

**PENGARUH BUDAYA DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN
(Studi pada PT. Astra International, Tbk –
Honda Sales Operation Kanwil Palembang)**

Hendra Hadiwijaya¹ & Agustina Hanafi²

ABSTRACT

Motivation is important because the motivation of every employee is expected to work hard to achieve organizational goals. This study analyzes the factors that influence culture and organizational commitment on employee motivation at PT. Astra International, Tbk – Honda Sales Operation Kanwil Palembang. The problems of the researcher is to know Is there any influence of organizational culture on employee motivation and organizational commitment influence on employee motivation and to determine which variables most influence on employee motivation PT. Astra International, Tbk- Honda Sales Operation Kanwil Palembang. This study develops three hypotheses in order to answer the problems that exist. This study conducted a census of 170 people while as many as 162 questionnaires were returned. The respondent is an employee of PT. Astra International, Tbk- Honda Sales Operation Kanwil Palembang. This study uses Structural Equation Modeling (SEM) using Lisrel program as an analysis tool. Results of data analysis showed that the hypothesis can be accepted. The results proved that organizational culture has a positive and significant impact on employee motivation with a t-value > 1.96 is equal to 11.54 with an estimated value of 0.82 and a commitment to the organization also has a positive effect on the motivation of working with a t-value of 16,42 with an estimated value of 1.02. Organizational commitment is the most significant variable with a value of 11.54 t-value in comparison with the value of organizational culture t-value 11.54 on employee motivation PT. Astra International, Tbk- Honda Sales Operation Kanwil Palembang. Based on the results of this study provide theoretical implications of a strong influence on employee motivation such as organizational culture and organizational commitment. managerial implications of this research is the PT. Astra International, Tbk- Honda Sales Operation Kanwil Palembang. need to pay attention and make employees become part of the organization because of the presence of emotional or psychological bond that employees have the awareness and commitment to the organization is indeed to be done.

Keywords: *Organizational Culture, Organizational Commitment, and Work Motivation.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Manajemen sumber manusia pada umumnya untuk memperoleh tingkat perkembangan karyawan yang setinggi-tingginya, hubungan kerja yang serasi di antara karyawan dan penyatupaduan sumber daya manusia secara efektif di harapkan akan

¹ Dosen POLTEK Palcomtech

² Dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Sriwijaya

meningkatkan motivasi kerja. Untuk memperhatikan lingkungan kerja yang baik, dapat memberikan motivasi kerja karyawan dan juga hubungan kerja yang serasi antara karyawan. Secara umum perusahaan terdiri dari sejumlah orang dengan latar belakang kepribadian, emosi dan ego yang beragam, membentuk suatu budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, berpikir dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner dan Kinicki, 2005:79). Sedangkan menurut pandangan Edgar Schein dalam Luthans (2006:124) budaya organisasi adalah:

“Pola asumsi dasar diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja Kurang Setuju baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai tata cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut”.

Membangun sebuah hubungan dan komitmen didalam sebuah organisasi merupakan hal yang sangat penting. Anggota yang memiliki hubungan dan komitmen kepada organisasinya dapat menimbulkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap tugasnya, serta menimbulkan kemungkinan berkurangnya untuk meninggalkan organisasi tersebut dibandingkan dengan anggota organisasi yang tidak memiliki komitmen dalam organisasi. Menurut Fiedler dalam Muchlas (2008:120) Organisasi pada dasarnya merupakan suatu bentuk kelompok sosial yang terdiri dari beberapa anggota yang mempunyai persepsi bersama tentang kesatuan mereka, masing-masing anggota mendapat *reward* untuk mencapai tujuan bersama dan diantara anggota mengalami interpedensi (ketergantungan) antara satu sama lain dalam menjalankan tugas. Sedangkan menurut Robbins dan Judge, (2008:100) komitmen organisasi adalah:

“Tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut”.

Komitmen pada organisasi yang tinggi dapat diartikan bahwa pemihakan karyawan (loyalitas) pada organisasi yang memperkerjakannya adalah tinggi, sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006:122), komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi serta berkeinginan untuk tinggal bersama dengan organisasi. Komitmen organisasi kepada karyawan (*organizations commitment to employees*) dapat ditunjukkan dalam beberapa cara antara lain memperdulikan emosi, pekerjaan dan kebaikan secara fisik pada semua tingkatan, memperhatikan kepuasan kerja dan pengembangan karyawan, keKurang Setujuan dan keadilan, kompensasi keuangan, dan keinginan untuk membagi *return moneter* yang luar biasa kepada semua pekerja pada semua tingkatan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Motivasi kerja adalah bagaimana cara mendorong semangat kerja karyawan, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Perilaku karyawan di pengaruhi dan dirangsang oleh keinginan, pemenuhan kebutuhan serta tujuan dan kepuasaanya. Rangsangan datang

dari luar dan dari dalam. Rangsangan ini akan menciptakan dorongan pada karyawan untuk melakukan aktivitas. Motivasi merupakan hasrat dalam diri seseorang yang mendorong orang tersebut melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan, Nawawi (2003:351). Menurut Luthans (2006:270) motivasi merupakan proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis dan psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan insentif. Menurut Kreitner & Kinicki (2005:248) motivasi adalah proses psikologis meminta mengarahkan, arahan dan menetapkan tindakan sukarela yang mengarah pada tujuan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Untuk meningkatkan motivasi karyawan maka faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah budaya organisasi dan komitmen organisasi karyawan tersebut.

PT Astra International Tbk, merupakan salah satu perusahaan publik yang sudah menjadi *holding company* dari beberapa anak perusahaan, diantaranya PT Toyota Astra Motor, PT Astra Daihatsu Motor, PT Astra Honda Motor, PT Astra Argo Lestari, PT Astra Otoparts, dan lain sebagainya. Sebagai induk perusahaan yang memiliki anak perusahaan, PT Astra International Tbk memerlukan pedoman konsep manajemen yang dapat mengatur sikap dan tingkah laku karyawannya. Diantaranya adalah budaya perusahaan untuk merumuskan karakteristik tertentu dalam perusahaan dan penerapan *good corporate governance* untuk menjadi landasan yang kokoh dalam menjalankan manajemen perusahaan. Budaya perusahaan dan pelaksanaan *good corporate governance* pada PT Astra International Tbk, karena PT Astra memiliki sistem nilai yang menunjang terciptanya budaya perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya dan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Astra International, Tbk – Honda Sales Operation Kanwil Palembang)”**.

KERANGKA TEORITIS

Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Sutrisno (2011:2), budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*value*), keyakinan-keyakinan (*belief*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati dan di ikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Definisi lain mengenai budaya organisasi juga turut dikemukakan oleh Toha (2002: 24) yaitu budaya sebagai suatu gejala yang mengelilingi kita sepanjang waktu, selalu konstan dan diciptakan oleh adanya interaksi antara orang yang satu dengan yang lainnya. Menurut Luthan (2006:47) budaya dapat didefinisikan sebagai pengetahuan yang diperoleh untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial.

Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku dengan budaya yang telah berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Robbins dan Judge (2008:256) budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, Robbins dan Judge (2008:256) menyatakan bahwa sebuah sistem

pemakaian bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain.

Lebih lanjut Robbins dan Judge (2008:256) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut: 1). Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*) 2). Perhatian pada hal-hal rinci (*attention to detail*), 3).Orientasi hasil (*outcome orientation*), 4).Orientasi orang (*people orientation*), 5).Orientasi tim (*team orientation*), 6). Keagresifan (*aggressiveness*)

Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (dalam Sutrisno, 2011:10), budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi yakni :

1. Budaya mempunyai suatu peran pembeda, dimana budaya kerja membedakan organisasi satu dengan yang lain.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan pribadi.
4. Budaya organisasi dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Kreitner dan Kinicki (2005: 83) juga mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Adapun fungsi budaya organisasi antara lain: 1). Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya, 2).Memudahkan komitmen kolektif, 3).Mempromosikan stabilitas sistem sosial, 4).Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen perusahaan terutama jika terdapat ancaman baik dari dalam maupun dari luar. Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan keberagaman sifat, karakter, bakat, dan kemampuan yang ada di dalam perusahaan. Budaya organisasi menjadi identitas perusahaan. Ciri dan kualitas budaya organisasi di dalam perusahaan merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam perusahaan tersebut.

Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2005: 485) terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi, sebagai berikut: 1). Inovasi dan mengambil resiko, 2).Perhatian kepada detail, 3).Orientasi hasil, 4).Orientasi manusia 5).Orientasi tim, 6). Agresifitas, 7).Stabilitas

Komitmen Organisasi

Perusahaan terdiri dari individu-individu yang terorganisir dalam kelompok-kelompok fungsional untuk mencapai suatu tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan bersama itu, maka komitmen dari para anggota organisasi terhadap nilai-nilai (*values*) dan kepercayaan merupakan faktor penting dalam keberhasilan perusahaan. Apalagi mengingat perekonomian saat ini ditandai dengan globalisasi, inovasi, dan teknologi yang telah sangat mempengaruhi lingkungan bisnis.

Komitmen organisasi adalah tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut, Robbins dan Judge (2008:100).Komitmen pada organisasi yang tinggi dapat diartikan bahwa pemihakan karyawan (*loyalitas*) pada organisasi yang memperkerjakannya adalah tinggi.Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006:122), komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan

yakin dan menerima tujuan organisasi serta berkeinginan untuk tinggal bersama dengan organisasi.

Luthans (2006:249) mendefinisikan komitmen organisasi dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Pengukuran Komitmen Organisasional

Tiga komponen utama mengenai komitmen organisasi (Arfan, 2010:55) yaitu:

1. *Affective commitment* (komitmen afektif), terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau psikologis terhadap organisasi.
2. *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan) muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Dengan kata lain, karyawan tersebut tinggal di organisasi tersebut karena dia membutuhkan organisasi tersebut.
3. *Normative commitment* (komitmen normatif) timbul dari nilai-nilai diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota suatu organisasi karena memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi tersebut merupakan hal memang harus dilakukan. Jadi, karyawan tersebut tinggal di organisasi itu karena ia merasa berkewajiban untuk itu.

Sikap komitmen organisasi ditentukan menurut variabel orang (usia, kedudukan dalam organisasi, dan disposisi seperti efektivitas positif atau negatif, atau atribusi kontrol internal atau eksternal) dan organisasi (desain pekerjaan, nilai organisasi, dukungan, dan gaya kepemimpinan). Bahkan faktor non – organisasi, seperti adanya alternatif lain setelah memutuskan untuk bergabung dengan organisasi, akan mempengaruhi komitmen selanjutnya, Luthans (2007: 249).

Motivasi

Menurut Jones dan Goerge (2008:519) motivasi adalah:

“Psychological forces that determine the direction of a person’s level of effort, and a person’s level of persistence”.

Jones dan George juga mengatakan, bahwa motivasi merupakan sentral manajemen, sebab menjelaskan bagaimana orang berperilaku dan cara mereka melakukan pekerjaan di dalam organisasi. Motivasi ada yang berasal dari dalam (*intrinsic*) dan ada yang berasal dari luar (*extrinsic*). Para pimpinan berusaha memiliki tim dengan kinerja yang tinggi perlu memotivasi anggotanya untuk bekerja mencapai tujuan organisasi, mengurangi kemalasan, dan membantu timnya mengatasi konflik secara efektif. Pemberian motivasi merupakan salah satu tujuan agar karyawan yang diberi motivasi dapat bekerja sesuai dengan acuan kerja dan tanggung jawab yang diberikan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Selain itu, juga terkandung unsur-unsur upaya, yaitu upaya yang berkualitas dan diarahkan serta konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi yang ingin dicapai.

Luthans (2006:270) mendefinisikan motivasi adalah:

“Proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif”.

Dalam konteks sistem, motivasi mencakup tiga elemen yang berinteraksi dan saling tergantung pada kebutuhan, dorongan dan insentif.

Teori-Teori Motivasi

Teori-teori motivasi yang akan dikemukakan berikut ini merupakan hal penting, karena teori motivasi ini dapat memudahkan bagi manajemen perusahaan untuk dapat menggerakkan, mendorong dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada para karyawan. Berikut ini penulis akan mengemukakan beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya adalah sebagai berikut

1. Teori Motivasi Klasik.

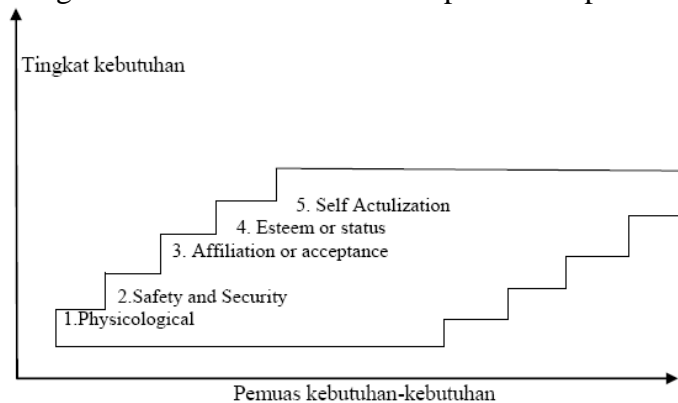
Teori motivasi Frederick Winslow Taylor dinamakan teori motivasi klasik, Winslow memandang bahwa memotivasi para karyawan hanya dari sudut pemenuhan kebutuhan biologis saja. Kebutuhan biologis tersebut dipenuhi melalui gaji atau upah yang diberikan, baik uang ataupun barang, sebagai imbalan dari prestasi yang telah diberikannya.

2. Teori Motivasi Abraham Maslow

Abraham Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan *Maslow's Needs Hierarchy Theory/A Theory of Human Motivation* atau teori Hierarki kebutuhan Maslow. Maslow dalam Hasibuan (2007:153) menyatakan bahwa :

“Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku dan bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan”.

Maslow mengembangkan hierarki kebutuhan ini seperti konsep berikut :



Sumber : Manajemen Sumber Daya Manusia, Hasibuan (2007:199)

Gambar 1. Maslow's Need Hierarchy

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan, sangat penting untuk memuaskan kebutuhan manusia, ini terlihat jelas pada perusahaan yang modern yang selalu memperhatikan kebutuhan karyawannya dengan memberikan perlindungan dan kesejahteraan para karyawannya.

3. Teori Motivasi Dari Frederick Herzberg

Frederick Herzberg seorang Profesor Ilmu Jiwa pada Universitas di Cleveland, Ohio, mengemukakan Teori Motivasi Dua Faktor atau Herzberg's Two Factors Motivation Theory atau sering juga disebut Teori Motivasi Kesehatan (Faktor Higienis).

Menurut Herzberg yang dikutip oleh Hasibuan (2007:157) orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

- a) Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan pemeliharaan/*maintenance factors*. *Maintenance factors* (faktor pemeliharaan) berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah.
- b) Faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik.

Dari teori ini dapat diambil kesimpulan bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor psikologis) dapat dipenuhi supaya dapat membuat para karyawan menjadi lebih bersemangat dalam bekerja.

Menurut Herzberg yang dikutip oleh Hasibuan (2007:158) ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, antara lain sebagai berikut:

- a) Hal-hal yang mendorong para karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, dan adanya pengakuan atas semuanya.
- b) Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, dan lain-lain.
- c) Para karyawan akan kecewa apabila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

4. Teori Motivasi Prestasi Dari Mc Clelland

Mc Clelland mengemukakan teorinya yaitu *Mc Clelland Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland. Menurut Mc Clelland yang dikutip oleh Hasibuan (2007:162) teori ini berpendapat bahwa : karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang.

Menurut Mc Clelland yang dikutip oleh Hasibuan (2007:162) hal-hal yang memotivasi seseorang yaitu: 1). Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n Ach*), 2). Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = n Af*), 3). Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = n Pow*)

5. Teori Motivasi Claude S. George

Menurut George yang dikutip oleh Hasibuan (2007:163), teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu: 1). upah yang adil dan layak, 2). kesempatan untuk maju/promosi, 3). pengakuan sebagai individu, 4). keamanan kerja, 5). tempat kerja yang baik, 6). penerimaan oleh kelompok, 7). perlakuan yang wajar, dan 8). pengakuan atas prestasi.

Dari beberapa teori motivasi di atas dapat disimpulkan Kurang Setuju memenuhi kebutuhan makan dan minum pakaian saja. Akan tetapi orang juga mengharapkan pemuasan kebutuhan biologis dan psikologis orang tidak dapat hidup bahagia. Semakin tinggi status seseorang dalam perusahaan, maka motivasi mereka semakin tinggi dan hanya pemenuhan jasmaniah saja. Semakin ada kesempatan untuk memperoleh kepuasan material dan non material dari hasil kerjanya, semakin bergairah seseorang untuk bekerja dengan mengerahkan kemampuan yang dimilikinya.

METODE RISET

Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah menguji pengaruh budaya dan komitmen organisasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Astra International, Tbk – Honda Sales Operation Kanwil Palembang.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada divisi yang ada di PT. Astra International, Tbk – Honda Sales Operation Kanwil Palembang.

Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Astra International, Tbk – Honda Sales Operation Kanwil Palembang. Jumlah karyawan PT. Astra International, Tbk – Honda Sales Operation Kanwil Palembang sebanyak 170 orang. Karena ukuran populasi penelitian relatif tidak besar maka penelitian ini dilakukan secara sensus.

Jenis dan Sumber Data

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas dua jenis, yaitu:

- a) Data Kualitatif, yaitu data yang tidak dapat diukur dalam skala numerik. Namun karena dalam statistik semua data harus dalam bentuk angka, maka data kualitatif umumnya dikuantitatifkan agar dapat diproses lebih lanjut. Caranya adalah dengan mengklarifikasikan dalam bentuk kategori (Kuncoro, 2003:123). Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada objek penelitian dan diisi secara langsung oleh responden dalam hal ini karyawan PT. Astra International, Tbk – Honda Sales Operation Kanwil Palembang
- b) Data Kuantitatif, yaitu data yang diukur dalam skala numerik (angka), (Kuncoro, 2003:123). Dimana ruang lingkup penelitian dilakukan untuk mengetahui Variabel Eksogen dan Variabel Endogen dengan menghubungkan variabel satu dengan variabel yang lainnya

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1) Data Primer

Data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original, (Kuncoro, 2003:127). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh langsung dari penyebaran kuesioner yang diisi oleh responden yaitu karyawan PT. Astra International, Tbk – Honda Sales Operation Kanwil Palembang.

2) Data Sekunder

Data yang dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data, (Kuncoro, 2003:127) dengan kata lain data ini sudah ada pada perusahaan atau instansi untuk tujuan tertentu.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner yaitu sebuah daftar pernyataan yang diajukan kepada responden untuk memperoleh data

yang berkaitan dengan penelitian.

ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan *Pre-test*

Untuk menguji pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner sebelum melakukan penelitian, penulis melakukan *pre-test* terhadap 30 responden yang sesuai dengan syarat sampel penelitian. Dilakukan *pre-test* untuk memeriksa Validalitas dan Realibilitas kuisisioner penelitian. Pengujian Validalitas dan Realibilitas menggunakan program SPSS 16.

Uji Validalitas

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah tiap item instrument (pernyataan) benar-benar mampu mengungkap faktor yang telah diukur. Nilai validitas masing-masing pernyataan dapat dilihat dari nilai *Corrected Item-Total Correlation* masing-masing pernyataan. Seperti yang dijelaskan (Umar, 2008: 52), bila nilai *Corrected Item-Total Correlation* > 0,3 maka alat pengukur atau item pernyataan bersifat valid, seperti pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Validalitas

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	121.53	91.706	.740	.969
X2	121.37	96.033	.445	.970
X3	120.83	90.902	.893	.967
X4	120.67	92.506	.768	.968
X5	121.10	94.714	.587	.969
X6	120.67	92.506	.768	.968
X7	121.37	96.033	.445	.970
X8	120.67	92.506	.768	.968
X9	121.67	92.782	.737	.969
X10	121.50	95.155	.611	.969
X11	121.67	92.782	.737	.969
X12	121.90	91.610	.824	.968
X13	121.77	92.737	.703	.969
X14	121.10	94.714	.587	.969
X15	120.83	90.902	.893	.967
X16	120.67	92.506	.768	.968
Y1	120.83	90.902	.893	.967
Y2	121.10	94.714	.587	.969
Y3	120.67	92.506	.768	.968
Y4	121.20	96.855	.418	.970
Y5	121.50	95.155	.611	.969
Y6	121.17	96.075	.484	.970
Y7	121.50	95.155	.611	.969
Y8	120.80	90.786	.907	.967
Y9	120.83	90.902	.893	.967
Y10	121.17	96.075	.484	.970
Y11	121.50	95.155	.611	.969
Y12	120.80	90.786	.907	.967
Y13	121.50	95.155	.611	.969
Y14	120.80	90.786	.907	.967

Sumber : Data kuisisioner yang diolah 2013

Berdasarkan Tabel 1. di atas, dapat ditunjukkan bahwa uji Validitas terhadap 30 responden dengan nilai *Corrected Item-Total Correlation* > 0,3 pada seluruh butir pertanyaan (item) pada semua variabel adalah valid, sehingga data yang dihasilkan dapat dianalisis lebih lanjut.

Uji Realibilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dan diukur berdasarkan skala *Cronbach's Alpha* 0 sampai 1. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 (Umar, 2008: 53), seperti pada tabel 2.

Tabel 2. Uji Realibilitas untuk Setiap Variabel
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO	99.9333	51.030	.917	.945
KO	85.4667	33.706	.962	.823
MK	65.8000	29.683	.888	.926

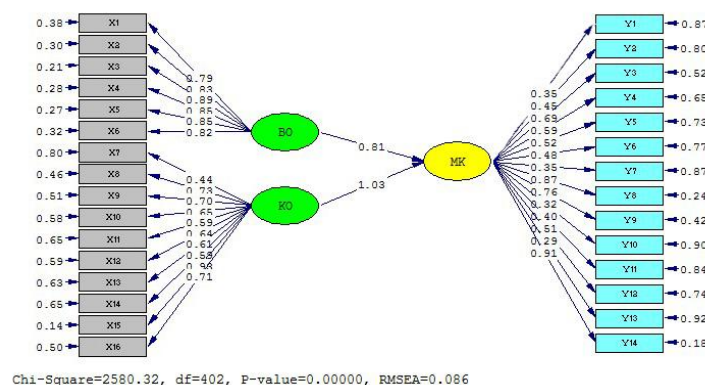
Sumber : Data kuisisioner yang diolah 2013

Berdasarkan Tabel 2. di atas, dapat ditunjukkan bahwa Uji reliabilitas dengan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 seluruh butir pertanyaan (item) pada semua variabel adalah valid, sehingga data yang dihasilkan dapat dianalisis lebih lanjut.

Statistik Inferensial : SEM

Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditetapkan dengan menggunakan data sampel yang diperoleh. Metode Statistik Inferensial yang digunakan dalam analisis data penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM).

Data yang diperoleh dan responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian melalui kuisisioner yang disebarakan, akan dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berdasarkan program Lisrel 8.70 di peroleh hasil berupa path diagram dan *printed output*. *Output* yang terdapat dalam *path diagram* akan menginformasikan tentang *standardized solution* yang menunjukkan *loading factor*, nilai *error variance* yang menunjukkan kesalahan pengukuran estimasi parameter, nilai *standard error* yang akan digunakan untuk membagi nilai estimasi parameter sehingga di peroleh *t-value*, serta *t-value* yang menunjukkan signifikansi.



Sumber : Output Lisrel hasil olahan peneliti

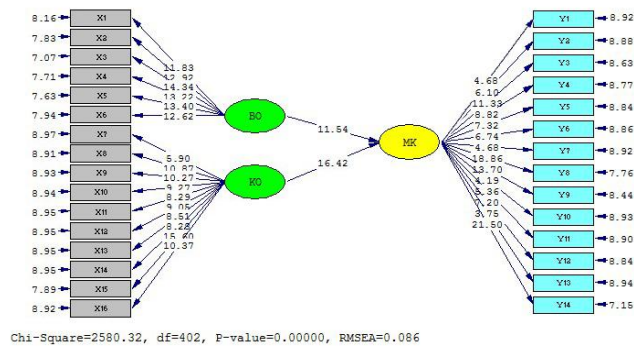
Gambar 2. Basic Model Standardized Solution

Berdasarkan gambar 2 dapat dinyatakan persamaan sebagai berikut:

$$MK = \gamma_1 BO + \gamma_2 KO + \zeta$$

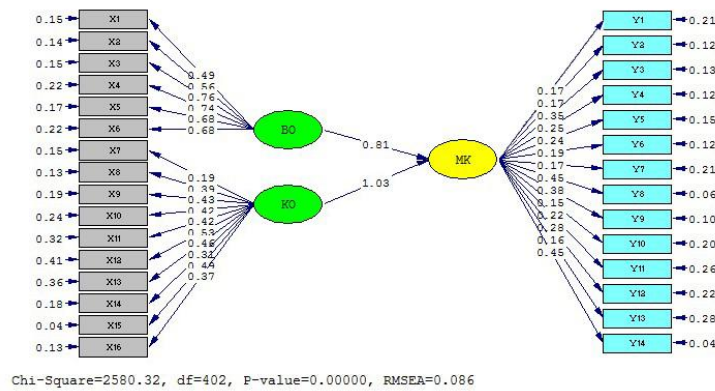
Keterangan:

- BO_{x1-x6} : Variabel Budaya Organisasi
- KO_{x7-x16} : Variabel Komitmen Organisasi
- MK_{y1-y14} : Variabel Motivasi Kerja
- γ : Hubungan langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen
- ζ : Kesalahan pengukuran (error) dalam persamaan struktural.



Sumber : *Output Lisrel* hasil olahan peneliti

Gambar 3. Basic Model T-Values



Sumber : *Output Lisrel* hasil olahan peneliti

Gambar 4. Basic Model Estimates

Uji Kecocokan

1. Uji Kecocokan Seluruh Model

Setelah pengujian Validalitas dan Realibilitas, maka tahapan selanjutnya adalah menganalisis kecocokan data dengan model secara keseluruhan atau di dalam Lisrel disebut *Goodness of Fit* (GOF). Pengujian ini akan mengevaluasi apakah model yang dihasilkan merupakan *fit* atau tidak. Dari *printed output* yang dihasilkan estimasi pengukuran pada program Lisrel seperti pada tabel 3.

Tabel 3. *Goodness of Fit Index*

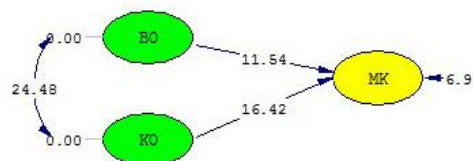
Ukuran GOF	Target Tingkat Kecocokan	Hasil Estimasi	Tingkat Kecocokan
Chi-Square	Nilai yang kecil	2580,32	Kurang Baik
P	$P > 0.05$	0.000	
GFI	$GFI \geq 0.90$ (good fit) $0.80 \leq GFI < 0.90$ (marginal fit)	0.900	Baik
RMSR	$RMSR < 0,05$	0,034	Baik
RMSEA	$RMSEA \leq 0.08$	0.086	Baik
AGFI	$AGFI \geq 0.90$ (good fit) $0.80 \leq AGFI < 0.90$ (marginal fit)	0.820	Kurang baik
CFI	$CFI \geq 0.90$ (good fit) $0.80 \leq CFI < 0.90$ (marginal fit)	0.93	Baik

Dari indeks-indeks *goodness of fit* yang disajikan pada Tabel 3, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam CFA lima faktor bisa diterima karena bisa menjelaskan data yang sesungguhnya mengenai dimensionalitas masing-masing indikator *observed* pada masing-masing konstruk laten yang mendasarinya atau yang seharusnya diukur. Ini ditunjukkan oleh indeks-indeks *goodness of fit* yang mempunyai nilai yang memenuhi persyaratan berdasarkan *cut of value* yang direkomendasikan.

Uji Kecocokan Model Struktural

Setelah peneliti melakukan uji kecocokan keseluruhan model, maka tahap selanjutnya menguji hipotesis penelitian pada model strukturalnya. Pengujian model dilakukan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara variabel Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja. Dengan pengujian ini akan diketahui apakah hipotesis model diterima atau di tolak.

Hasil uji hipotesis terlihat dari *printed output* hasil proses *syntax* dalam rumus persamaan olahan penelitian dan juga terdapat *path diagram*. Pada hubungan signifikan nilai *t-value* harus lebih besar dari pada t-tabel. Hubungan yang signifikan akan ditandai dengan *t-value* yang berwarna hitam pada *path diagram* dengan nilai $\geq 1,96$. Sedangkan hubungan yang tidak signifikan ditandai dengan *t-value* yang berwarna merah pada *path diagram* dengan nilai dibawah 1,96. *Path diagram* yang ditunjukkan pada gambar 4 memberikan gambaran mengenai hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen.

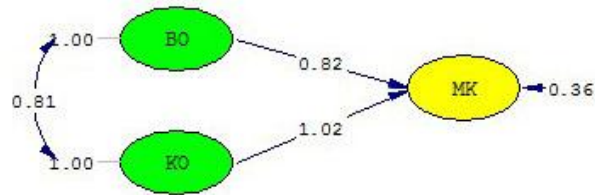


Chi-Square=2580.32, df=402, P-value=0.00000, RMSEA=0.086

Sumber: output Lisrel hasil olahan penelitian

Note: nilai *t-value* $\geq 1,96$ adalah signifikan

Gambar 5. Struktur Model *T-Value*



Chi-Square=2580.32, df=402, P-value=0.00000, RMSEA=0.086

Sumber: output Lisrel hasil olahan penelitian

Gambar 6. Struktur Model Estimates

Berdasarkan hipotesis 1, menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi kerja, dapat dibuktikan dengan melihat *diagram path* pada gambar 5. nilai *t-value* adalah 11,54 dimana nilai *t-value* $\geq 1,96$ sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis 1 terbukti. Maka dapat dikatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi kerja.

Pengujian hipotesis 2, menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan variabel komitmen organisasi terhadap variabel motivasi kerja, dapat dibuktikan dengan melihat *diagram path* pada gambar 4.4. nilai *t-value* adalah 16,42 dimana nilai *t-value* $\geq 1,96$ sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis 2 terbukti. Maka dapat dikatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan variabel komitmen organisasi terhadap variabel motivasi kerja.

Selanjutnya pembuktian hipotesis 3, menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh paling signifikan terhadap motivasi kerja, dapat dibuktikan dengan melihat *diagram path* pada gambar 5. nilai *t-value* adalah 16,42 dimana nilai *t-value* $\geq 1,96$ di bandingkan variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 11,54, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis 3 terbukti. Maka dapat dikatakan bahwa variabel komitmen organisasi yang paling signifikan terhadap motivasi kerja.

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 3 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada Bab III. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa 3 hipotesis dapat diterima. Model teoritis telah diuji dengan kriteria goodness of fit dan mendapatkan hasil yang baik.

Analisis Kecocokan Model Struktural

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya, ketiga hipotesis penelitian membuktikan adanya hubungan signifikan dengan *t-value* $> 1,96$. Secara umum kesimpulan hasil uji hipotesis pada tabel 4. menandakan hubungan variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 4. Kesimpulan Uji Hipotesis

Hipotesis	Path	t-value	Estimasi	Hasil
H1	Budaya Organisasi → Motivasi Kerja	11,54	0,82	Diterima
H2	Komitmen Organisasi → Motivasi Kerja	16,42	1,02	Diterima

Sumber : Output Lisrel hasil olahan peneliti

1. Analisis Hipotesis 1

Hipotesis 1 dapat dilihat dari tabel 4 terbukti diterima karena t-value 11,54 (tingkat keyakinan 95%) > 1,96 yang berarti terdapat hubungan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Nilai estimasi yang ditunjukkan tabel 4.17 yaitu 0,82 menandakan bahwa variabel budaya organisasi adalah 0,82 signifikan dalam hubungannya menuju motivasi kerja positif. Dari kedua hasil tersebut, peneliti menganalisis terdapatnya hubungan positif yang signifikan diantara kedua variabel tersebut.

Dengan diterimanya hipotesis 1, maka membuktikan penelitian Fatmawati (2012) dan Liliyana (2011); yang membuktikan budaya organisasi secara positif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dan tidak mendukung penelitian Koesmono (2005); yaitu budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Peneliti menganalisis bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan mendukung atribut-atribut yang mencerminkan budaya organisasi seperti kecermatan, orientasi hasil, orientasi tim dan keagresifan karyawan merupakan dasar pembentuk nilai budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan. Sehingga terbukti bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

2. Analisis Hipotesis 2

Hipotesis 2 dapat dilihat dari tabel 4 terbukti diterima karena t-value 16,42 (tingkat keyakinan 95%) > 1,96 yang berarti terdapat hubungan signifikan antara variabel komitmen organisasi terhadap motivasi kerja. Nilai estimasi yang ditunjukkan tabel 4.14 yaitu 1,02 menandakan bahwa variabel budaya organisasi adalah 1,02 signifikan dalam hubungannya menuju motivasi kerja positif, dari kedua hasil tersebut, peneliti menganalisis terdapatnya hubungan positif yang signifikan diantara kedua variabel tersebut.

Dengan diterimanya hipotesis 2, maka membuktikan penelitian Tranggono dan Kartika (2008) hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Peneliti menganalisis bahwa komitmen organisasi akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT. Astra International, Tbk- Honda *Sales Operation* Kanwil Palembang. Komitmen ini cenderung sulit diintervensi oleh orang lain karena merupakan aktualisasi diri karyawan untuk meraih tujuan.

3. Analisis Hipotesis 3

Pada tabel 4 variabel komitmen organisasi merupakan variabel yang paling signifikan terhadap motivasi kerja dengan t-value 16,42 (tingkat keyakinan 95%) > 1,96 dibandingkan budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 11,54. Dari hasil tersebut, peneliti menganalisis terdapatnya hubungan positif yang sangat signifikan diantara kedua variabel tersebut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat di tarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan PT. Astra International, Tbk- Honda *Sales Operation* Kanwil Palembang

- dengan *t-value* >1,96 yaitu sebesar 11,54 dengan nilai *estimasi* sebesar 0,82. Dengan demikian hipotesis 1 diterima.
2. Komitmen organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan PT. Astra International, Tbk- Honda Sales Operation Kanwil Palembang dengan *t-value* >1,96 yaitu sebesar 16,42 dengan nilai *estimasi* sebesar 1,02. Dengan demikian hipotesis 2 diterima.
 3. Komitmen organisasi merupakan variabel yang paling signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Astra International, Tbk- Honda Sales Operation Kanwil Palembang dengan *t-value* 16,42 (tingkat keyakinan 95%) > 1,96 dibandingkan budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 11,54. Dengan demikian hipotesis 3 diterima.

Saran

Saran yang dapat dikemukakan pada penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. kepada karyawan dengan memberikan teladan atau contoh agar karyawan patuh terhadap peraturan-peraturan perusahaan, memperlakukan karyawan dengan cara adil sehingga karyawan dapat bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga tercipta rasa kekeluargaan yang baik.
2. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut penting bagi PT. Astra International, Tbk- Honda Sales Operation Kanwil Palembang, untuk mampu meningkatkan komitmen organisasi dengan cara membuat karyawan menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau psikologis terhadap organisasi sehingga karyawan memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi tersebut merupakan hal memang harus dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arfan, Ikhsan Lubis. 2010. *Akuntansi Keperilakuan*, Edisi dua, Salemba Empat: Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Jones, Gareth R. dan George, Jennifer M. 2008. *Contemporary management (fifth edition)*. USA: McGRAWHill-International
- Kreitner, Robert, dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi, Terjemahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kuncoro, Mudjarad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi 10, Jilid 1 dan 2*, Terjemahan. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Luthans, Fred. 2007. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Yogyakarta : Andi
- Mathis, Robert L. and Jackson, John H. 2006. *Human Resource Management, Edisi Kesepuluh*. Jakarta : Salemba Empat.
- Muchlas. 2008. *Perilaku Organisasi*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nawawi, H. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Robbins, Stephen P. 2005. *Organizational Behavior*. 11th Edition. New Jersey. Pearson Education, Inc.

- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Buku 1 Edisi 12, Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Budaya Organisasi*, Edisi Pertama. Jakarta: Penerbit Kencana Prenada Media Group.
- Toha, M. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Umar, Husein. 2008. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Yamin, Sofyan dan Kurniawan, Heri. 2009. *Struktur Equation Modeling: Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuesioner dengan Lisrel-PLS*. Jakarta: Salemba Infotek.