

# Efektivitas Workplace Commitment Dalam Memediasi Pengaruh Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Organisasi

Karsiati

[karsiati14@gmail.com](mailto:karsiati14@gmail.com)

Program Studi Akuntansi,

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Maskudi

[maskudi17@gmail.com](mailto:maskudi17@gmail.com)

Fakultas Ekonomi Universitas Wahid Hasyim

## Abstrak

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mempelajari pengaruh partisipasi pengambilan keputusan terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh komitmen kerja membangun perusahaan percetakan dan penerbitan kota semarang, provinsi jawa tengah, Indonesia. Berdasarkan tujuan utama penelitian ini merupakan penelitian terapan deskriptif korelatif berdasarkan data yang dikumpulkan yang telah dilakukan pada tahun 2021. Populasi penelitian terdiri dari karyawan yang bekerja pada perusahaan penerbitan di kota semarang yang mempunyai kantor cabang sebagai distributor di bagian penjualan. Jumlah pegawai di kantor pusat dan cabang sebanyak 1.260 orang. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 200 orang, dengan teknik probabilitas sampling.

Model kerangka teori yang dibuat menunjukkan adanya variabel intervening yang berfungsi untuk menguji hipotesis yang diajukan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM), dengan menggunakan Analysis of Moment Structure (AMOS).

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan, komitmen organisasi dan individu mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Kata Kunci: partisipasi dalam pengambilan keputusan, komitmen organisasi, komitmen individu, dan kinerja organisasi.

## Abstract

*The main purposes of this research is to study the impact of participation on decision making towards organizational performance mediated by workplace commitment construct printing and publishing company semarang city, province of central java, Indonesia. Based on the main purpose this research is an applied research descriptive correlative based on data collected which had been done in 2021. The research population consists of employees who work in publishing companies in the city of Semarang which have branch offices as distributors in sales. The number of employees at the head office and branches is 1,260 people. The number of samples taken as many as 200 people, with probability sampling technique.*

*The theoretical frame model that has been made shows the existence of intervening variable, those to test the hypothesis which is already proposed. Hypothesis testing is carried out using Structural Equation Modeling (SEM), using the Analysis of Moment Structure (AMOS). The result of hypothesis' examination shows that participation on decision making, organizational and individual commitment have a significant positive influence towards organizational performance.*

*Keywords: participation on decision making, organizational commitment, individual commitment, and organizational performance.*

## 1. Pendahuluan

Dampak globalisasi ekonomi dan perdagangan bisa membawa perubahan kearah yang positif dan perubahan negatif bagi perusahaan. Dampak positif karena bagi perusahaan yang dapat beroperasi lebih efisien dan efektif dari perusahaan pesaing dapat dengan mudah mengembangkan pemasaran produknya, sedangkan dampak negatif akan

dialami bagi perusahaan yang tidak dapat beroperasi lebih efisien dan efektif karena perusahaan tersebut tidak mampu menghadapi kompetisi yang ketat.

Salah satu strategi yang ditempuh oleh manajemen perusahaan dalam menghadapi globalisasi adalah dengan melakukan perbaikan terhadap sistem operasi perusahaan dan keterlibatan karyawan, termasuk keterlibatan karyawan dalam Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan sangat diperlukan. Partisipasi dalam pengambilan keputusan dimaksudkan sebagai partisipasi manajer puncak dan bawahan dalam memilih suatu alternatif tindakan dari beberapa alternative yang tersedia untuk menyelesaikan masalah sehingga dapat dipilih alternative yang terbaik

Komitmen terhadap organisasi merupakan salah satu pemicu kinerja individu. Komitmen organisasi merupakan suatu bentuk loyalitas karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Sejauh mana kemauan karyawan tersebut untuk mempertahankan prestasi organisasi, serta upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Komitmen organisasi dapat dijadikan sebagai alat bantu psikologis untuk menjalankan organisasi dalam pencapaian kinerja yang diharapkan (Joy O. EKWOABA, 2019). Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya dengan tanggung jawab tinggi dan akan terus berusaha untuk menampilkannya kinerja yang lebih baik.

Penelitian ini dilakukan untuk mencapai dua tujuan berikut: mengetahui hubungan antara partisipasi dalam pengambilan keputusan dengan kinerja organisasi. Dan mengetahui hubungan antara komitmen organisasi dan komitmen individu sebagai variabel intervening dengan kinerja manajerial.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **1) Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan.**

Pengambilan keputusan didefinisikan secara universal sebagai pemilihan alternatif. Hal ini berhubungan dengan fungsi manajemen, pada saat manager merencanakan, mengelola organisasi dan melakukan control maka manager dihadapkan pada tindakan pengambilan keputusan. Kebanyakan para penulis atau peneliti menyatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses yang terbagi dalam beberapa langkah. Hal ini dikembangkan oleh Akuoko, Dwumah & Ansong (2012) yang mengkonsepkan bahwa pengambilan keputusan dilakukan melalui tiga tahap, yakni:

1. Aktivitas intelegensi, pada tahap awal ini sebagai monitoring terhadap kondisi lingkungan dalam pengambilan keputusan.
2. Aktivitas desain, pada tahap kedua ini terjadi tindakan penemuan, pengembangan dan analisis masalah.
3. Aktivitas memilih, pada tahap ini A. Simon menyatakan sebagai langkah melakukan pilihan dari alternative atau tindakan yang tersedia.

Alsughayir (2016) found that the higher the level of employee participation in decision-making, the higher the level of firm performance. memperoleh bukti hubungan langsung antara partisipasi dalam pengambilan keputusan dan komitmen.

## **2) Workplace Commitment (Komitmen Tempat Kerja)**

Komitmen organisasi berhubungan secara positif dengan berbagai hasil kerja yang diinginkan, seperti kepuasan kerja karyawan, motivasi kinerja. Komitmen organisasi berhubungan negatif dengan tingkat absensi dan labor turnover (Juan Herrera, Carlos De las Heras-Rosas, 2020). Workplace Commitment mencakup komitmen organisasi dan komitmen individu). Komitmen organisasi didefinisikan sebagai psikologis dan emosional karyawan terhadap organisasi masing-masing. Sementara komitmen individu untuk organisasi mengerahkan usaha ekstra, keinginan keanggotaan organisasi, melindungi aset perusahaan, dan berbagi tujuan dan nilai-nilai perusahaan (Fornes, Rocco & Wollard, 2018).

## **3) Organizational Commitment (Komitmen Organisasi)**

Robbins (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu:

- a. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- b. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- c. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Anis Eliyana, Samsul Ma'arif dan Muzaki (2019), mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah kondisi yang diperlukan untuk mencapai dan meningkatkan kinerja karyawan.

## **4) Individual Commitment (Komitmen Individu)**

Komitmen telah dianggap baik sebagai variabel dependen dan independen. Sebagai variabel independen, secara signifikan mempengaruhi omset karyawan, niat untuk berhenti, kepuasan kerja, dan kinerja individual serta kinerja organisasi. Antecedent komitmen individu seperti sebagai kongruensi, umpan balik dan pengakuan, otonomi dan menarik memimpin kerja untuk kebermaknaan kerja, karir, teman sebaya, dan diri dengan menciptakan keterikatan pekerjaan bersama dengan komitmen individu (Fornes et al., 2018).

Karyawan yang emosional ke tempat kerja mereka merasa senang dan bangga dengan pekerjaan mereka. Akibat hal tersebut, mereka menunjukkan kecenderungan untuk tetap tinggal dalam organisasi atau tetap suka dengan pekerjaannya. Hal ini membantu untuk mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan. Membangun loyalitas karyawan, menumbuhkan kreativitas dan inovatif. Mereka berusaha untuk melakukan peran ekstra dan bekerja melebihi jadwal waktu untuk meningkatkan profitabilitas organisasi mereka (Yvonne Gerarda T Rossenberg, Howard J. Klein, 2018). Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik, mengurangi ketidakhadiran, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan mampu melayani pasar dengan baik sehingga mendapat keunggulan bersaing.

### 5) Organizational performance (Komitmen Kinerja)

Kerja menurut Robbins & Judge (2011) adalah pengorbanan jasa jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang atau jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu. Sedangkan kinerja merupakan perilaku yang ada di dalam suatu organisasi. Selanjutnya Menurut Yvonne Gerarda T Rossenberg, Howard J. Klein (2018) perilaku organisasi merupakan suatu cara berfikir yang populer meskipun dapat diperdebatkan simplitisnya, dan tentang kinerja pegawai adalah sebagai fungsi interaksi antara kemampuan dan motivasi. (Robbins and Judge, 2011)

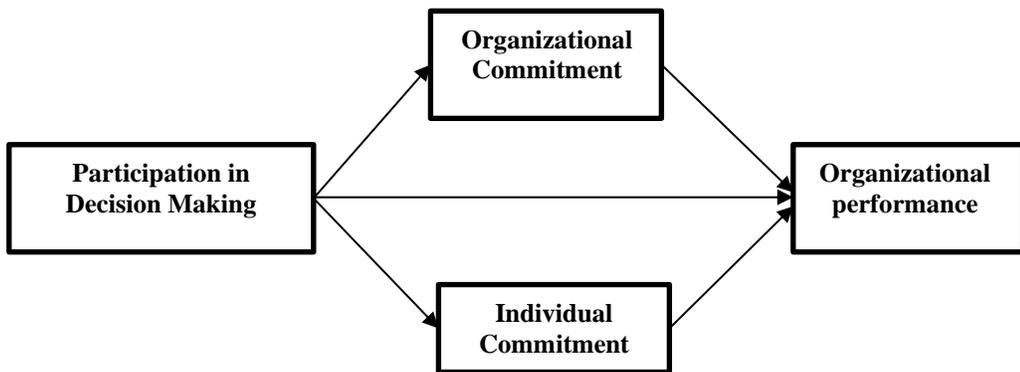
Juan Herrera, Carlos De las Heras-Rosas (2020) mengemukakan kinerja adalah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang didalam melakukan tugas pekerjaannya. Sehingga kegiatan yang lazim dinilai dalam satu organisasi adalah kinerja pegawai, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peran dalam organisasi.

### 6) Conjectured relationship among the variables and conceptual model:

Gambar 1: Grand Theoretical Model



Gambar 2: The Empirical Research Model



### 7) Hubungan partisipasi dalam pengambilan keputusan dengan kinerja organisasi

Juan Herrera, Carlos De las Heras-Rosas (2020) mengemukakan terjadi pergeseran paradigma dalam pelaksanaan tugas dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan pada berbagai masalah. Hwo Yong Sun, Min Kyung Song, Hye Hyun Yoon (2021) menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa para karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan komitmen dan kinerjanya, selanjutnya Hwo Yong Sun, Min Kyung Song, Hye Hyun Yoon (2021) menyatakan terdapat hubungan positif antara partisipasi dalam pengambilan keputusan dengan kinerja karyawan. Juan

Herrera, Carlos De las Heras-Rosas (2020) menegaskan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan tentang isi dan desain perubahan adalah suatu keharusan untuk perubahan manajemen yang efektif. Hal ini dikarenakan partisipasi umumnya dinilai sebagai suatu pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. *H1*: Partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kinerja organisasi memiliki hubungan yang positif.

### **8) Hubungan Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan dengan Komitmen Organisasi dan Komitmen individual**

Komitmen organisasi adalah sejauh mana kemauan karyawan untuk melakukan upaya yang terus menerus demi keberhasilan organisasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran membutuhkan keterlibatan lebih banyak karyawan dalam proses penyusunannya. Dengan keterlibatan tersebut karyawan akan lebih memahami struktur anggaran dan mampu menyelesaikan permasalahan yang mungkin timbul. Sehingga dengan demikian akan tumbuh komitmen yang kuat terhadap organisasi. Komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan menjadikan karyawan lebih bertanggung jawab pada tugas dan menampilkan kinerja yang lebih baik.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jhon Meyer, Lynne Hercovitch (2021) menyatakan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja melalui komitmen organisasi. Karyawan yang ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran, akan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang pada akhirnya akan berdampak pada meningkatnya kinerja

Fred (2020) mengemukakan bahwa partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan tentang pekerjaan dan pencapaian tujuan mereka akan mempengaruhi persepsi dan sikap mereka terhadap komitmen organisasi. Hwo Yong Sun, Min Kyung Song, Hye Hyun Yoon (2021) menemukan hubungan langsung antara partisipasi dalam pengambilan keputusan dan komitmen. Mereka mendapatkan bukti dari hasil penelitiannya bahwa individu akan semakin baik bilamana mereka terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Selanjutnya Hwo Yong Sun, Min Kyung Song, Hye Hyun Yoon (2021) menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa tingkat partisipasi karyawan yang lebih rendah dalam keputusan keputusan (kekurangan putusan) akan berdampak yang lebih rendah tingkat komitmen karirnya.

*H2*: Partisipasi dalam pengambilan keputusan dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

*H3*: Komitmen organisasi dan kinerja organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

### **9) Hubungan Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan dan individual Commitment dengan Organizational performance**

Hwo Yong Sun, Min Kyung Song, Hye Hyun Yoon (2021) menemukan bahwa partisipasi mempengaruhi kinerja, tidak langsung, tetapi melalui pekerjaan-informasi yang relevan (JRI). Selain ini, pengaruh kinerja positif partisipasi terus berlanjut dan akan lebih parah ketika volatilitas lingkungan tinggi, meskipun hasilnya tidak memberikan bukti

jas. Terakhir, Hwo Yong Sun, Min Kyung Song, Hye Hyun Yoon (2021) menunjukkan bahwa partisipasi tidak mempengaruhi kinerja dalam kompleksitas rendah. Sebaliknya, Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi positif mempengaruhi kinerja tinggi kompleksitas.

Elaheh Behraves, A. Mohammed Abu Bakar, Cem Tanova (2020), menemukan bukti bahwa partisipasi pengambilan keputusan penetapan anggaran penekanan dan karakteristik tugas (tingkat ketidakpastian dan tingkat kesulitan) dapat mempengaruhi kinerja manajerial manufaktur dan manajer bagian keuangan. Juga, Herrera, Carlos De las Heras-Rosas (2020) menemukan bukti dari hasil penelitiannya bahwa partisipasi pengambilan keputusan untuk perencanaan dan penetapan anggaran dapat meningkatkan kinerja dan meningkatkan motivasi karyawan dalam pekerjaan yang relatif sulit.

*H4:* Partisipasi dalam pengambilan keputusan dan komitmen individual memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

*H5:* Komitmen individual dan kinerja organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

### 3. Metode Penelitian

#### 1) Populasi dan Sampel

Populasi PT. Aneka Ilmu, PT. Bengawan Ilmu, CV. Pamularsih, CV. Sindur Press, PT. Sinar Cemerlang Abadi yang memiliki bisnis utama penerbitan buku pelajaran dan umum. Dengan jumlah karyawan sebanyak 1.260 orang. Jumlah sample yang diambil sebanyak 200 orang, dengan teknik probability sampling. Data jawaban responden yang terhimpun dan dapat digunakan untuk dijadikan analisis penelitian sebanyak 131 unit jawaban responden.

#### 2) Reliabilitas dan Validitas

Bentuk survei yang dikembangkan untuk mengumpulkan data penelitian, terdiri dari empat bagian. Pada bagian pertama, Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan (PDM) dievaluasi dengan enam item, skala lima point Likert-jenis yang dikembangkan oleh Milani (2005). Semua responden diminta untuk merespon dengan melingkari nomor dari 1 sampai 5 pada skala untuk masing-masing item. Hasil analisis faktor ditunjukkan pada Tabel 1. Dari hasil perhitungan diperoleh koefisien Cronbach Alpha = 0,919, nilai angka tersebut dinyatakan reliabel karena lebih besar dari 0,6 (kriteria Nunnally, 1967).

**Table 1: Skala Analisis faktor Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan**

Item No.	Questions	Factor Loading
1	Seberapa besar peran keterlibatan saudara dalam pengambilan keputusan?	0,848
2	Seberapa kuat saudara memberi alasan dalam pengambilan keputusan?	0,919
3	Seberapa sering Anda menyatakan pendapat dan saran dalam pengambilan keputusan?	0,831
4	Seberapa besar pengaruh saudara dalam pengambilan keputusan?	0,823
5	Bagaimana Anda melihat kontribusi Anda untuk pengambilan keputusan?	0,699
6	Seberapa sering atasan Anda meminta pendapat dan saran	0,742

	ketika proses pengambilan keputusan sedang dilakukan?	
--	---	--

Sumber: hasil out put SEM yang diolah.

Pada bagian kedua, komitmen organisasi diukur dengan menggunakan sembilan item yang dikembangkan oleh Mowday et al., dan digunakan oleh Nouri dan Parker (1996, 1998). Semua responden diminta, pada skala lima poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Hasil dari analisis faktor ditunjukkan pada Tabel 2. Pengujian reliabilitas data dengan koefisien alpha Cronbach 0,887, angka tersebut mengindikasikan bahwa jawaban responden reliable.

**Table 2: Factor Analysis of Organizational Commitment Scale**

Item No.	Questions	Factor Loading
1	Saya bersedia untuk dimasukkan ke dalam banyak usaha di luar itu biasanya diharapkan untuk membantu organisasi ini menjadi sukses.	0,767
2	Saya berbicara atas organisasi ini ke teman-teman saya sebagai organisasi yang baik untuk bekerja.	0,812
3	Saya akan menerima hampir semua jenis penugasan untuk terus bekerja untuk organisasi ini.	0,629
4	Saya menemukan bahwa nilai-nilai saya dan nilai-nilai organisasi yang sangat mirip.	0,839
5	Saya bangga untuk memberitahu orang lain bahwa saya bagian dari perusahaan ini.	0,750
6	Organisasi ini benar-benar menginspirasi yang terbaik dalam diri saya melakukan pekerjaan.	0,687
7	Saya sangat senang bahwa saya memilih organisasi ini bekerja, saya mempertimbangkan pada saat saya akan bergabung.	0,743
8	Bagi saya ini adalah yang terbaik dari semua organisasi yang mungkin yang untuk bekerja.	0,800
9	Saya benar-benar peduli tentang nasib organisasi ini.	0,856

Sumber: hasil out put SEM yang diolah.

Pada bagian kedua, komitmen organisasi diukur dengan menggunakan sembilan item yang dikembangkan oleh Mowday et al., dan digunakan oleh Nouri dan Parker (1996, 1998). Semua responden diminta, pada skala lima poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Hasil dari analisis faktor ditunjukkan pada Tabel 2. Pengujian reliabilitas data dengan koefisien alpha Cronbach 0,918, angka tersebut mengindikasikan bahwa jawaban responden reliable.

**Table 3: Factor Analysis of individual Commitment Scale**

Item No.	Questions	Factor Loading
1	Saya loyal terhadap nilai-nilai atau norma-norma yang diikuti dalam organisasi baik dikantor pusat maupun cabang.	0,600
2	Saya amat peduli dengan pelaksanaan tugas teman-teman saya dalam team/kantor cabang.	0,829
3	Pekerjaan dimana saya bekerja sangat tepat untuk saya	0,761
4	Saya sangat peduli terhadap pencapaian target dan tujuan organisasi	0,789
5	Saya menyenangkan karier saya, karena ada kesamaan nilai antara nilai – nilai	0,725

Item No.	Questions	Factor Loading
	pribadi dengan organisasi.	
6	Saya meyakini karier saya akan membawa kebahagiaan bagi saya dimasa depan.	0,815

Sumber: hasil out put SEM yang diolah.

Pada bagian terakhir, kinerja manajerial diukur dengan delapan item, sembilan poin skala tipe Likert yang dikembangkan oleh Mahoney et al. (1965) Item-item ini adalah: perencanaan, penyelidikan, koordinasi, evaluasi, pengawasan, penempatan staf, negosiasi dan perwakilan. Hasil analisis faktor ditunjukkan pada Tabel 3. Penggunaan ukuran menghasilkan koefisien alfa Cronbach sebesar 0,935, yang menunjukkan reliabilitas internal yang memuaskan untuk skala tersebut.

**Table 4: Factor Analysis of organizational Performance Scale**

Item No.	Questions	Factor Loading
1	Efektifitas pencapaian volume penjualan (jumlah unit terjual).	0,767
2	Efektifitas penagihan piutang.	0,812
3	Biaya pemasaran	0,629
4	Pengembangan pelayanan konsumen	0,893
5	Kemampuan mempertahankan konsumen	0,839
6	Stabilitas dan perkembangan organisasi	0,750
7	Retur penjualan	0,687
8	Penanganan pasca penjualan	0,743

Sumber: hasil out put SEM yang diolah.

#### 4. Hasil Penelitian

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), dengan menggunakan aplikasi *Analysis of Momen Structure* (AMOS).

Hasil out put menunjukkan nilai goodness-fit sangat baik, hal ini dibuktikan dari kelayakan nilai-nilai sebagai berikut: Chi-square = 2,467, probabilitas tidak signifikan = 0,116 (lebih besar dari 0,05), nilai GFI = 0,991 (cut of value  $\geq$  0,90), nilai AGFI = 0,907 (cut of value  $\geq$  0,90), nilai TLI = 0,947 (cut of value  $\geq$  0,90), dan RMSEA = 0,106 (cut of value  $\leq$  0,80). Ini berarti uji terhadap hipotesis full model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian. Besarnya koefisien regresi tampak pada tabel sebagai berikut:

**Table 5: Hasil Perhitungan Analisis SEM Dan Pengujian Hipotesis**

Regression Weights	Estimate	Standar Estimate	S. E	C.R	P
Organizational Commitment <-- Participation decision making	.235	.238	.092	2.564	.010
Individual Commitment <-- Participation_decision making	.229	.547	.046	5.010	***
Organizational performance <--- Individual Commitment	1.648	.743	.282	5.833	***
Organizational performance <--- Organizational Commitment	.134	.143	.057	2.336	.020
Organizational performance <-- Participation_decision making	.112	.120	.070	1.599	.110

Sumber: hasil out put SEM yang diolah.

##### Pengujian Hipotesis 1:

*H1*: Partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kinerja organisasi memiliki hubungan yang positif. Parameter estimasi 0,120 dengan nilai C.R = 1,599 (CR < 2,00 ), nilai probability = 0,110 (probability > 0,05,), dengan demikian hipotesis 1 diterima.

**Pengujian Hipotesis 2:**

*H2:* Partisipasi dalam pengambilan keputusan dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Parameter estimasi 0,238 dengan nilai C.R = 2,564 (CR > 2,00), nilai probability = 0,010 (probability < 0,05,), dengan demikian hipotesis 2 diterima.

**Pengujian Hipotesis 3:**

*H3:* Komitmen organisasi dan kinerja manajerial memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Parameter estimasi 0,143 dengan nilai C.R = 2,336 (CR > 2,00), nilai probability = 0,020 (probability < 0,05,), dengan demikian hipotesis 3 diterima

**Pengujian Hipotesis 4:**

*H4:* Partisipasi dalam pengambilan keputusan dan komitmen individual memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

Parameter estimasi 0,547 dengan nilai C.R = 5,010 (CR > 2,00 ), nilai probability = 0,000 (probability < 0,05,), dengan demikian hipotesis 3 diterima

**Pengujian Hipotesis 4:**

*H5:* Komitmen individual dan kinerja manajerial memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

Parameter estimasi 0,747 dengan nilai C.R = 5,833 (CR > 2,00), nilai probability = 0,000 (probability < 0,05,), dengan demikian hipotesis 3 diterima

**5. Pembahasan**

Pembahasan hipotesis pertama, hipotesis kedua, hipotesis ketiga, hipotesis keempat dan hipotesis kelima, adalah sebagai berikut:

Hipotesis pertama terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kinerja organisasi. Adanya pengaruh positif partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kinerja organisasi menunjukkan bahwa semakin banyak terlibat dalam pengambilan keputusan akan semakin mudah dalam mendorong kinerja organisasi. Hasil ini dikonfirmasi oleh Noe (2011) yang menyatakan bahwa keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam pekerjaan adalah kepedulian karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Hipotesis kedua bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan, yang berarti bahwa semakin tinggi partisipasi dalam pengambilan keputusan maka komitmen karyawan terhadap organisasi akan meningkat. Hal ini sesuai dengan logika, dalam sebuah perusahaan tentu karyawan dituntut untuk dapat memberikan kinerja terbaik pada perusahaan sesuai keterlibatan dan partisipasinya. Tetapi partisipasi saja tidak cukup agar karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya dalam pekerjaannya. Selain partisipasi, komitmen kerja bagi karyawan juga diperlukan agar mereka memberikan hasil terbaik bagi organisasi atau perusahaan (Sirait, 2019).

Hipotesis ketiga bahwa komitmen organisasi dan kinerja organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Ini berarti semakin tinggi komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi. Selanjutnya dari penelitian ini diperoleh bukti bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan dan komitmen individual memiliki hubungan yang positif dan signifikan, dengan demikian hipotesis yang keempat diterima. Artinya bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan komitmen

individual. Dan berdasarkan kajian terhadap hipotesis yang kelima diperoleh bukti bahwa komitmen individual dan kinerja manjerial memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Dalam sebuah perusahaan tentu karyawan dituntut untuk dapat memberikan kinerja terbaik pada perusahaan sesuai keterlibatan dan partisipasinya nya. Tetapi partisipasi saja tidak cukup agar karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya dalam pekerjaannya. Selain partisipasi, komitmen kerja bagi karyawan juga diperlukan agar mereka memberikan hasil terbaik bagi organisasi atau perusahaan (Sirait, 2014).

## 6. Simpulan

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi dalam pengambilan keputusan, organizational commitment, individual commitment dan kinerja organisasi di PT. ANEKA ILMU GROUP atau tidak? Hasil pembahasan secara keseluruhan diperoleh temuan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan akan lebih bermakna dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui atau dimediasi konstruk organizational commitment dan individual commitment. Dan diperoleh temuan bahwa individual commitment lebih kuat pengaruhnya terhadap kinerja organisasi bila dibandingkan dengan organizational commitment. Semua upaya karyawan staf dengan dukungan dari manajer dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat secara signifikan mengakibatkan peningkatan kinerja organisasi jika bersama diimbangi rasa komitmen dari karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa komitmen, baik itu komitmen organisasi maupun komitmen individu memiliki peran yang kuat dalam memediasi pengaruh partisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap kinerja organisasi.

## 7. Keterbatasan dan Penelitian Mendatang

Penelitian ini didasarkan pada kuesioner dengan penelitian data cross section kedepan diharapkan bisa menggunakan data longitudinal. Dua dimensi dari workplace commitment sebagai variabel yang memediasi hubungan antara partisipasi dalam pengambilan keputusan dengan kinerja organisasi. Disarankan kepada para peneliti masa depan untuk mengukur korelasi antara partisipasi dalam pengambilan keputusan dalam meningkatkan efektifitas pengambilan keputusan, efektifitas organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.

## Referensi

- Agwu, M. O. & Olele, H. E. (2014). Perception survey of employees' participation in decision making and organisational productivity in Julius Berger Nigeria PLC, Bonny Island. *British Journal of Economics, Management and Trade*, 4(4), 620-637.
- Almutaini (2016), The mediating effects of organizational commitment on the relationship between transformational leadership style and job performance, *International Journal of Business and Management*, 11 (1) (2016), pp. 140-231

- Anis Eliyana, Samsul Ma'arif dan Muzaki ( 2019 ), Job Satisfaction And Organizational Commitment Effect In The Transformational Leadership Towards Employee Performance, *European Research on Magement*,
- Aryee, S. and Chen, Z. (2006), 'Leader-member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes', *Journal of Business Research*, 59(7): 793-801.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P. (2004), 'Transformational Leadership and Organisational Commitment: Mediating role of
- Bogler, R. and Somech, A. (2004), 'Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organisational Commitment, Professional Commitment and Organisational Citizenship Behaviour in Schools', *Teaching and Teacher Education*, 20(3): 277-289.
- Carless, S.A. (2004), 'Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship between Psychological Climate and Job Satisfaction', *Journal of Business Psychology*, 18(4): 405-423.
- Cohen, A. (2003), *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Doughty, H. A. (2004), 'Employee Empowerment: Democracy or Delusion?', *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 9(1): 1-24.
- Dunphy, D. and Bryant, B. (1996), 'Teams: Pancreas or Prescription for improved performance?', *Human Relations*, 49(5): 677-699.
- Elaheh Behraves, A. Mohammed Abu Bakar, Cem Tanova (2020), Participation in decision-making and work outcomes: evidence from a developing economy
- Fornes, S.L., Rocco, T. S. and Wollard, K. K. (2008), 'Workplace Commitment: A Conceptual Model Developed from Integrative Review of the Research', *Human Resource Development Review*, 7(3): 339-357.
- Fred Luthans (2020), *Perilaku Organisasi*, edisi 20, Penerbit Andi Yogyakarta.
- Gibson, James L. et.al. (2007), *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R. and King, N. (2004), 'Employee Perceptions of Empowerment', *Employee Relations*, 27(4): 354-368.
- Hwo Yong Sun, Min Kyung Song, Hye Hyun Yoon (2021), The Effects of Workplace Loneliness on Work Engagement and Organizational Commitment: Moderating Roles of Leader-Member Exchange and Coworker Exchange, *Sustainability* 2021, 13(2), 948; <https://doi.org/10.3390/su13020948>
- Joy O. EKWOABA, Ph.D.1, Ndubuisi M. UFODIAMA and Enyinnaya E. INYA (2019), Participative Decision Making and Organisational Performance: A Snapshot Survey of Nigerian Oil and Gas Sector, *Ilorin Journal of Human Resource Management (IJHRM)* Vol.3, No.1, 2019

- Juan Herrera, Carlos De las Heras-Rosas (2020), The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract, *Sec. Organizational Psychology Volume 11 – 2020* | <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Jhon Meyer, Lynne Hercovitch (2021), Commitment in the workplace: toward a general model, *Human resource management review*, vol. 11 (3) 2021, page 299-326.
- Kuo, Tsung-Hsien, Ho, L.A., Lin, C. and Lai, K.K. (2009), 'Employee Empowerment in a Technology Advanced Environment', *Industrial Management and Data Systems*, 110(1): 24-42.
- Lawler, E.A., Mohrman, S.A. and Ledford, G.E. (1995), *Creating High Performance Organisations, Practices and Results of Employee Involvement and TQM in Fortune 1000 Companies*, San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Meyer, J.P. and Herscovitch, L. (2001), 'Commitment in the Workplace: Toward a General Model', *Human Resource Management Review*, 11(3): 99-326.
- Meyer, J.P., Becker, T.E. and Vandenberghe, C. (2004), 'Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model', *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 991-1007.
- Mills, P. K. and Ungson, G. R. (2003), 'Reassessing the limits of Structural Empowerment: Organisational Constitution and Trust as Controls', *Academy of Management Review*, 28(1): 143-153.
- Muthueloo, R. and Rose, R.C. (2005), 'Typology of Organisational Commitment', *American Journal of Applied Sciences*, 2(6): 1078-1081.
- Narang, L. and Singh, Lakhwinder (2010), 'Human Resource Practices in Indian Organisations: An Empirical Study', *Management and Labour Studies*, 35(1): 25-34.
- Noe, Raymond A. (2011), *Fundamentals of Human Resource Management*. USA: McGraw-Hill Irwin.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1991), *The Knowledge Creating Company*, New York: Oxford University Press.
- Ongori, H. (2009), 'Managing behind the Scenes: A View point on Employee Empowerment', *African Journal of Business Management*, 3(1): 09-15.
- Psoinos, A. and Smithson, S. (2002), 'Employee Empowerment in Manufacturing: A Study of Organisations in UK', *New Technology, Work and Employment*, 17(2): 132-148.
- Purnawanto, Budy. 2008. *Manajemen SDM Berbasis Proses*. Jakarta : Penerbit Grasindo.
- Renn, R.W. and Fedor, D.D. (2001), 'Development and Field test of a Feedback seeking, Self-efficacy and Goal-setting Model of Work Performance', *Journal of Management*, 27(5): 563-583.
- Rothstein, L.R. (1995), 'The Empowerment effort that came undone', *Harvard Business Review*, 73(1): 20-31.
- Sandra L Fornes, Karen L. Worlad (2018), *A Conceptual Model Developed From Integrative Research*, Full Author and Affiliation, vol 7 (2).
- Seibert, S.E., Silver, S.R. and Randolph, W.A. (2004), 'Taking Empowerment to the next level: A Multiple-level model of Empowerment, Performance and Satisfaction', *Academy of Management Journal*, 47(3): 332-349.
- Sirait, Justine. (2019). *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Spreitzer, G.M. (2007), 'Towards the Integration of two Perspectives: A Review of Socio-structural and Psychological Empowerment at Workplace', in

- Cooper, C. and Barling, J. (eds.), *Handbook of Organisational Behaviour*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N. and MacKenzie Davey, K. (2002), 'A Longitudinal Study of the Relationships between Career Management and Organisational Commitment among Graduates in the first ten years at Work', *Journal of Organisational Behavior*, 23(6): 731-748.
- Yukl, Gary A. and Becker, Wendy S. (2006), 'Effective Empowerment in Organisations', *Organisations Management Journal*, 3(3): 210-231
- Yvonne Gerarda T Rossenberg, Howard J. Klein (2018), The future of workplace commitment: key questions and directions, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.27 (2).