sebagian besar adalah kelompok berjenis kelamin pria yaitu sebesar 49 responden (81,7%) dan 11 responden (18,3%) untuk yang berjenis kelamin wanita.

### **2. Responden Menurut Usia**

Berdasarkan kelompok usia responden karyawan PT. Citra Sena Sukses bahwa kelompok berusia antara 25-34 tahun adalah yang terbesar yaitu 33 responden (55%) dari total responden 60 karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Untuk kelompok usia 35-40 tahun terdapat 15 responden (25%), kelompok usia <25 tahun 8 responden (13,3%), dan kelompok usia >40 tahun 4 responden (6,7%).

### **3. Responden Menurut Status Perkawinan**

Dari data responden yang diperoleh menurut status perkawinan, sebesar 37 responden (61,7%) berstatus menikah, dan 23 responden (38,3%) berstatus belum menikah.

### **4. Responden Menurut Lama Bekerja**

Apabila dilihat dari lama bekerja di PT. Citra Sena Sukses, maka karyawan yang bekerja >3 tahun sebesar 26 responden (43,3%), >2-3 tahun sebesar 18 responden (30,0), 1-2 tahun 10 responden (16,7%), dan <1 tahun terdapat 6 responden (10,0%).

Kuesioner kemudian dibagikan kepada 60 orang responden, selanjutnya dihitung nilai validitas dan reliabilitasnya. Validitas dilakukan terhadap seluruh butir pernyataan, sementara uji reliabilitas dilakukan untuk empat dimensi pernyataan, yaitu motivasi, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

**Tabel 1**  
**Ringkasan Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Butir	r <sub>hit.</sub>	r <sub>tabel</sub>	Ket.	Alpha Cronbach	Batas	Ket.
Motivasi	MK1	0,595	0,168	Valid	0,673	0,6	Reliabel
	MK2	0,591	0,168	Valid			
	MK3	0,496	0,168	Valid			
	MK4	0,296	0,168	Valid			
	MK5	0,394	0,168	Valid			
	MK6	0,275	0,168	Valid			
Budaya Organisasi	BO1	0,620	0,168	Valid	0,734	0,6	Reliabel
	<b>BO2</b>	<b>0,050</b>	<b>0,168</b>	<b>Gugur</b>			
	BO3	0,426	0,168	Valid			
	BO4	0,448	0,168	Valid			
	BO5	0,641	0,168	Valid			
	BO6	0,591	0,168	Valid			
	BO7	0,422	0,168	Valid			
	<b>BO8</b>	<b>-0,019</b>	<b>0,168</b>	<b>Gugur</b>			
	BO9	0,252	0,168	Valid			
	BO10	0,293	0,168	Valid			
	BO11	0,415	0,168	Valid			
	BO12	0,207	0,168	Valid			
	BO13	0,523	0,168	Valid			
	<b>BO14</b>	<b>0,026</b>	<b>0,168</b>	<b>Gugur</b>			
	<b>BO15</b>	<b>0,008</b>	<b>0,168</b>	<b>Gugur</b>			
	BO16	0,382	0,168	Valid			
	BO17	0,385	0,168	Valid			
	BO18	0,232	0,168	Valid			
	BO19	0,284	0,168	Valid			
	BO20	0,195	0,168	Valid			
	BO21	0,201	0,168	Valid			
Komitmen Organisasi	KO1	0,605	0,168	Valid	0,807	0,6	Reliabel
	KO2	0,467	0,168	Valid			
	KO3	0,251	0,168	Valid			
	KO4	0,358	0,168	Valid			
	KO5	0,521	0,168	Valid			
	KO6	0,670	0,168	Valid			
	KO7	0,735	0,168	Valid			
	KO8	0,641	0,168	Valid			
Kinerja	KK1	0,736	0,168	Valid			
	KK2	0,714	0,168	Valid			
	KK3	0,703	0,168	Valid			
	KK4	0,621	0,168	Valid			

	KK5	0,751	0,168	Valid			
	KK6	0,814	0,168	Valid			
	KK7	0,608	0,168	Valid			
	KK8	0,587	0,168	Valid	0,887	0,6	Reliabel
	KK9	0,448	0,168	Valid			
	KK10	0,451	0,168	Valid			

Sumber: Data primer diolah Tahun 2013

Hasil uji validitas dan reliabilitas di atas dapat diketahui hampir sebagian besar butir pertanyaan memiliki nilai  $r$  hitung lebih besar daripada nilai  $r$  tabel (valid), tetapi ada beberapa butir yang memiliki nilai  $r$  hitung lebih kecil daripada nilai  $r$  tabel (gugur) yakni butir 2, 8, 14, dan 15 pada budaya organisasi. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *Alpha Cronbach* yang lebih besar dari 0,6. Dengan demikian dapat diartikan bahwa semua variabel adalah reliabel.

Pengujian hipotesis kemudian dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

#### 1. Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama menyatakan bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Berikut ini adalah hasil pengolahan data yang diperoleh dengan menggunakan metode analisis regresi berganda:

**Tabel 2**  
**Koefisien Determinasi**  
**Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,612 <sup>a</sup>	,374	,352	3,89250	1,871

a. Predictors: (Constant), Budaya\_Organisasi, Motivasi

b. Dependent Variable: Komitmen\_Organisasi

Sumber: Data primer diolah Tahun 2013

**Tabel 3**  
**Uji Signifikansi Secara Simultan**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	516,945	2	258,473	17,059	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	863,638	57	15,152		
Total	1380,583	59			

a. Dependent Variable: Komitmen\_Organisasi

Sumber: Data primer diolah Tahun 2013

**Tabel 4**  
**Uji Signifikan Secara Parsial**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,775	4,550		,170	,865
1 Motivasi	,637	,197	,395	3,234	,002
Budaya_Organisasi	,190	,076	,306	2,504	,015

a. Dependent Variable: Komitmen\_Organisasi

b. Predictors: (Constant), Budaya\_Organisasi, Motivasi

Sumber: Data primer diolah Tahun 2013

Hasil uji regresi linier berganda pada tabel di atas memperoleh nilai *Adjusted R square* yang menunjukkan bahwa kemampuan variabel motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama mampu menjelaskan perubahan komitmen organisasi sebesar 0,352 atau 35,2% dan sisanya yakni 64,8% komitmen organisasi dijelaskan oleh variabel lain selain kedua variabel dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan pengaruh yang rendah antara motivasi dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil uji F diketahui nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  berarti bahwa motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama mempengaruhi komitmen organisasi. Dengan demikian H1 diterima.

Untuk melihat pengaruh masing-masing variabel yakni motivasi dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi digunakan uji t. Hasil uji t dijabarkan sebagai berikut:

- a) Variabel motivasi memiliki nilai t hitung sebesar 3,234 dan nilai signifikansi sebesar 0,002, karena nilai signifikansi uji t sebesar  $0,002 < 0,05$  berarti bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi.
- b) Variabel budaya organisasi diketahui memiliki nilai t hitung sebesar 2,504 dan nilai signifikansi sebesar 0,015, karena nilai signifikansi uji t sebesar  $0,015 < 0,05$  berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi.

## 2. Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua menyatakan bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah hasil pengolahan data yang diperoleh dengan menggunakan metode analisis regresi berganda:

**Tabel 5**  
**Koefisien Determinasi**  
**Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,534 <sup>a</sup>	,285	,260	4,61928	1,247

a. Predictors: (Constant), Budaya\_Organisasi, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan

Sumber: Data primer diolah Tahun 2013

**Tabel 6**  
**Uji Signifikansi Secara Simultan**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	484,680	2	242,340	11,357	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1216,254	57	21,338		
	Total	1700,933	59			

a. Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan

b. Predictors: (Constant), Budaya\_Organisasi, Motivasi

Sumber: Data primer diolah Tahun 2013

**Tabel 7**  
**Uji Signifikansi Secara Parsial**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,576	5,400		2,329	,023
	Motivasi	,571	,234	,319	2,442	,018
	Budaya_Organisasi	,203	,090	,294	2,251	,028

a. Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan

Sumber: Data primer diolah Tahun 2013

Hasil uji regresi linier berganda pada tabel di atas memperoleh nilai *Adjusted R square* yang menunjukkan bahwa kemampuan variabel motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama mampu menjelaskan perubahan kinerja karyawan sebesar 0,260 atau 26,0% dan sisanya yakni 74,0% kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel lain selain kedua variabel dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan pengaruh yang rendah antara motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji F diketahui nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  berarti bahwa motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian H2 diterima.

Untuk melihat pengaruh masing-masing variabel yakni motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan digunakan uji t. Hasil uji t dijabarkan sebagai berikut:

- a) Variabel motivasi memiliki nilai t hitung sebesar 2,442 dan nilai signifikansi sebesar 0,018, karena nilai signifikansi uji t sebesar  $0,018 < 0,05$  berarti bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
- b) Variabel budaya organisasi diketahui memiliki nilai t hitung sebesar 2,251 dan nilai signifikansi sebesar 0,028, karena nilai signifikansi uji t sebesar  $0,028 < 0,05$  berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pembahasan**

Sesuai dengan hasil analisis data di atas diketahui bahwa motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Citra Sena Sukses. Demikian pula pada uji secara individu (parsial) dimana motivasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang berarti secara signifikan terhadap komitmen organisasi, hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahmudah (2011) dan Hascaryo (2004). Tetapi hasil yang diperoleh memiliki tingkat pengaruh yang rendah antara motivasi dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi dan budaya organisasi perlu ditingkatkan, mengingat motivasi dan budaya organisasi dapat memberikan dampak baik terhadap komitmen organisasi. Semakin kuat motivasi dan budaya organisasi yang tercermin dalam perilaku dan sikap karyawan sehari-hari selama mereka berada dalam organisasi, memberikan komitmen organisasi bagi mereka dalam bekerja. Komitmen sangatlah penting dalam suatu organisasi demi menunjang tercapainya tujuan dari organisasi tersebut. Gambaran atau wujud dari komitmen sering diidentikan dengan ikrar atau ikatan atas suatu tindakan yang tertentu.

Dalam penelitian ini juga diketahui bahwa motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Sena Sukses, hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Gunarsih et al. (2008). Demikian pula pada uji secara individu (parsial) dimana motivasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang berarti secara signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil pada penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahmudah (2011), Sawitri (2011), Gunarsih et al. (2008), dan Sartika et al. (2008).

Penelitian ini menunjukkan pengaruh yang rendah antara motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas/pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan kemampuan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa sebagian karyawan memiliki kinerja yang meliputi kuantitas kerja, kualitas (mutu) kerja, dan ketepatan/kesesuaian waktu kerja yang tinggi. Kuantitas kerja yang dimaksud adalah bahwa ketelitian dalam menyelesaikan tugas sangatlah penting. Kualitas (mutu) yang dimaksud adalah bahwa kerapian hasil kerja sesuai dengan standar yang berlaku, mengusahakan agar hasil pekerjaan menjadi lebih baik.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, penulis mengambil kesimpulan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Hasil analisis karakteristik demografi responden dapat disimpulkan sebagai berikut:
  - a) Mayoritas karyawan PT. Citra Sena Sukses adalah pria yaitu sebanyak 49 orang (81,7%) dan untuk wanita sebanyak 11 orang (18,3%).
  - b) Karakteristik responden menurut kategori usia didapatkan jumlah responden paling banyak adalah usia 25 sampai 34 tahun sebanyak 33 orang dengan persentase 55,0% ,untuk usia 35 sampai 40 tahun sebanyak 15 orang dengan persentase 25%, kurang dari 25 tahun sebanyak 8 orang dengan persentase 13,3%, dan usia lebih dari 40 tahun sebanyak 4 orang dengan persentase 6,7%.
  - c) Mayoritas karakteristik responden menurut kategori status perkawinan didapatkan jumlah responden paling banyak adalah menikah dengan 61,7% dan belum menikah dengan 38,3%.
  - d) Karakteristik responden menurut kategori lama bekerja didapatkan jumlah responden paling banyak adalah karyawan yang telah bekerja selama lebih dari 3 tahun yaitu sebanyak 26 orang (43,3%), selama lebih dari 2 sampai 3 tahun sebanyak 18 orang (30,0%), untuk 1 sampai 2 tahun ada 10 orang (16,7%), dan kurang dari 1 tahun terdapat 6 orang (10,0%).
2. Hasil analisis regresi dapat disimpulkan sebagai berikut:
  - a) Motivasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasi. Motivasi dan budaya organisasi secara simultan memberikan pengaruh sebesar 35,2% terhadap komitmen organisasi.
  - b) Motivasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi dan budaya organisasi secara simultan memberikan pengaruh sebesar 26,0% terhadap kinerja karyawan.

## **Keterbatasan Penelitian**

Meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, tetapi besarnya pengaruh tersebut memiliki kemungkinan bias. Hal ini disebabkan karena responden yang mengisi kuesioner penilaian kinerja secara pribadi (*self assesment*) yang mungkin terjadi kecenderungan memberikan penilaian yang lebih baik dibandingkan kenyataannya. Penilaian yang demikian tentunya menjadi tidak obyektif, sehingga data yang diperoleh mungkin menjadi bias.

## **Implikasi Manajerial**

Implikasi manajerial yang disarankan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Dari hasil penelitian motivasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Agar komitmen organisasi semakin meningkat melalui motivasi dan budaya organisasi, maka dapat dilakukan antara lain dengan memberikan pemahaman bahwa karyawan dan perusahaan merupakan satu kesatuan yang saling membutuhkan.
- 2) Secara umum perusahaan bisa meningkatkan kinerja karyawan dengan memenuhi faktor-faktor yang mempengaruhinya, tetapi yang juga merupakan hal penting adalah PT.Citra Sena Sukses menerapkan sistem penilaian kerja. Banyak pilihan sistem penilaian kinerja yang bisa digunakan, tetapi untuk awal atau memulai sistem penilaian, metode *Rankings* bisa menjadi pilihan karena metode tersebut paling sederhana dan mudah untuk dilakukan.

## **Saran**

- 1) Peningkatan komunikasi, baik komunikasi dari pimpinan organisasi kepada karyawan, dari karyawan ke pimpinan organisasi, dan komunikasi antar karyawan terutama antar karyawan diluar unit kerja. Pimpinan organisasi juga perlu lebih memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi dan memiliki potensi yang tinggi.
- 2) Seluruh sumber daya manusia di dalam perusahaan memiliki komitmen yang tinggi pada pekerjaannya, maka seluruh pihak di dalam organisasi harus selalu termotivasi dan untuk mampu memotivasi ini, diperlukan komitmen dari pimpinan puncak perusahaan.
- 3) PT. Citra Sena Sukses Semarang untuk lebih memperhatikan komitmen organisasional karyawan pada organisasi atau perusahaan misalnya dengan sering mengadakan suatu kegiatan outbound yang melibatkan seluruh karyawan ikut dalam kegiatan tersebut, yang nantinya kebersamaan akan muncul pada diri karyawan. Dengan adanya rasa kebersamaan yang terjalin dapat menumbuhkan komitmen bagi diri karyawan.
- 4) Peningkatan Kinerja Pegawai dapat dilakukan dengan jalan merubah/memperbaiki budaya organisasi yang lebih baik karena Budaya Organisasi secara signifikan mempengaruhi Kinerja.

## **Daftar Pustaka**

Alexius Kismoyo, 2005, *Pengaruh Budaya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, Tesis MM-UGM.

Alwi, S., 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*, Penerbit BPF UGM, Yogyakarta.

As'ad, M., 2002, *Psikologi Industri (Seri Ilmu Sumber Daya Manusia)*, Cetakan Keempat, Edisi Revisi, Penerbit Liberty, Yogyakarta.

Daft, L.R., 2003, *Management*, Tenth Edition, South-Western, Thomson.

- Dessler, G., 2005, *Human Resource Management*, Tenth Edition, New Jersey, Prentice Hall.
- Hascaryo, Agung Siswo, 2004, *Analisis Pengaruh Motivasi Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus: di PT. Apac Inti Corpora, Tbk)*, Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Kreitner, Kinicki, 1995, *Organizational Behavior*, Third Edition, United States of America.
- Mahmudah, 2011, *Influence Of Motivation And Culture On Organizational Commitment And Performance Of Employee Of Medical Service*, Volume 1, Academic Research International.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Balai Penerbit UNDIP.
- Nawawi, H. Hadari, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press.
- Nur Tjahjono, Binawan and Gunarsih, Tri, 2008, *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan DINAS BINA MARGA PROPINSI JAWA TENGAH*. DAYASAING, 9 (1). pp. 15-22. ISSN 1411-3422
- Robbin, Stephen. P, 2006, *Organizational Behavior*, Eleventh Edition, Prentice Hall. Inc.
- Rivai, V., 2003, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sartika, Devi, Bambang Swasto, dan Heru Susilo, 2008, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pekerjaan Umum di Sumatra Selatan*, Jurnal Bisnis dan Ekonomi, Penerbit Politeknik Negeri Malang.
- Sawitri, Adi Puspa, 2011, *Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*, Skripsi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Simamora, H., 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Soeprihanto, J., 1988, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Edisi Pertama BPFE, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2005, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Sulistiyani, A.T., dan Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.