



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN  
ORGANISASIONAL PEGAWAI PADA DINAS PERTANIAN  
TANAMAN PANGAN DAN PETERNAKAN  
KABUPATEN KAPUAS HULU**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**K.M. SRI SUBEKTI**

**NIM. 018521752**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2014**

**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Pegawai  
Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan  
Kabupaten Kapuas Hulu**

**K.M. Sri Subekti**  
**dimazsrisubekti@gmail.com**  
**Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka**

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel dalam budaya organisasi yang mencakup variabel inovasi dan pengambilan resiko, perhatian hal detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi team, keagresifan dan kemandirian berpengaruh secara simultan maupun parsial terhadap komitmen organisasional pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu.

Metode penelitian yang digunakan adalah bentuk metode survei dan adanya hipotesis yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian ini maka jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Sampel penelitian diambil menggunakan metode *Purposive Sampling*. Sedangkan besarnya sampel yang ditetapkan untuk presisi 10 % berdasarkan formula Slovin yaitu sebanyak 55 orang pegawai. Analisis hipotesis dilakukan menggunakan Regresi Linier Berganda dengan bantuan program SPSS 16.0.

Hasil analisis menunjukkan bahwa secara simultan budaya organisasi sebagai secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai. Secara parsial variabel bebas yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional adalah variabel inovasi dan pengambilan resiko, orientasi orang, dan orientasi team. Variabel yang paling besar mempengaruhi komitmen organisasional pegawai adalah variabel inovasi dan pengambilan resiko.

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan bagi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan kabupaten Kapuas Hulu dalam upaya meningkatkan komitmen organisasional pegawai melalui budaya organisasi.

**Kata Kunci : Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional**

***The Effect Of Organizational Culture On Employee Organizational Commitment Department in Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu***

**K.M. Sri Subekti**  
**dimazsrisubekti@gmail.com**  
**Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka**

***ABSTRACT***

*This study was conducted to determine the effect of variables in organizational culture that includes variables of innovation and risk taking , attention to detail , outcome orientation , people orientation , team orientation , aggressiveness and stability simultaneously or partially affect the organizational commitment to the Department of Agriculture and Livestock Kapuas Hulu.*

*The method used is a form of survey method and the existence of the hypothesis to be tested is the truth through research study is a kind of explanatory research . Samples were taken using purposive sampling method , while the sample size is determined to a precision of 10% based on a formula Slovin as many as 55 employees. Hypothesis analysis performed using Multiple Linear Regression with SPSS 16.0.*

*The analysis showed that simultaneous culture of the organization as a jointly significant effect on organizational commitment of employees. Partially independent variables that have a significant influence on organizational commitment is variable innovation and risk taking, people orientation, team orientation. The greatest variable affecting the organizational commitment of employees is a variable of innovation and risk-taking.*

*The results of this study can contribute as a material consideration in formulating policies for the Department of Agriculture and Animal Husbandry Kapuas Hulu district in an effort to increase organizational commitment of employees through organizational culture.*

***Keywords : Organizational Culture and Organizational Commitment***

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAGEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : K.M.SRI SUBEKTI  
 NIM : 018521752  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Judul Tesis : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional  
 Pegawai Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan Dan Peternakan  
 Kabupaten Kapuas Hulu

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas akhir Program Magister (TAPM)  
 Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Jum'at, 11 April 2014  
 Waktu : 07.30 – 09.30 Wiba

dan telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji  
 Suciati, M.Sc, Ph.D  
 NIP. 19520213 198503 2 001

Penguji Ahli  
 Dr. Aryana Satrya

Pembimbing I  
 Dr. Rizky Fauzan , SE, MSi  
 NIP : 19740202 199803 1 001

Pembimbing II  
 Dr.Benny A.Pribadi, MA  
 NIP : 19610509 198703 1 001

Tandatangan

Handwritten signatures of the panel members (Ketua Komisi Penguji, Penguji Ahli, Pembimbing I, and Pembimbing II) over dotted lines.

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu

Penyusun TAPM : K.M.SRI SUBEKTI

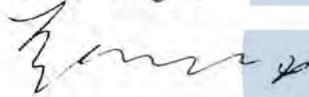
NIM : 018521752

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Jum`at, 11 April 2014

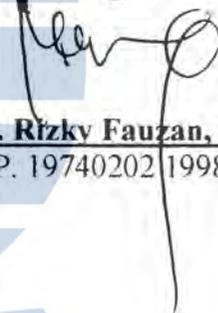
Menyetujui :

Pembimbing II,



**Dr. Benny A. Pribadi, MA**  
NIP. 19610509 198703 1 001

Pembimbing I,



**Dr. Rizky Fauzan, SE., M.Si**  
NIP. 19740202 199803 1 001

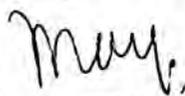
Penguji Ahli



**Dr. Aryana Satrya**

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/  
Program Magister Manajemen



**Maya Maria, SE., MM**  
NIP. 19720501 199903 2 003

Direktur Program Pascasarjana



**Suciati, M.Sc., Ph.D**  
NIP. 19520213 198503 2 001

## KATA PENGANTAR

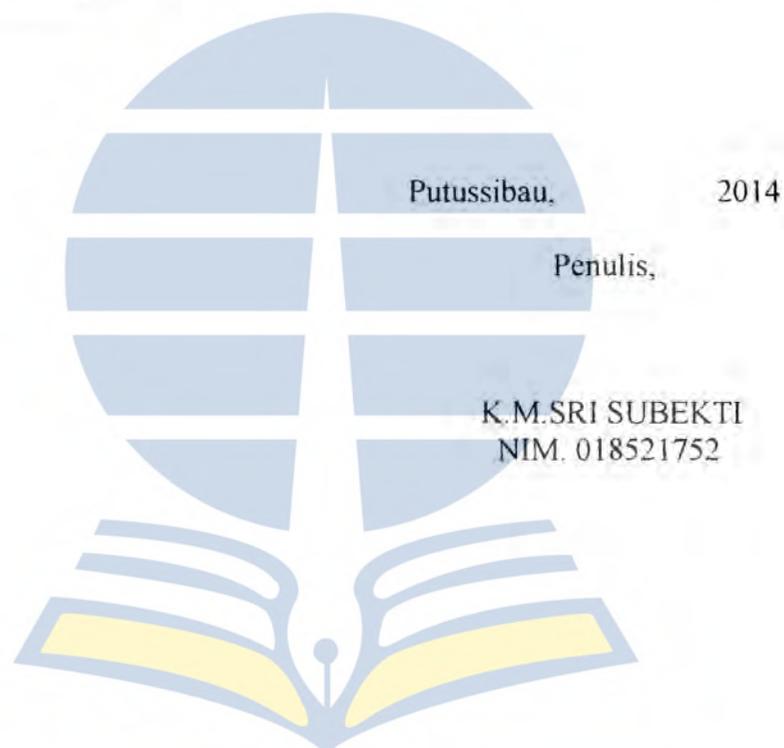
Puji dan syukur senantiasa kita panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas berkat rahmat dan karuni-Nya maka Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul “ PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL PEGAWAI PADA DINAS PERTANIAN TANAMAN PANGAN DAN PETERNAKAN KABUPATEN KAPUAS HULU “ dapat diselesaikan.

Pada kesempatan ini perkenankan penulis untuk menyampaikan ucapan terima dan penghargaan yang tinggi kepada:

1. Ibu Rektor Universitas Terbuka.
2. Ibu Suciati, M.sc., Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Bapak Kepala Unit Pembelajaran Jarak Jauh Universitas Terbuka Pontianak.
4. Bapak Dr. Rizky Fauzan, SE. M.Si selaku Pembimbing Pertama.
5. Bapak Dr. Benny A. Pribadi, MA selaku Pembimbing Kedua.
6. Ibu Maya Maria, SE,MM Ketua Bidang Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka.
7. Bapak dan ibu responden yang telah banyak membantu dalam pemberian data untuk kepentingan penulisan TAPM ini.
8. Orang tuaku tercinta Ayahnda E.Herry Widoyo dan Ibunda Chatarina Nia, yang dengan penuh kesabaran telah mendidik, membesarkan, memberi semangat dan mendoakan penulis sehingga dapat menyelesaikan setiap tahap dari proses pendidikan yang penulis jalani.
9. Suami terkasih Tongam Simanjuntak, S.Sos dan anakku tersayang Dimaz Emanuel Simanjuntak, yang telah menjadi inspirasi dan motivator dalam membangun kekuatan penulis guna menyelesaikan study.

10. Kepada semua pihak yang telah dengan tulus ikhlas mendoakan keberhasilan penulis, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Penulis sampaikan penghargaan dan terimakasih yang sebesar-besarnya. Semoga Tuhan yang Maha Kuasa menerima semua amalannya dan memberikan balasan setimpal atas dukungan dan seluruh pengorbanannya yang diberikan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa hasil penelitian TAPM ini memiliki keterbatasan, namun demikian penulis berharap hasil penelitian ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan mereka yang memerlukannya.



## RIWAYAT HIDUP

Nama : K.M.SRI SUBEKTI

NIM : 018521752

Program Studi : Magister Manajemen.

Tempat / Tanggal Lahir : Benua Martinus, 18 Juli 1971

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di Putussibau pada tahun 1982  
 : Lulus SMP di Putussibau pada tahun 1985.  
 : Lulus SMA di Putussibau pada tahun 1989.  
 : Lulus SI di Putussibau pada tahun 2006.

Riwayat Pekerjaan : Tahun 1998 s/d tahun 2008 sebagai staf pada  
 Sangga Kegiatan Belajar (SKB) Kabupaten  
 Kapuas Hulu di Kabupaten Kapuas Hulu.  
 Tahun 2009 s/d tahun 2011 sebagai staf pada  
 Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan  
 Kabupaten Kapuas Hulu.  
 Tahun 2012 s/d 2014 sebagai Kepala Seksi  
 Perlindungan Tanaman Pangan pada Dinas  
 Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan  
 Kabupaten Kapuas Hulu.

Putussibau, 2014

K.M.SRI SUBEKTI  
 NIM. 018521752

## DAFTAR ISI

|                                       | Halaman : |
|---------------------------------------|-----------|
| Abstrak .....                         | i         |
| Lembar Persetujuan .....              | iii       |
| Lembar Pengesahan.....                | iv        |
| Kata Pengantar .....                  | v         |
| Riwayat Hidup .....                   | vii       |
| Daftar Isi .....                      | viii      |
| Daftar Gambar .....                   | xi        |
| Daftar Tabel .....                    | xii       |
| Daftar Lampiran .....                 | xii       |
| <b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>              |           |
| A. Latar Belakang .....               | 1         |
| B. Permasalahan .....                 | 10        |
| C. Tujuan Penelitian.....             | 11        |
| D. Manfaat Penelitian.....            | 11        |
| 1. Secara Empiris .....               | 11        |
| 2. Secara Teoritis .....              | 12        |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>        |           |
| A. Tinjauan Teori .....               | 13        |
| 1. Budaya Organisasi .....            | 13        |
| a. Pengertian Budaya Organisasi ..... | 13        |
| b. Dimensi Budaya Organisasi .....    | 18        |
| c. Tingkatan Budaya .....             | 22        |

|  |    |
|--|----|
| d. Karakteristik Budaya Organisasi.....                                      | 23 |
| e. Sosialisasi Budaya .....  | 27 |
| f. Upaya Memperkuat Budaya Organisasi.....                                   | 29 |
| 2. Komitmen Organisasional.....  | 31 |
| 3. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan<br>Komitmen Organisasional ..... | 40 |
| B. Penelitian Terdahulu .....  | 42 |
| C. Kerangka Pemikiran .....  | 46 |
| D. Hipotesis .....   | 52 |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>   |    |
| A. Desain Penelitian .....   | 53 |
| B. Lokasi Penelitian .....   | 53 |
| C. Populasi dan Sampel .....   | 54 |
| D. Metode Pengumpulan Data .....   | 56 |
| E. Uji Instrumen Penelitian  |    |
| 1. Validitas .....   | 56 |
| 2. Reliabilitas .....  | 57 |
| F. Sumber Data .....   | 57 |
| G. Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional<br>Variabel .....          | 58 |
| H. Skala Pengukuran Variabel .....   | 61 |
| I. Teknik Analisis Data .....  | 61 |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>   |    |
| A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian   |    |

|   |            |
|---|------------|
| 1. Gambaran Umum geografis Lokasi Penelitian..... | 68         |
| 2. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi .....        | 69         |
| 3. Struktur Organisasi .....                      | 71         |
| B. Karakteristik Respondens .....                 | 72         |
| C. Uji Validitas dan Reliabelitas Instrumen       |            |
| 1. Uji Validitas .....                            | 74         |
| 2. Uji Reliabelitas .....                         | 76         |
| D. Uji Asumsi Klasik                              |            |
| 1. Uji Multikolinearitas .....                    | 77         |
| 2. Uji Heteroskedastisitas .....                  | 78         |
| 3. Uji Normalitas .....                           | 79         |
| 4. Uji Linieritas .....                           | 80         |
| E. Uji Regresi Linier Berganda                    |            |
| 1. Model Regresi Linier Berganda .....            | 81         |
| 2. uji signifikan Simultan (Uji – F) .....        | 82         |
| 3. uji Signifikan Parsial (Uji – t) .....         | 83         |
| F. Koefisien Determinasi .....                    | 97         |
| G. Pembahasan .....                               | 88         |
| <b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>                |            |
| A. Kesimpulan .....                               | 93         |
| B. Saran .....                                    | 94         |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                       | <b>96</b>  |
| <b>LAMPIRAN .....</b>                             | <b>100</b> |

**DAFTAR GAMBAR**

| <b>Gambar</b>                              | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| 2.1 Model Sosialisasi .....                | 28             |
| 2.2 Pengaruh Budaya Terhadap Perilaku..... | 49             |
| 2.3 Kerangka Pemikiran .....               | 51             |
| 4.1 Pengujian Heterokedastisitas .....     | 78             |



## DAFTAR TABEL

| <b>Tabel</b>   | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| 1.1. Data pegawai Berdasarkan Pendidikan Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan Dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu Tahun 2013 .....     | 6              |
| 1.2. Data Pegawai Berdasarkan Golongan Ruang Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu Tahun 2013 ..... | 6              |
| 3.1 Cara Penentuan Sampel dengan Proporsional Random Sampling .....  | 55             |
| 3.2 Variabel Penelitian .....  | 60             |
| 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....   | 72             |
| 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....  | 73             |
| 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....  | 73             |
| 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....  | 74             |
| 4.5. Hasil Uji Validitas Instrumen .....   | 75             |
| 4.6. Hasil Uji reliabilitas Instrumen .....  | 76             |
| 4.7. Hasil Uji Multikolinieritas .....   | 77             |
| 4.8. Hasil Uji Normalitas .....  | 79             |
| 4.9. Hasil uji Linieritas .....  | 80             |
| 4.10. Hasil Estimasi Model regresi .....   | 81             |
| 4.11. Hasil Uji Pengaruh Secara Simultan .....   | 83             |
| 4.12. Koefisien Determinasi .....  | 87             |

## DAFTAR LAMPIRAN

| No. |  | Halaman |
|-----|--|---------|
| 1.  | Kuesioner Instrumen Penelitian   | 100     |
| 2.  | Tabulasi Data  | 104     |
| 3.  | Hasil Uji Reliabilitas dan validitas   | 105     |
| 4.  | Hasil Uji Asumsi Klasik  | 114     |
| 5.  | Hasil Uji Regresi  | 118     |
| 6.  | Struktur Organisasi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan<br>Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu | 121     |
| 7.  | Hasil Penelitian Terdahulu   | 122     |
| 8.  | Daftar Mutasi Pegawai  | 124     |



*Kupersembahkan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini kepada:*

*Ayahuda E. Herry Widoyo*

*Ibunda Chatarina Nia*

*Suami tercinta Tongam Simanjuntak, S. Sos*

*Anakku tersayang Dimaz Emanuel Simanjuntak*

*Terimakasih atas semua doa, dukungan dan pengorbanannya.*



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Budaya organisasi merupakan salah satu kunci kesuksesan sebuah organisasi. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan bersama oleh semua individu atau kelompok yang terlibat didalamnya. Budaya organisasi yang berfungsi secara baik mampu untuk mengatasi permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Perubahan di lingkungan eksternal organisasi, antara lain perubahan situasi politik, ekonomi, sosial serta lingkungan dalam persaingan yang sangat ketat. Perubahan situasi internal organisasi meliputi visi, misi, strategi, struktur organisasi, dan teknologi. Organisasi harus mengetahui bagian-bagian organisasi yang harus diubah agar tetap dapat bertahan dalam lingkungan yang terus berubah. Maka dengan adanya budaya organisasi yang baik diharapkan tingkat Komitmen Organisasional juga tambah meningkat.

Pemahaman tentang budaya organisasi ini memberi dasar pemikiran bahwa setiap individu yang terlibat di dalamnya akan bersama-sama berusaha menciptakan kondisi kerja yang ideal agar tercipta suasana kerja yang mendukung bagi upaya pencapaian tujuan yang diharapkan. Budaya merupakan pola terintegrasi dari perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan, tindakan, artifak-artifak, dan bergantung pada kapasitas manusia untuk belajar dan mentransmisikannya bagi keberhasilan generasi yang ada. Sehingga dari budaya organisasi tidak bisa begitu saja dianggap dan dilihat oleh orang luar namun dapat

dipahami dan dirasakan melalui perilaku-perilaku anggotanya serta nilai-nilai yang mereka anut. Peran budaya pada gilirannya mempunyai kedudukan penting pada setiap lembaga atau organisasi sebagai pilar yang mengatur pola hubungan dalam kelembagaan, mengatur mekanisme roda organisasi, dan menyetarakan keharmonisan faktor intern serta eksteren di mana organisasi itu beraktivitas.

Semakin pentingnya budaya dalam mengatur perilaku kehidupan karena beberapa alasan. Pertama, sebagai pandangan moral yang membedakan orang dari suku, daerah budaya, dan agama yang berbeda hidup berdampingan dalam suatu masyarakat dan negara. Budaya sedemikian kompleks meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, adat istiadat dan kemampuan serta kebiasaan lain yang dibutuhkan oleh seseorang sebagai anggota masyarakat. Kedua, Budaya mengandung pola eksplisit maupun pola implisit dari dan untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan dalam simbol, menunjukkan hasil kelompok manusia secara berbeda, termasuk benda-benda hasil ciptaan manusia. Ketiga, modernisasi membawa suatu perubahan besar dalam struktur kebutuhan dan nilai masyarakat yang akibatnya menantang pandangan-pandangan moral tradisional. Keempat adalah dari pelbagai ideologi menawarkan diri sebagai penuntun kehidupan, masing-masing dengan ajaran sendiri tentang manusia harus hidup.

Faktor-faktor tersebut di atas, terhadap arti pentingnya budaya dalam kehidupan suatu organisasi adalah membantu pekerja memberi tanggapan atas ketidakpastian yang tidak bisa dihindari dan keruwetan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Gibson (2000:77) menyatakan kultur organisasi mengandung

bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan dan pola perilaku. Lebih lanjut Robbins (2011:308) menyatakan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan mengatur perilaku atau sikap individu maupun kelompok, yang pada gilirannya menjadi bagian dari indikator dalam mencapai komitmen organisasional.

Budaya organisasi dapat dihidupkan melalui seleksi yaitu memperoleh anggota yang setidaknya memiliki nilai-nilai yang sama dengan budaya organisasi yang ada, manajemen atas, dan dalam hal ini manajemen atas mempunyai peranan yang sangat besar dalam menambahkan nilai-nilai dan norma melalui tindakan-tindakannya, sosialisasi baik pada anggota baru dan lama yang prosesnya dapat berupa orientasi dan pelatihan melalui cerita tentang pendiri, ritual yang ada, simbol, dan sebagainya

Sejalan dengan penjelasan di atas, bahwa kemajuan suatu bangsa tidak terlepas dari peran budaya, yaitu saat ini kita telah dihadapkan pada kenyataan bahwa budaya wawasan sistem pemerintahan telah berubah, dari sistem sentralistik ke sistem desentralisasi dan atau otonomi daerah. Perubahan ini mengundang permasalahan pokok, yaitu menyangkut fungsi pemerintahan daerah, yang selama ini belum dapat memenuhi tuntutan dan aspirasi sebagian besar masyarakat tentang komitmen pemerintah daerah yang menyangkut kualitas, kuantitas, maupun jangkauan pelayanan atau ketepatan waktu.

Untuk menunjang pelaksanaan budaya kerja aparatur negara tentunya sangat perlu dibangun komitmen bersama pada seluruh jajaran dan tingkatan di instansi/lembaga masing-masing untuk menerapkan dan menegakkan nilai-nilai

dasar budaya kerja aparatur negara sesuai dengan fungsi masing-masing, untuk meningkatkan komitmen aparatur negara (pegawai).

Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu merupakan bagian dari lembaga pemerintah, di mana dalam menjalankan fungsinya berupaya untuk dapat melayani masyarakat secara maksimal. Oleh karena itu, budaya organisasi yang dilandasi oleh nilai-nilai, etika, komunikasi dan profesionalisme dari komunitas suatu kantor pemerintah, sangat diperlukan dalam rangka penyatuan pemahaman akan visi dan misi, tugas, fungsi, dan tanggungjawab dalam unit-unit fungsional, sehingga sangat diperlukan untuk menghadirkan komitmen pegawai guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Acuan program kerja pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu bermuara pada visi dan misi yang telah ditetapkan yaitu : “Terwujudnya Pertanian Dan Peternakan Yang Maju, Tangguh, Mandiri Dan Profesional”.

Agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik sesuai dengan Visi yang ditetapkan, maka harus tetap memperhatikan masukan dari pihak yang berkepentingan dan memberikan peluang untuk perubahan sesuai dengan tuntutan lingkungan. Berdasarkan pertimbangan tersebut diatas maka misi Dinas ditetapkan sebagai berikut :

1. Pemenuhan kebutuhan dasar baik struktural maupun fungsional melalui pemberdayaan aparatur pertanian yang tangguh dan prima.
2. Meningkatkan dan mempertahankan stabilitas ketahanan pangan melalui pemanfaatan sumberdaya nabati dan hewani secara optimal.

3. Pengembangan sistem dan usaha agribisnis melalui pemberdayaan potensi agribisnis dengan menggali dan memanfaatkan berbagai sumberdaya lokal.
4. Pemberdayaan masyarakat petani, peternak, kelembagaan tani, kelompok Usaha Pelayanan Jasa Alat dan Mesin Pertanian (UPJA) dan kelembagaan ekonomi lainnya.
5. Menerapkan sistem perencanaan pertanian yang konfrensif yang didasari konsep pembangunan pertanian yang berkelanjutan dan berwawasan lingkungan.

Penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan pendidikan, keterampilan, pengalaman, dan minat menyebabkan karyawan merasa tersiksa dalam bekerja, karena tugas yang dilaksanakan sangat sedikit didukung oleh kemampuan yang dimiliki. Penempatan yang kurang tepat diikuti dengan pemberian kompensasi berupa gaji, tunjangan, insentif, dan fasilitas yang kurang adil membuat karyawan makin malas bekerja, datang terlambat dan pulang lebih awal. Demikian juga tempat kerja yang tidak didukung oleh lingkungan kerja fisik dengan ruang gerak leluasa, bersih, tenang, nyaman, dan aman menambah karyawan tidak bersemangat dalam melaksanakan tugas.

Dalam menjalankan roda pemerintahan Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu didukung oleh aparatur pemerintah atau pegawai dibawah koordinasi Pemerintah Daerah Kabupaten Kapuas Hulu yang tampak pada Tabel di bawah ini.

**Tabel 1.1**  
**Data Pegawai Berdasarkan Pendidikan Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu Tahun 2013**

| NO            | SATUAN KERJA                | PENDIDIKAN |           |           |           |          |          | JUMLAH     |
|---------------|-----------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|------------|
|               |                             | S2         | S1        | Dipl.     | SLTA      | SMP      | SD       |            |
| 1             | Kepala Dinas                | -          | -         | -         | -         | -        | -        | -          |
| 2             | Sekretariat                 | 2          | 7         | 2         | 8         | -        | 1        | 20         |
| 3             | Bidang Tanaman Pangan       | 1          | 11        | -         | -         | -        | -        | 12         |
| 4             | Bidang Hortikultura         | 1          | 5         | -         | 2         | -        | -        | 8          |
| 5             | Bidang Peternakan           | 1          | 7         | 1         | -         | -        | -        | 9          |
| 6             | Bidang Penyuluhan           | -          | 4         | -         | 2         | -        | -        | 6          |
| 7             | Unit Pelaksana Teknis (UPT) | -          | -         | -         | -         | 2        | -        | 2          |
| 8             | Kelompok Jabatan Fungsional | -          | 31        | 19        | 19        | -        | -        | 67         |
| <b>JUMLAH</b> |                             | <b>5</b>   | <b>63</b> | <b>22</b> | <b>31</b> | <b>2</b> | <b>-</b> | <b>124</b> |

Sumber: Sub Bagian Personil dan Umum pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu, Tahun 2013

**Tabel 1.2**  
**Data Pegawai Berdasarkan Golongan Ruang Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu Tahun 2013**

| No            | Jenis Kependidikan | Golongan/Ruang |          |           |           |           |           |          |           |          |          |          |          | Jml      |            |    |
|---------------|--------------------|----------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|----|
|               |                    | IV             |          | III       |           |           | II        |          |           | I        |          |          |          |          |            |    |
|               |                    | d              | a        | d         | c         | b         | a         | d        | c         | b        | a        | d        | c        |          | b          | a  |
| 1             | PNS Struktural     | 2              | 5        | 8         | 5         | 11        | 12        | 1        | 4         | 6        | -        | -        | 2        | -        | 1          | 57 |
| 2             | PNS Fungsional     | -              | 2        | 14        | 13        | 5         | 11        | 8        | 9         | 2        | 3        | -        | -        | -        | -          | 67 |
| <b>Jumlah</b> |                    | <b>2</b>       | <b>7</b> | <b>22</b> | <b>18</b> | <b>16</b> | <b>23</b> | <b>9</b> | <b>13</b> | <b>8</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>-</b> | <b>1</b> | <b>124</b> |    |

Sumber : Sub Bagian Personil dan Umum pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kab.Kapuas Hulu, Tahun 2013

Komitmen pada setiap pegawai sangat penting karena dengan suatu komitmen seorang pegawai dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan pegawai yang tidak mempunyai komitmen. Biasanya pegawai yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara optimal

sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya.

Komitmen pegawai dalam organisasi publik termasuk komitmen pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu, salah satunya sangat ditentukan oleh budaya organisasi yaitu intensitas dan kapasitas pegawai dalam memahami adaptasi lingkungan eksternal (visi, misi, standar kerja, disiplin, dan lain-lain) serta integrasi internal (konsep tugas, *team work*, karakteristik pekerjaan, loyalitas dan lain-lain) yang harus dilaksanakan melalui kualitas pegawai dengan penuh penuh tanggung jawab.

Fenomena budaya organisasi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu hanya diterjemahkan atau dipersepsikan oleh pegawai sebatas aturan kerja yang harus dilaksanakan. Padahal budaya tidak hanya sekedar mengikuti aturan, melainkan seperangkat kesepakatan pedoman berperilaku di dalam organisasi. Pegawai tidak dapat semena-mena bertindak atau berperilaku sekehendak hati, melainkan harus menyesuaikan diri dengan siapa dan dimana mereka berada. Budaya organisasi merupakan kesamaan langkah dan visi di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai, dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interpendensi antar pegawai atau bagian karena pegawai atau bagian yang lain saling melengkapi dan mendorong pegawai untuk bekerja konsisten dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Akan tetapi berdasarkan hasil pengamatan di lapangan ternyata pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu masih

sering terlambat masuk kantor, meninggalkan kantor sebelum waktunya, sering absen, tidak ikut apel, serta kurang patuh dengan aturan. Selain itu pegawai kurang memiliki kreatifitas dalam melaksanakan pekerjaan serta team work tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Sementara itu fenomena komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu belum optimal, sebab masih ada sebagian pegawai dalam melaksanakan pekerjaan hanya memenuhi tuntutan kerja, bukan didasarkan atas kesadaran loyalitas dan rasa kepemilikan terhadap organisasi yaitu menciptakan peningkatan perasaan seluruh pegawai akan pentingnya organisasi sebagai wadah untuk membangun loyalitas, sehingga pegawai merasa ikut memiliki, tetap bertahan dalam kondisi apapun dan bertanggung jawab, terhadap kemajuan Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu.

Untuk menciptakan budaya organisasi yang kuat diperlukan adanya suatu upaya dari Kepala Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu kepada bawahan dalam memberikan penguatan persepsi individu pada lingkungan kerja dan organisasi. Permasalahan yang perlu dicermati adalah, setiap pegawai mempunyai perbedaan perilaku dan persepsi, sehingga komitmen yang ditunjukkan akan berbeda-beda, selain itu tanggapan pegawai terhadap budaya organisasi dengan adanya berbagai perubahan regulasi akan berbeda-beda pula. Hal ini akan memberikan dampak terhadap Komitmen Organisasional pegawai.

Komitmen pegawai akan dicapai dengan efektif, bila pegawai dapat menerapkan budaya organisasi. Budaya dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Sedangkan menurut Newstrom and Davis (2002), komitmen organisasional merupakan tingkat dimana individu memihak dan ingin secara kontinyu berpartisipasi aktif dalam organisasi.

Banyak teori yang membahas tentang dimensi komitmen organisasional. Menurut Allen and Meyer (1991) dalam Rizky Fauzan (2012:65) komitmen organisasional mengacu pada tiga dimensi, yang meliputi: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normative. Pendapat dari Allen and Meyer ini digunakan sebagai dukungan teori pada penelitian ini, karena dimensi komitmen organisasional menurut Allen and Meyer dirasakan sangat tepat dan cocok untuk mendukung berbagai analisis yang berhubungan dengan komitmen organisasional di Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan kabupaten Kapuas Hulu.

Budaya organisasi bisa mempengaruhi perilaku individu seperti keluar masuk kantor, absensi, prestasi maupun komitmen organisasional. Berdasarkan data dari subbagian personil dan umum Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Lapuas Hulu di peroleh informasi bahwa pada tahun 2013 terdapat 8 orang pegawai yang mengalami mutasi atau perpindahan antar bidang maupun subbagian pada instansi Dinas Pertanian Tanaman Pangan danPeternakan Kabupaten Kapuas Hulu. Sedangkan pada tahun 2014 terdapat 10 orang yang mengalami mutasi atau perpindahan antar bidang maupun subbagian. Data lebih rinci dapat di lihat pada lampiran 8. Dari hasil wawancara dengan beberapa

pejabat senior diperoleh informasi bahwa selain karena masalah kebutuhan akan pegawai, terjadinya mutasi atau pindah antar bidang maupun subbagian juga disebabkan karena awal penempatan pegawai tidak disesuaikan dengan pendidikan dan kebutuhan dari lowongan pekerjaan yang tersedia. Hal ini menyebabkan pegawai yang bersangkutan merasa kurang kerasan berada pada bidang pekerjaan yang di berikan kepadanya, sehingga menimbulkan keinginan untuk pindah pada bidang maupun subbagian yang lain.

Memperhatikan adanya permasalahan tersebut maka penulis merasa tertarik untuk mengangkat masalah pengaruh Budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu sebagai objek penelitian.

## **B. Permasalahan**

Searah dengan latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penulisan ini difokuskan pada pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu, yang meliputi:

1. Apakah budaya organisasi yang mencakup variabel inovasi dan pengambilan resiko, perhatian hal detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi team, keagresifan dan kemantapan berpengaruh secara simultan terhadap komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu?
2. Apakah budaya organisasi yang mencakup variabel inovasi dan pengambilan resiko, perhatian hal detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi team,

keagresifan dan kemandirian berpengaruh secara parsial terhadap komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu?

### **C. Tujuan**

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi yang mencakup: variabel inovasi dan pengambilan resiko, perhatian hal detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi team, keagresifan dan kemandirian secara simultan terhadap komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi yang mencakup variabel inovasi dan pengambilan resiko, perhatian hal detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi team, keagresifan dan kemandirian secara parsial terhadap komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu.

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Secara Empiris.

Penelitian ini merupakan dasar untuk menggambarkan pentingnya suatu budaya organisasi dalam meningkatkan komitmen, baik secara teoritis, maupun dengan cara empiris sesuai dengan nilai-nilai akademik yang menjunjung sikap ilmiah. Hasil penelitian ini diharapkan sebagai salah satu yang mampu memberikan rekomendasi terhadap persoalan budaya organisasi dan komitmen

organisasional bagi siapapun yang memerlukannya. Hasil penelitian ini juga diharapkan, dapat dipergunakan sebagai masukan positif dan dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu.

## 2. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya budaya organisasi dan komitmen organisasional pegawai pada organisasi birokrasi.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Teori**

##### **1. Budaya Organisasi**

###### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya memiliki peran dalam memberi identifikasi dan prinsip-prinsip yang mengarahkan perilaku organisasi dan dalam membuat keputusan, mengembangkan suatu metode sehingga individu dapat menerima suatu feedback atas prestasi mereka, menjaga sistem reward dan reinforcement yang berlaku dalam organisasi. Dalam kehidupan semua orang baik secara individu, ataupun secara kelompok dipengaruhi oleh budaya di mana mereka hidup.

Budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai kontrol perilaku pada saat ia mampu dan mau mengendalikan perilaku anggota organisasi.

Menurut Schein (2009:27), budaya organisasi adalah pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasakan kaitannya dengan masalah yang ada.

Terkait dengan budaya organisasi, Munandar (2006:262), menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi.

Menurut Robbins (2003:525), budaya organisasi "*A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization*". Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Sedangkan Menurut Umar (2010:207), Budaya organisasi adalah suatu system nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama.

Dengan mendasarkan berbagai definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan satu unsur terpenting dalam organisasi yang hakikatnya mengarah pada perilaku-perilaku yang dianggap tepat, mengikat dan memotivasi setiap individu yang ada didalamnya.

Menurut Schein (2009:28), hal yang dapat kita sadari bahwa budaya itu bersifat stabil dan sulit untuk berubah karena budaya mencerminkan akumulasi pembelajaran dari sebuah kelompok (cara

mereka berpikir, merasakan, dan meyakinkan dunia bahwa budaya dapat menciptakan kesuksesan suatu organisasi). Selanjutnya Schein (2009) mengungkapkan bahwa kita akan mulai menyadari bahwa tidak ada budaya yang benar atau salah, tidak ada budaya yang lebih baik atau lebih buruk, kecuali dalam hubungannya bagaimana cara suatu organisasi bertindak dan lingkungan apa yang mendukung jalannya suatu operasi organisasi. Dengan demikian, setiap individu yang terlibat di dalamnya akan bersama-sama berusaha menciptakan kondisi kerja yang ideal agar tercipta suasana yang mendukung bagi upaya pencapaian tujuan yang diharapkan.

Menurut Hofstede (2011:416) "Budaya organisasi adalah apa persepsi para pekerja dan bagaimana persepsi tersebut membentuk pola-pola kepercayaan, nilai-nilai dan ekspektasi-ekspektasi". Sedang menurut George & Gareth (2001:628) menyebutkan bahwa : budaya organisasi merupakan suatu pola dari nilai-nilai, keyakinan, kebiasaan-kebiasaan yang dimiliki dan dipegang bersama serta diadopsi oleh orang-orang yang membentuk suatu organisasi".

Gibson, Ivancevich, dan Donnely (2000:78) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah:

Pertama: Mengandung bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, norma, kekhasan dan pola perilaku, di mana budaya yang ditujukan pada organisasi yakni kepribadian seperti yang dimiliki individu, tersembunyi bahkan relatif seragam, yang memberikan arti, arah dan mobilisasi. Kedua, cara melihat dan berpikir mengenai perilaku dari dalam organisasi, suatu perspektif untuk memahami apa yang sesungguhnya sedang terjadi. Budaya organisasi ditujukan pada sekumpulan pokok pikiran yang menjelaskan dan memikirkan

bagaimana organisasi dan manusia bertindak dalam lingkungan yang berbeda.

Sedangkan menurut Robbins (2008:288) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah "kepribadian atau perasaan organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi cara manusia bertindak di dalam organisasi ( seperti bagaimana bekerja, bekerjasama dengan rekan sekerja dan lain-lain) , yang sebagian besar ditentukan oleh norma budaya, nilai-nilai dan kepercayaan yang merupakan komponen budaya".

Mercer (dalam Dessler 2007:219) merumuskan budaya organisasi sebagai "suatu ekspresi kombinasi pengaruh dari keyakinan dasar organisasi, nilai-nilai, harapan dan pola tindakan tertentu". Menurut Davis (1996:149) budaya organisasi adalah "totalitas pola perilaku dan karakteristik pola pemikiran dari karyawan suatu organisasi, keyakinan, pelayanan, perilaku dan tindakan karyawan". Perilaku kepemimpinan termasuk dalam budaya organisasi. Salah satu elemen budaya organisasi adalah kinerja karyawan yang menonjol dianggap penting dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi mengacu pada pandangan hidup dalam suatu organisasi, untuk menjelaskan suatu mekanisme yang mengintegrasikan individu dalam suatu organisasi.

Dari semua definisi diatas, satu yang dikenal secara umum dapat ditetapkan bahwa budaya berkaitan dengan "makna bersama, nilai, sikap, dan keyakinan". Nicholson (dalam Dessler, 2007:216) menyatakan bahwa jantung dari suatu organisasi adalah sikap, keyakinan, kebiasaan, dan harapan dari seluruh individu anggota organisasi mulai dari pucuk

pimpinan sampai ke garis depan, sehingga tidak ada aktifitas yang dapat melepaskan diri dari budaya.

Mengacu pada berbagai definisi dari berbagai ahli, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah konsep yang sangat bervariasi dan berbeda-beda. Hal ini dapat kita temukan pada berbagai literatur. Dari beberapa pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi pada dasarnya merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan dan pola perilaku yang merupakan kepribadian organisasi yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat untuk dapat membentuk perilaku dengan memberi anggota organisasi rasa identitas, memperkuat loyaliti antara staf dan atasan. Budaya organisasi merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat diharapkan akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Dalam penelitian definisi budaya organisasi yang digunakan adalah yang diadopsi oleh Robbins (2003:721) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dalam organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasi memiliki karakteristik yang penerapannya mendukung pencapaian sasaran organisasi. Karakteristik ini merupakan

ciri utama budaya organisasi yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya, juga berlaku pada semua jenis organisasi baik yang berorientasi kepada jasa atau produk. Selanjutnya Luthans (2003 : 125) memaparkan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik :

1. Peraturan – peraturan yang harus dipenuhi
2. Norma – norma
3. Nilai – nilai yang dominan
4. Filosofi
5. Aturan – aturan
6. Iklim budaya

Karakteristik budaya organisasi tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Artinya unsur – unsur tersebut mencerminkan budaya yang berlaku dalam suatu jenis organisasi baik yang berorientasi pada pelayanan jasa atau organisasi yang menghasilkan produk.

#### **b. Dimensi Budaya Organisasi**

Jika suatu organisasi menerapkan budaya kuat maka itu akan mendorong terjadinya peningkatan keefektifan pada organisasi tersebut, menurut Robbins (2003:527), budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama-sama secara luas.

Dibawah ini akan dijelaskan mengenai karakteristik yang merupakan nilai inti dari organisasi yang dapat membantu terciptanya budaya yang kuat. Dimana karakteristik tersebutlah yang membedakan suatu organisasi

dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins, dalam Umar (2010:208), untuk menilai kualitas budaya suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yaitu sebagai berikut:

- 1) Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu.
- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil resiko
- 3) Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai organisasi.
- 4) Integrasi, yaitu tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5) Dukungan manajemen, yaitu tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- 6) Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- 7) Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para anggota teridentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dari pada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
- 8) Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya.

- 9) Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauh mana para pegawai diberikan kebebasan untuk mengemukakan masalah yang ada dan memberikan kritik secara terbuka.
- 10) Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Menjelaskan salah satu faktor dari dimensi diatas yaitu integrasi, Menurut Schein (2009:27), budaya organisasi adalah pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal. Integrasi internal meliputi visi, misi, teknologi, dan struktur organisasi. Dimana dalam hal ini para karyawan mengembangkan identitas kolektif dan tahu bagaimana bekerja sama secara efektif. Inilah budaya yang menuntun hubungan kerja sehari-hari dan menentukan bagaimana karyawan didorong untuk bekerja dengan cara yang terstruktur dalam hal penyampaian informasi dari bawahan ke atasan, maupun dari atasan ke bawahan.

Menurut Robbin (2003 : 721) bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota – anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi – organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Karakteristik primer dalam budaya organisasi pada hakikatnya adalah

- I. Inovasi dan pengambilan risiko.

- Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail.  
Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
  3. Orientasi hasil  
Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
  4. Orientasi orang.  
Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
  5. Orientasi tim.  
Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukannya berdasarkan individu.
  6. Keagresifan.  
Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
  7. Kemantapan  
Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Setiap karakteristik tersebut berada pada kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh

karakteristik ini, akan diperoleh gambaran gabungan atas budaya organisasi itu. Gambaran itu menjadi dasar bagi perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, cara penyelesaian urusan didalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

### c. Tingkatan Budaya

Beberapa budaya organisasi dapat dikategorikan menjadi budaya kuat (*strong cultures*) dan budaya lemah (*weak cultures*). organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut bersama dan intensitas tingkat komitmen/ janji anggota-anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti.

Schein dalam Mangkunegara (2006:144), menyatakan bahwa budaya organisasi ditemukan dalam tiga tingkatan yaitu:

- 1) *Artifak*, dimana budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapat diartikan, misalnya lingkungan fisik organisasi, teknologi, cara berpakaian dll. Analisis pada tingkat ini cukup rumit karena mudah diperoleh tetapi sulit ditafsirkan.
- 2) *Nilai*, yang memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi daripada artifak. Nilai ini sulit diamati secara langsung, oleh karenanya seringkali perlu untuk menyimpulkan melalui wawancara dengan anggota kunci organisasi atau menganalisis kandungan artifak seperti dokumen.
- 3) *Asumsi dasar*, merupakan bagian penting dari budaya organisasi. Asumsi ini merupakan reaksi yang dipelajari yang bermula sebagai nilai-nilai yang didukung. Bila asumsi dengan nilai terletak pada apakah nilai-nilai tersebut masih diperdebatkan dan diterima apa adanya atau tidak.

Lebih lanjut Allen, Shore dan Griffeth (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memfasilitasi penyediaan jasa yang berkualitas tinggi pada pelanggan. Budaya organisasi merupakan sesuatu yang penting, karena budaya organisasi adalah total nilai, kebaikan,

penerimaan perilaku (baik dan tidak baik) dan politik lingkungan perusahaan. Budaya organisasi yang diinginkan kadang - kadang berbeda dengan budaya organisasi yang terjadi sehingga penting untuk memahami bagaimana setiap aspek organisasi bermain dalam perusahaan yang pada akhirnya menghasilkan budaya organisasi yang sesuai.

Terkait dengan lingkungan. Aspek ini mengamati asumsi yang lebih mendasar tentang hubungan manusia dengan alam dan lingkungan. Dapat dinilai dengan bagaimana anggota-anggota kunci organisasi memandang hubungan tersebut. Terdapat 3 dimensi dari aspek ini, yaitu :

- (1) Bagaimana mereka memandang peran organisasi dalam masyarakat yang mana hal ini dapat dilihat jenis produk yang dihasilkan atau cara pelayanan yang diberikan, atau dimana pasar utamanya, atau segmentasi pelanggan yang dibidik.
- (2) Apa pandangan mereka terhadap lingkungan yang relevan dengan organisasi, apakah lingkungan ekonomi, politik, teknologi, sosial budaya atau lainnya.
- (3) Bagaimana pandangan mereka tentang posisi organisasi terhadap lingkungannya, apakah organisasi mendominasi, atau didominasi oleh, atau seimbang dengan lingkungan tersebut.

#### **d. Karakteristik Budaya Organisasi**

Gibson et al (2000:97) mengemukakan bahwa secara umum ada lima karakteristik budaya:

- a. Mempelajari. Kultur diperlukan dan diwujudkan dalam belajar, observasi dan pengalaman.
- b. Saling berbagi. Individu dalam kelompok, keluarga dan masyarakat saling berbagi kultur.

- c. Transgenerasi. Merupakan kumulatif dan melampaui generasi satu ke generasi lain.
- d. Persepsi pengaruh. Membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia.
- e. Adaptasi. Kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi.

Budaya organisasi tidak ada begitu saja, tetapi harus diciptakan, dipelihara, dan diperkuat, bahkan diubah agar sesuai dengan tuntutan internal maupun eksternal organisasi. Isi dari suatu budaya organisasi terutama berasal dari tiga sumber. **Pertama**, pendiri organisasi. Pendiri tersebut sering memiliki kepribadian dinamis, nilai yang kuat, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya. Pendiri mempunyai peranan kunci dalam menarik karyawan. Sikap dan nilai mereka siap diteruskan kepada karyawan baru.

Akibatnya, pandangan mereka diterima oleh karyawan dalam organisasi, dan tetap dipertahankan sepanjang pendiri berada dalam organisasi tersebut, atau bahkan setelah pendirinya meninggalkan organisasi. **Kedua**, pengalaman organisasi menghadapi lingkungan eksternal. Penghargaan organisasi terhadap tindakan tertentu, kebijakan, produknya, mengarah pada pengembangan berbagai sikap dan nilai. **Ketiga**, karyawan, hubungan kerja mereka. Karyawan membawa harapan, nilai, sikap mereka ke dalam organisasi. Hubungan kerja mencerminkan aktivitas utama organisasi yang membentuk sikap dan nilai. Jadi, budaya organisasi sering dibentuk oleh pengaruh orang-orang yang mendirikan organisasi tersebut, oleh lingkungan eksternal di mana

organisasi beroperasi, dan oleh karyawan serta hakekat dari organisasi tersebut.

Budaya mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu. Robbins (2008:306) mengajukan sepuluh karakteristik yang jika dicampur dan dicocokkan akan mengambil esensi dari sebuah budaya organisasi sebagai karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi, yaitu :

- a. Inisiatif individual. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan keindependenan yang dimiliki individu.
- b. toleransi terhadap tindakan beresiko. Se jauh mana karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko.
- c. Arah. Se jauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai kinerja;
- d. Integrasi. Tingkat se jauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi;
- e. Dukungan dari manajemen. Tingkat se jauh mana para manajer memberi.
- f. komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- g. Kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
- h. Identitas. Tingkat se jauh mana para karyawan mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional lainnya.
- i. Sistem imbalan. Tingkat se jauh mana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria kinerja karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- j. Toleransi terhadap konflik. Tingkat se jauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka;
- k. Produksi; langkah-pola komunikasi. Tingkat se jauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Sedangkan menurut O'Reilly *et. al.*(dalam Luthans, 2008:220), terdapat delapan faktor yang menunjukkan ciri budaya organisasi, yaitu:

- a. Inovasi. Tingkat sejauh mana organisasi mendukung pengambilan resiko, eksperimentasi, dan mengabaikan kehati-hatian, kemantapan atau keamanan.
- b. Perhatian terhadap detil. Tingkat sejauh mana organisasi membiarkan karyawan melakukan analisis, perhatian ke detil, dan kecermatan.
- c. Orientasi hasil. Tingkat sejauh mana organisasi berorientasi pada kinerja, menuntut hasil, dan mendukung harapan yang tinggi.
- d. Keagresipan. Tingkat sejauh mana organisasi menekankan pada keagresipan, kompetisi, dan memanfaatkan kesempatan.
- e. Dukungan (*supportiveness*). Tingkat sejauh mana organisasi mendorong, mendukung penyebaran informasi, dan menghargai kinerja yang baik.
- f. Perhatian pada ganjaran. Tingkat sejauh mana organisasi memberi nilai gaji yang tinggi terhadap kinerja dan pengembangan profesional.
- g. Orientasi tim. Tingkat sejauh mana organisasi berorientasi tim dan mendukung kolaborasi.
- h. Ketegasan(*decisiveness*). Tingkat sejauh mana organisasi mempunyai ketegasan nilai, dapat diperkirakan (*predictability*), dan rendah konflik.

Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan karakteristik budaya organisasi seperti yang dipaparkan di atas. Persepsi berdasarkan karakteristik budaya organisasinya menjadi dasar karyawan berperilaku, bukan mengenai realitas budaya organisasi itu sendiri. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung berbagai karakteristik organisasi tersebut kemudian mempengaruhi kinerja karyawan.

Kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi. Selanjutnya Luthans (2008:224) secara spesifik menyoroti

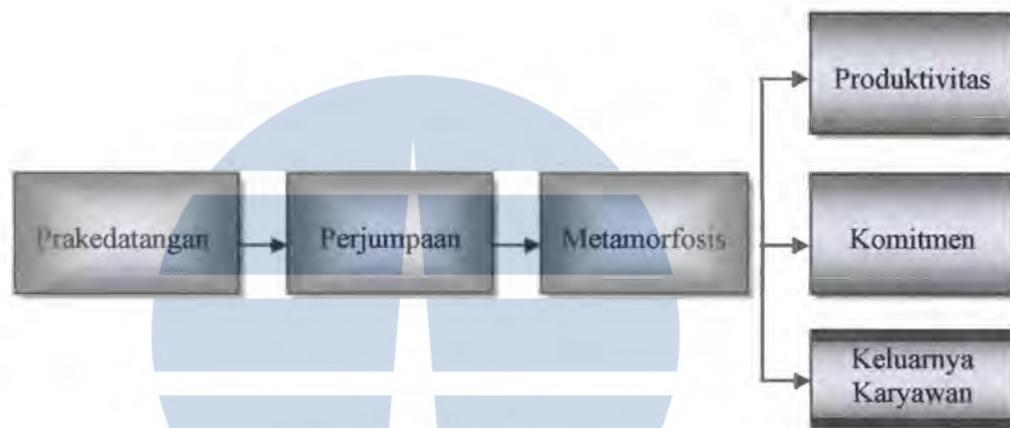
pada budaya organisasi yaitu mempunyai sejumlah karakteristik yang penting :

- a. Pengamatan yang berhubungan dengan perilaku yang beraturan. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan yang lain, mereka menggunakan bahasa, istilah-istilah, dan ritual yang berkaitan dengan perilaku.
- b. Norma-norma. Ada standar-standar keberadaan perilaku dan garis pedoman kerja.
- c. Nilai-nilai yang kuat. Ada nilai-nilai utama, di mana organisasi menganjurkan dan mengharapkan anggota-anggotanya untuk berbagi.
- d. Filosofi. Ada kebijaksanaan-kebijaksanaan yaitu kumpulan kepercayaan organisasi tentang bagaimana karyawan-karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
- e. Peraturan-peraturan. Ada garis-garis pedoman yang jelas dan tegas demi kemajuan organisasi.
- f. Iklim organisasi. Adalah semua perasaan yang disampaikan oleh susunan fisik, cara anggota-anggota berinteraksi, dan para anggota-anggota dari organisasi memimpin mereka sendiri atau dengan orang luar.

#### e. Sosialisasi Budaya

Sosialisasi dalam organisasi sangat penting, terutama dalam memberikan persamaan persepsi kepada individu. Sering suatu pembudayaan peraturan, sistem dan prosedur tidak terlaksana dengan efektif disebabkan oleh belum banyak pegawai yang memahami secara bersama tentang aturan tersebut. Tidak peduli betapa baik yang telah dilakukan organisasi dalam perekrutan dan seleksi, karyawan baru tidak sepenuhnya melibatkan diri dalam budaya organisasi itu. Mungkin yang paling penting, karena mereka tidak kenal baik dengan budaya organisasi, karyawan baru agak potensial mengganggu keyakinan dan kebiasaan yang ada. Oleh karena itu organisasi akan berminat membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budayanya. Proses

penyesuaian ini ini disebut sosialisasi. Menurut Robbins (2008:299) sosialisasi adalah “proses yang mengadaptasikan karyawan pada budaya organisasi itu yang dikonsepsikan pada suatu proses yang terdiri dari tahap pra kedatangan, perjumpaan, dan metamorfosis”. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 2.1**  
**Suatu Model Sosialisasi**

Sumber: Robbins (2008:300)

Tahap prakedatangan secara eksplisit mengakui bahwa tiap individu dengan seperangkat nilai, sikap, dan harapan. Misalnya dalam banyak pekerjaan terutama kerja profesional, anggota baru bakal menjalankan tingkat sosial awal yang luar biasa dalam pelatihan dan di sekolah. Suatu maksud utama dari suatu sekolah bisnis. Misalnya adalah mensosialisasikan mahasiswa bisnis pada sikap dan perilaku yang diinginkan oleh perusahaan bisnis. Jika eksekutif yakin bahwa karyawan yang sukses itu menghargai etika, dan setia akan bekerja keras, dan bersedia menerima pengarahan dari atasan mereka, maka mereka dapat

mempekerjakan individu-individu keluaran sekolah bisnis yang telah dibentuk sebelumnya dengan pola ini.

Tahap perjumpaan. Di sini individu itu menghadapi dikotomi atau percabangan yang mungkin antara harapan mengenai pekerjaan, rekan sekerja, atasan, dan organisasi itu secara umum dari kenyataan. Jika harapan terbukti kurang lebih tepat, tahap perjumpaan itu sekedar memberikan sesuatu pemastian ulang dari persepsi yang diperoleh sebelumnya.

Akhirnya anggota baru ini harus menyelesaikan setiap masalah yang dijumpai dalam tahap perjumpaan. Ini berarti dalam tahap-tahap perubahan karenanya kita sebut tahap metamorfosis yaitu proses sosialisasi saat masuk selesai bila anggota baru itu telah merasa enak dengan organisasi dan pekerjaannya. Ia telah menginternalkan norma-norma organisasi dan kelompok kerjanya, dan memahami serta menerima baik norma-norma itu. Anggota baru itu merasa telah diterima dengan baik oleh rekan sekerjanya sebagai seorang individu yang dipercaya dan dihargai, merasa yakin ia mempunyai kompetensi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sukses, dan memahami sistem itu tidak hanya tugasnya sendiri, tetapi juga aturan, prosedur, dan praktek-praktek yang diterima baik secara informal.

#### **f. Upaya Memperkuat Budaya Organisasi**

Kekuatan budaya organisasi tergantung pada intensitas yang merupakan hasil dari struktur ganjaran. Jika karyawan menyadari bahwa

tindakannya yang sesuai dengan nilai-nilai inti akan diberikan ganjaran oleh organisasi, maka hasrat kerja mereka akan meningkat pula. Sebaliknya bila tidak diberi ganjaran, maka komitmen mereka terhadap nilai-nilai inti akan berkurang.

Budaya organisasi yang terbentuk dan ingin dikembangkan serta diperkuat, atau bahkan ingin diubah, memerlukan praktek yang dapat membantu menyatupadukan nilai budaya karyawan dengan nilai budaya organisasi agar terjadi penerimaan nilai inti dan menjamin bahwa budaya memelihara dirinya. Lebih lanjut Luthans (2008:241) memberikan pedoman untuk memperkuat budaya yang ada dari sebuah organisasi adalah dengan cara:

- a. Identifikasi Elemen-elemen ideologi yang relevan untuk mempertahankan.
- b. Sesuaikan ideologi sedikit demi sedikit terhadap kondisi yang berlaku saat ini
- c. Ideologi dan hapuskan disparitas budaya
- d. Artikulasikan ideologi tersebut dengan jelas dan terus-menerus.
- e. Pastikan bahwa tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan konsisten dengan ideologi tersebut.
- f. Gunakan bentuk-bentuk kultural untuk menekankan ideologi
- g. Tekanan kesinambungan dalam praktik-praktik sosialisasi
- h. Kelola politik dari sub-subbudaya
- i. Kembangkan kepemimpinan pemeliharaan budaya di semua tingkatan.

Selanjutnya Robbins (2008:292) mengemukakan bahwa dalam suatu budaya kuat, nilai inti organisasi itu dipegang secara intensif dan dianut bersama secara luas. Jadi budaya itu semakin kuat jika makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu yang berpengaruh pada perilaku

anggota-anggotanya, karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas. Salah satu hasil dari budaya yang kuat adalah menurunnya tingkat keluarnya karyawan meninggalkan organisasi.

## 2. Komitmen Organisasional

Komitmen merupakan keinginan yang kuat pada pegawai untuk tetap bekerja secara konsisten dan loyal terhadap organisasi. Pada tahap komitmen setiap pegawai akan berupaya mengerahkan segala kemampuannya untuk mensukseskan organisasi mencapai tujuan. Komitmen banyak mendapat perhatian dari manajer maupun ahli pelaku organisasi. Adapun yang dimaksud komitmen organisasional adalah suatu keadaan dalam mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Dengan mengetahui komitmen yang dimiliki karyawan, organisasi dapat menentukan arah kebijakannya melalui modal sumber daya manusia yang tangguh dan berdaya guna, sehingga mampu menciptakan daya saing yang kuat dalam menghadapi persaingan yang semakin tajam (Rizky : 2012).

Mowday (2000:86) menyatakan meskipun istilah dan tipologi komitmen organisasional sudah mulai diperkenalkan oleh Etzioni pada tahun 1961, istilah ini semakin populer sejak tahun 1977 setelah dibahas oleh Staw & Salancik, yang mengajukan dua bentuk komitmen, yaitu komitmen sikap (*attitudinal commitment*) dan komitmen tingkah laku (*behavioral commitment*). Komitmen sikap adalah keadaan dimana

individu mempertimbangkan sejauhmana nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, serta sejauhmana keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Pendekatan sikap ini memandang komitmen organisasional sebagai komitmen afektif serta berfokus pada proses bagaimana seseorang berpikir tentang hubungannya dengan organisasi. Komitmen tingkah laku didasarkan pada sejauhmana karyawan menetapkan keputusan untuk terikat pada organisasi berkaitan dengan adanya kerugian jika memutuskan melakukan alternatif lain di luar pekerjaannya saat ini.

Menurut Robbins (1996:171) dalam Rizky (2012:61), mengartikan komitmen organisasional sebagai derajat sejauhmana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya dan berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Pemihakan karyawan ini disebabkan adanya keterlibatan kerja yang tinggi pada pekerjaannya yang berarti sekaligus memihak terhadap organisasi yang mempekerjakannya.

Komitmen organisasional (*organizational commitment*), didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang

tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. (Robbins, 2008).

Menurut Gibson, Ivancevich, Rober dan James (2006:315) komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap: (1) identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) Perasaan loyalitas terhadap organisasi. Sehingga dimaknai bahwa komitmen organisasional merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen yang baik berarti bahwa pegawai tersebut memiliki loyalitas terhadap organisasi dimana ia berada saat ini dan akan berupaya untuk berusaha dengan optimal mencapai tujuan organisasi tempat ia bekerja.

Tampaknya, ada suatu hubungan positif antara komitmen organisasional dan produktifitas kerja, tetapi hubungan tersebut sangat sederhana. Seperti halnya keterlibatan pekerjaan, bukti penelitian menunjukkan hubungan –negatif antara komitmen organisasional dengan ketidakhadiran maupun perputaran karyawan. Pada umumnya, tampak bahwa komitmen afektif memiliki hubungan yang lebih erat dengan hasil-hasil organisasional seperti kinerja dan perputaran karyawan dibandingkan dengan dua dimensi komitmen lain. Satu penelitian menemukan bahwa komitmen afektif adalah pemerediksi berbagai hasil (persepsi karakteristik tugas,kepuasan karier,niat untuk pergi) dalam 72

persen kasus, dibandingkan dengan hanya 36 persen untuk komitmen normatif dan 7 persen untuk komitmen berkelanjutan. (Robbins, 2008).

Menurut Steers dan Porter, (2004:162), untuk mengkaji komitmen kerja lebih jauh perlu diketahui, adanya tiga sifat atau karakteristik yang dimilikinya yakni: adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi; terdapat keinginan untuk mempertahankan diri agar tetap menjadi anggota organisasi tersebut; adanya kemauan untuk berusaha keras sebagai bagian dari organisasinya.

Mowday (2000:91) mendefinisikan komitmen kerja sebagai kekuatan relatif dari indentifikasi individu dan keterlibatannya dengan organisasi kerja. Sedangkan Mitchel (2003:122) memandang komitmen kerja sebagai suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya, pekerjaan memberikan kepuasan hidup dan pekerjaan memberikan status bagi individu.

Menurut Luthans (2008:207), komitmen organisasional biasanya didefinisikan sebagai: (a) keinginan yang besar untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari suatu organisasi; (b) kemauan untuk melakukan usaha maksimal demi kepentingan organisasi; (c) keyakinan dan penerimaan nilai-nilai serta tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen merupakan sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan, dimana dia akan memfokuskan

usahanya untuk keberhasilan dan kelancaran organisasi. Komitmen bisa juga diartikan sebagai ikatan psikologis individu pada suatu organisasi.

Steers dan Porter (2004:166), berpendapat bahwa suatu bentuk komitmen kerja yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Kemudian David (2005:163) menunjukkan adanya faktor-faktor komitmen organisasional yang terbagi dalam empat karakteristik:

- 1). Faktor personal.
- 2). Karakteristik kerja
- 3). Karakteristik struktur
- 4). Pengalaman kerja

Faktor personal merupakan faktor ini melibatkan variabel usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, serta faktor kepribadian yang meliputi motif berprestasi, perasaan memiliki, kepuasan kerja dan sebagainya. Karyawan wanita cenderung mempunyai komitmen kerja yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan karyawan laki-laki. Demikian pula karyawan yang berpendidikan rendah cenderung mempunyai komitmen kerja lebih tinggi jika dibandingkan dengan karyawan yang berpendidikan tinggi.

Faktor karakteristik pekerjaan berhubungan dengan jabatan atau peranan karyawan. Aspek yang berhubungan dengan peranan pekerjaan

yang dapat berpengaruh terhadap komitmen kerja adalah lingkup jabatan, tantangan, konflik peran atau ketidakjelasan peran. Dalam konflik peran ada korelasi negatif dengan komitmen kerja, artinya apabila peran yang diberikan tidak jelas, maka individu akan mengalami konflik yang akhirnya menyebabkan menurunnya komitmen kerja.

Karakter struktur merupakan komitmen kerja yang sangat dipengaruhi oleh besarnya organisasi, bentuk organisasi (sentralisasi atau desentralisasi), kehadiran serikat sekerja, serta tingkat kontrol. Karyawan pada organisasi yang mempunyai struktur organisasi sentralisasi cenderung mempunyai komitmen kerja lebih rendah.

Pengalaman kerja merupakan Komitmen kerja yang akan cenderung lebih kuat dimiliki oleh karyawan yang memiliki banyak pengalaman kerja. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti sikap positif rekan kerja terhadap organisasi, sejauh mana harapan karyawan dapat terpenuhi oleh organisasi, apakah karyawan secara individu sangat penting bagi organisasi. Karyawan juga akan menunjukkan komitmen kerja tinggi apabila perusahaan menyelenggarakan sistem rekrutmen yang baik, prosedur yang baik, serta kejelasan sistem nilai-nilai perusahaan, apabila karyawan merasa penting atau dibutuhkan oleh organisasi, maka komitmen kerjanya akan meningkat. Oleh karena itu pengalaman kerja dalam organisasi dianggap sebagai kekuatan sosialisasi yang utama dan mempengaruhi komitmen secara psikologis terhadap organisasi.

Sedangkan menurut Newstrom and Davis (2002), komitmen organisasional merupakan tingkat dimana individu memihak dan ingin secara kontinyu berpartisipasi aktif dalam organisasi, yang tercermin melalui karakteristik-karakteristi sebagai berikut:

1. Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi,
2. Kesiediaan untuk mengusahakan yang terbaik bagi organisasi, dan
3. Adanya keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi.

Menurut Dharma (2004:85), bentuk komitmen terhadap organisasi sebagai berikut:

- a. Keterlibatan moral (*moral involvement*), yaitu orientasi positif dan kuat terhadap organisasi karena ada internalisasi terhadap tujuan, nilai, norma organisasi dan identifikasi pada pemegang otoritas. Individu memiliki komitmen pada organisasi sejauh identitas pribadi konsisten dengan tujuan organisasi.
- b. Keterlibatan kalkulatif (*calculative involvement*), yaitu keinginan individu untuk tetap menetap pada suatu organisasi karena kepentingan timbal balik dengan organisasi tersebut. Orang akan bertanggung jawab terhadap organisasi jika ia dapat mengambil keuntungan dalam menjalin hubungan dengan organisasi tersebut.
- c. Keterlibatan alienatif (*alienative involvement*), yaitu orientasi yang negatif terhadap organisasi, terutama pada situasi dimana individu merasa terpaksa untuk berperilaku tertentu. Tanggung jawab terjadi jika anggota mereka dipaksa oleh keadaan untuk harus merasa memiliki organisasi tanpa tahu alasannya.

Steers dalam Kuntjoro (e-psikologi.com: 2002) menyatakan bahwa komitmen organisasional organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai – nilai organisasi ), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi

bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang anggota terhadap organisasinya.

Komitmen organisasional adalah wujud kesetiaan untuk tetap berada dalam organisasi apapun yang terjadi, kemudian juga identifikasi terhadap hal – hal berkaitan erat dalam dunia organisasi, dan Ada beberapa macam aspek-aspek yang mempengaruhi setiap individu untuk bisa komitmen dalam organisasi diantaranya

- 1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dalam organisasinya
- 2) Kerelaan untuk sungguh-sungguh berusaha demi kepentingan organisasi
- 3) Keyakinan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Allen and Meyer (1991) dalam Rizky Fauzan (2012:65) komitmen organisasional mengacu pada tiga dimensi yang semakin banyak mendapat perhatian, yang meliputi:

- 1). **Komitmen afektif** (*affektif commitment*), yakni sikap emosional karyawan terkait dengan keterlibatannya dalam organisasi. Pekerja dengan komitmen afektif yang kuat (*strong affective commitment*) akan selalu melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya karena ingin berbuat lebih banyak bagi organisasi.
- 2). **Komitmen berkelanjutan** (*continuance commitment*), yakni komitmen yang didasarkan pada besarnya biaya yang harus ditanggung oleh karyawan jika ia meninggalkan organisasi. Pekerja

yang terlibat dalam organisasi karena di dasarkan kepada komitmen berkelanjutan ini, maka pekerja tersebut akan tetap bertahan dalam organisasi karena mereka merasa bahwa jika mereka keluar akan menimbulkan biaya yang besar bagi diri mereka.

- 3). **Komitmen normative** (*normative commitment*), yaitu rasa tanggungjawab karyawan untuk tetap bekerja pada organisasi karena hal itu dianggap sebagai hal yang seharusnya mereka lakukan. Pekerja dengan komitmen normative yang tinggi, memiliki perasaan membela organisasi meskipun ada tekanan social. Mereka merasa perlu untuk mempertahankan organisasi.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional secara umum dipahami sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, hubungan aktif antar pegawai, kesetiaan dan perasaan percaya pada nilai-nilai organisasi sebagai refleksi dari keinginan pegawai yang telah dipenuhi sesuai dengan keinginan organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, loyal, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan serta memiliki rasa positif terhadap organisasi. Mereka akan menunjukkan tingkah laku ke arah pencapaian tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi. komitmen organisasional yang tinggi diharapkan dapat memacu tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian tesis ini, komitmen organisasional merupakan *variable dependent*, yang memiliki beberapa dimensi yang diadopsi dari teori Allen and Meyer (1991). Pendapat dari Allen and Meyer ini juga digunakan sebagai dukungan teori untuk mendukung berbagai analisis yang berhubungan dengan komitmen organisasional, yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

### **3. Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasional**

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi turan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Robbins (2008:288) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah kepribadian atau perasaan organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi cara manusia bertindak di dalam organisasi (seperti bagaimana bekerja, bekerjasama dengan rekan sekerja, dan lain-lain), yang sebagian besar ditentukan oleh norma budaya, nilai-nilai dan kepercayaan yang merupakan komponen budaya.

Budaya mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi organisasi, ia akan mempengaruhi tiap hal, mulai dari siapa yang dipromosikan dan keputusan apa yang akan dibuat. Menurut Robbins (2003:721) budaya

organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Budaya organisasi memiliki tujuh karakteristik, yaitu: inovasi dan pengambilan keputusan, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan.

Menurut Robbins (2006:294) budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, satu diantaranya adalah bahwa budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang luas daripada kepentingan diri individual seseorang. Pendapat Robbins ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antar budaya organisasi dengan komitmen organisasional.

Variabel budaya organisasi diukur melalui tujuh dimensi, yaitu: inovasi dan pengambilan resiko, kecermatan, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan. Sedangkan variabel komitmen organisasional diukur melalui tiga dimensi, yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinuas dan komitmen normatif.

Pratiwi (2012) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Begitu juga hasil penelitian dari Jolise (2007), Adeel, Sulaeman dan Yameen (2010), dan Wolfgang (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Denison dan Goelzer (2004) dalam sebuah studi terhadap 230 organisasi dari beragam industri dari kawasan Amerika Utara, Asia, Eropa, Timur Tengah Afrika, memiliki kultur organisasi yang kuat dan positif di asosiasikan dengan meningkatnya keefektifan organisasi. Studi tersebut menyimpulkan bahwa karyawan memiliki organisasi yang kuat dan produktif terkait erat dengan meningkatnya pertumbuhan penjualan, profitabilitas, kepuasan karyawan, dan keseluruhan Komitmen Organisasional tanpa memandang organisasi tersebut secara fisik berada.

Cavanagh, Neuman dan Pande (2002:18) yang meneliti di perusahaan General Electric (GE) di Amerika Serikat mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen. Para karyawan yang memiliki budaya organisasi tinggi, memiliki kemampuan untuk berperilaku dan beradaptasi dengan berbagai perubahan. Kondisi ini mempercepat hasil komitmen menjadi lebih berdaya saing dibanding dengan perusahaan lain.

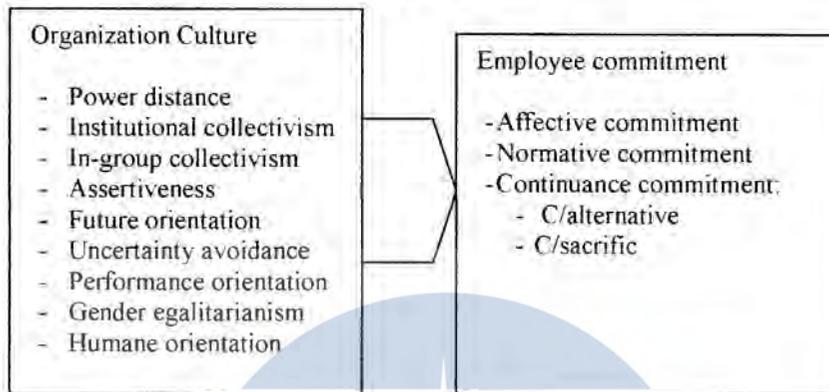
## **B. Penelitian Terdahulu**

Pada bagian ini akan diuraikan beberapa hasil penelitian yang berhubungan dengan penelitian ini. Jolise (2007) melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional di Afrika. Metode penelitian yang digunakan adalah survey dengan pendekatan kuantitatif dan alat pengumpulan data menggunakan kuesioner. Variabel budaya organisasi sebagai variable bebas mencakup variable dari integrasi

internal dan variable adaptasi eksternal, sedangkan variable terikat adalah komitmen organisasional. Kedua variable budaya organisasi menentukan kesepakatan komitmen perilaku dan komitmen sikap yang membentuk komitmen karyawan yang pada gilirannya berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Komitmen Perilaku mengacu pada komitmen terkait perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Perilaku mewakili individu memilih alternatif tindakan untuk menyatukan diri dengan organisasi. Komitmen sikap berfokus pada proses dengan mana karyawan datang untuk berpikir tentang hubungan mereka dengan organisasi. Komitmen sikap ini juga dianggap sebagai pola pikir di mana individu mempertimbangkan sejauh mana nilai-nilai dan tujuan masing-masing sebagai wujud dari komitmen organisasional.

Adeel *et al* (2010) menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan. Adeel *et al* dalam penelitiannya menyatakan model budaya organisasi membentuk hubungan dengan komitmen. Berbagai tingkat budaya organisasi mempengaruhi komitmen karyawan pada tingkat yang berbeda. Organisasi menetapkan dan menerapkan dasar tiga tingkat budaya dalam organisasi secara efisien. Setiap tingkatan budaya organisasi mempengaruhi komitmen karyawan. Hal ini disimpulkan melalui literatur bahwa lingkungan fisik, bahasa dan produk terlihat meningkatkan komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Ketika budaya organisasi sebagai asumsi bersama, nilai-nilai yang dianut dan nilai-nilai dasar dalam organisasi dikelola dengan baik, maka akan meningkatkan komitmen karyawan.

Wolfgang (2012) yang melakukan penelitian tentang efek budaya organisasi terhadap komitmen karyawan industri IT di India, di mana model penelitiannya digambarkan sebagai berikut :



Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan, di mana komitmen karyawan berupa peningkatan loyalitas terhadap pekerjaan dan semakin meningkatnya kualitas layanan jasa IT di India. Pentingnya budaya organisasi antara lain untuk menghadapi lingkungan yang tidak pasti, orientasi masa depan, orientasi kinerja, kolektivisme kelembagaan, dan mendekatkan jarak dengan pelanggan. Kondisi ini bisa dicapai apabila ada komitmen karyawan secara berkelanjutan terhadap organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Putri Pratiwi (2012) yang berjudul pengaruh budaya organisasi dan pemberdayaan terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja. Studi ini membuktikan bahwa budaya organisasi dan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Sedangkan variable budaya organisasi, pemberdayaan anggota dan komitmen organisasional terhadap kinerja anggota telah terbukti kontroversial. Hal ini disebabkan karena keterbatasan yang ditemukan dalam

penelitian ini berkaitan erat dengan data yang diperoleh. Kesadaran responden dalam menjawab kuesioner belum optimal, hal ini ditunjukkan dari lamanya responden dalam memberikan jawaban.

Penelitian yang dilakukan oleh Denison, Haaland dan Goelzer (2004) dengan judul *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, menyimpulkan bahwa karyawan memiliki organisasi yang kuat dan produktif terkait erat dengan meningkatnya pertumbuhan penjualan, profitabilitas, kepuasan karyawan, dan keseluruhan komitmen organisasional tanpa memandang organisasi tersebut secara fisik berada.

Nurjanah (2008) melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap komitmen organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 912 orang dengan sample sebanyak 240 orang.

Untuk lebih rincinya hasil penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat pada lampiran 7.

### C. Kerangka Pemikiran

Kelangsungan hidup suatu organisasi pada era global semakin dihadapkan pada tantangan dan peluang yang diikuti dengan perubahan yang terus menerus berlangsung. Sehingga saat ini konsep budaya diketengahkan kembali sebagai salah satu alternatif memahami perilaku manajer. Budaya sedemikian kompleks meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, adat istiadat dan kemampuan serta kebiasaan lain yang dibutuhkan oleh seseorang sebagai anggota masyarakat. Budaya mengandung pola eksplisit maupun pola implisit dari dan untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan dalam simbol, menunjukkan hasil kelompok manusia secara berbeda, termasuk benda-benda hasil ciptaan manusia. Inti utama dari budaya terdiri dari ide tradisional (turun temurun dan terseleksi) dan terutama pada nilai yang menyertainya. Budaya oleh Luthans (2008:125) dikarakteristikan sebagai berikut:

- 1) Mempelajari. Budaya diperlukan dan diwujudkan dalam belajar, observasi dan pengalaman.
- 2) Saling berbagi. Individu dalam kelompok, keluarga dan masyarakat saling berbagi budaya.
- 3) Trasgenerasi. Merupakan kumulatif dan melampaui generasi satu kegenerasi lain.
- 4) Persepsi pengaruh. Membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia.

- 5) Adaptasi. Kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi.

Orientasi budaya dari suatu masyarakat mencerminkan interaksi dari kelima karakteristik di atas. Individu dalam suatu masyarakat mengekspresikan budaya dan karakteristik melalui nilai-nilai kehidupan dan dunia atau lingkungan di sekeliling mereka. Nilai ini merupakan kepercayaan yang berlaku umum sebaliknya mempengaruhi sikap individu mengenai bentuk perilaku yang dipertimbangkan lebih efektif dalam situasi tertentu.

Bila mengacu pada kultur organisasi, kita artikan segala sesuatunya sama dengan budaya masyarakat. Budaya organisasi mengandung bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan dan pola perilaku. Budaya yang ditujukan kepada organisasi yaitu kepribadian seperti apa yang dipunyai individu tersembunyi, bahkan relatif seragam memberikan arti, arah dan mobilisasi. Budaya dalam suatu organisasi membantu pekerja memberi tanggapan atas ketidakpastian yang tidak bisa dihindari dan keruwetan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya organisasi merupakan cara melihat dan berpikir mengenai perilaku dari dan dalam organisasi, suatu perspektif untuk memahami apa yang sesungguhnya sedang terjadi. Sejalan dengan penjelasan di atas, bahwa budaya organisasi mencerminkan peleburan dari norma, nilai-nilai yang diseleksi, di mana keberadaanya menjadi penting dengan penekanan pada dukungan terbentuknya sikap dan pola pemimpin dalam berperilaku yang mampu memberikan arahan bagi individu atau kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

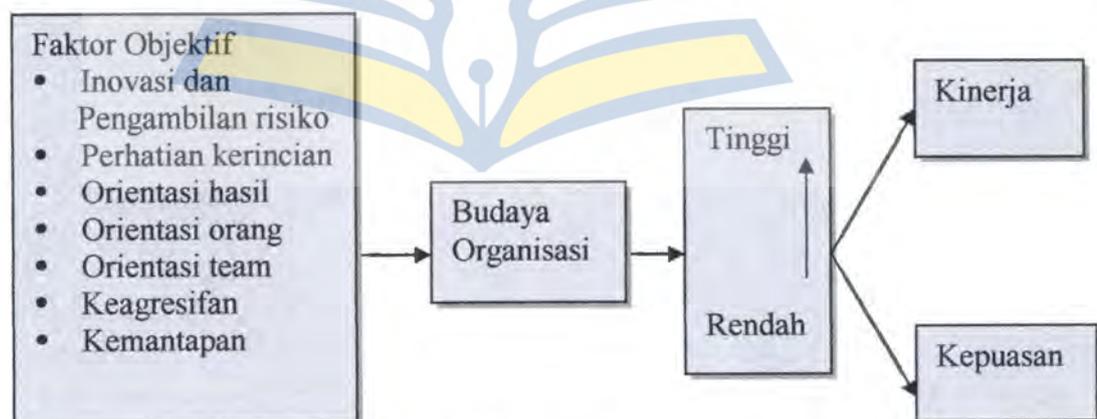
Gibson et al (2000:73) mengemukakan bahwa budaya merupakan keseluruhan dari karakter perilaku setiap individu, kelompok yang bersumber dari nilai-nilai, norma-norma, aturan, atau ajaran dalam suatu lembaga, organisasi, ataupun masyarakat. Oleh karena itu budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan budaya kelompok, budaya masyarakat, atau budaya organisasi, sebab budaya merupakan gejala sosial. Arti pentingnya budaya antara lain:

- 1) Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat. Identitas ini terbentuk dari berbagai faktor seperti sejarah, kondisi dan sisi geografis, sistem-sistem sosial, politi dan ekonomi.
- 2) Sebagai pengikat masyarakat. Kebersamaan (*sharing*) adalah faktor pengikat yang kuat seluruh anggota masyarakat.
- 3) Sebagai sumber. Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan, dan sumber daya. Budaya dapat menjadi komoditi ekonomi, misalnya wisata budaya.
- 4) Sebagai kekuatan penggerak. Karena jika budaya terbentuk melalui proses *learning process*, maka budaya itu dinamis, *resilent*, tidak statis, dan tidak kaku.
- 5) Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah. (Ross S Webber (dalam Ndraha, 2004:45) mengaitkan budaya dengan manajemen.
- 6) Budaya sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma-norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.
- 7) Sebagai warisan. Budaya disosialisasikan dan diajarkan kepada generasi berikutnya.
- 8) Sebagai substitusi formulasi. Sehingga tanpa diperintah orang mampu melakukan tugasnya sendiri.

Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (2006:215), organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu, individu itu dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi

dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, asumsi-asumsi dan norma-norma yang diyakini kebenarannya dipakai sebagai sarana untuk lebih meningkatkan kualitas dari pegawai agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan.

Selain mempunyai berbagai fungsi dan berdampak positif, organisasi justru dapat ditimpa kegagalan karena budaya organisasi itu sendiri (Moekijat, 2003:110), yaitu antara lain bila kualitas kinerja tidak benar-benar menjadi bagian penting dari organisasi tersebut. Selain itu, organisasi yang mempekerjakan karyawan yang nilai-nilainya tidak sejaris dengan nilai-nilai organisasi tersebut, mungkin akan menghasilkan karyawan yang kurang memiliki motivasi dan komitmen, serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka, sehingga menyebabkan rendahnya kinerja..



**Gambar 2.2**

**Pengaruh Budaya Terhadap Perilaku**

Sumber: Robbins (2008:308)

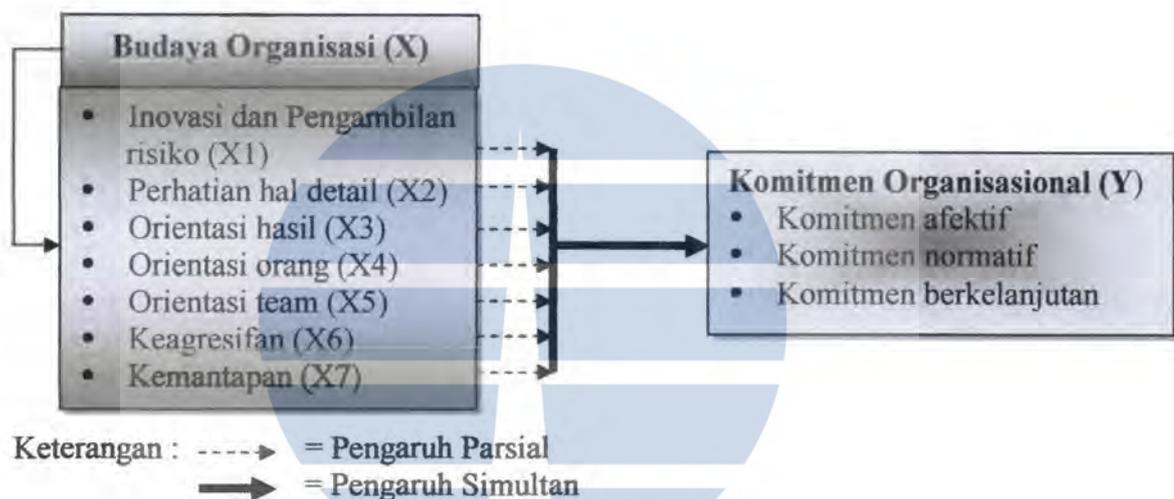
Gambar 2.2 di atas menggambarkan budaya organisasi sebagai suatu variabel campur tangan. Para karyawan membentuk suatu persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan faktor-faktor seperti risiko, tekanan pada team, dan dukungan orang. Sebenarnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang kuat dan kepuasan kerjasa bagi hasil yang mampu mempengaruhi secara positif setiap perilaku karyawan.

Pentingnya dilakukan penelitian di organisasi ini karena meskipun budaya organisasi di Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu sudah dirumuskan, tetapi belum pernah dilakukan penelitian apakah budaya organisasi yang sudah ada memiliki pengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasional.

*Research problem* dari penelitian ini adalah perluasan variabel-variabel penelitian dari Jolise (2007), Adeel *et al* (2010), Wolfgang (2012), Putri Pratiwi (2012) yang melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional namun tidak menunjukkan secara mendetail dimensi-dimensi dari budaya organisasi itu sendiri yang secara rinci menjelaskan pengaruhnya terhadap komitmen organisasional. Disamping itu penelitian yang sama tentang komitmen organisasional di Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu belum pernah

diteliti sehingga diperlukan penelitian lanjutan yang menguji pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan penjelasan di atas, dikemukakan kerangka pemikiran sesuai pendapat Gibson (2000:316), Robbins (2003:721) tentang Budaya Organisasi dalam Mempengaruhi Komitmen Pegawai Negeri Sipil, dapat dilihat pada gambar 2.3



**Gambar 2.3**  
**Kerangka Pemikiran**

Sumber : Robbins (2003:721) dan Allen dan Meyer (1991) dalam Rizky Fauzan (2012:65)

Meskipun menjadi suatu konsep yang penting, budaya organisasi sebagai suatu perspektif mengobservasi dan memahami perilaku organisasi memiliki keterbatasan. Pertama, bukan merupakan satu-satunya cara meninjau organisasi. Kedua, karena budaya organisasi harus mampu berfungsi untuk menepis atau menyaring begitu banyak konsep budaya terutama dari luar lingkungan organisasi yang tidak sedikit memberikan andil bagi kelangsungan hidup suatu organisasi.

#### D. Hipotesis

Hipotesis didefinisikan menurut Kerlinger (2000:48) Hipotesis, adalah pernyataan dugaan (conjectural) tentang hubungan antara dua variabel atau lebih. Jadi, hipotesis merupakan dugaan sementara mengenai hubungan antar variabel dalam suatu penelitian yang kebenarannya perlu dibuktikan. Umar (2007:67) menyatakan bahwa hipotesis adalah pernyataan sementara yang perlu dibuktikan benar atau tidak. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan model hipotesis pengaruh budaya organisasi terhadap Komitmen Organisasional Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu sebagai berikut :

1. Diduga ada pengaruh budaya organisasi yang mencakup inovasi dan pengambilan resiko, perhatian hal detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi team, keagresifan dan kemantapan secara simultan terhadap komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu.
2. Diduga ada pengaruh budaya organisasi yang mencakup inovasi dan pengambilan resiko, perhatian hal detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi team, keagresifan dan kemantapan secara parsial terhadap komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang utama. Adanya hipotesis yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian ini, maka jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa (Singarimbun 1995:39). Variabel yang akan dijelaskan adalah budaya organisasi dan Komitmen Organisasional pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu.

#### B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu, dengan dasar pertimbangan bahwa sebagai suatu institusi yang bergerak di bidang pertanian, tanaman pangan peternakan berperan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian maju mundurnya organisasi sangat tergantung pada peran serta pegawai di instansi tersebut. Agar kondisi tersebut dapat terwujud dan berjalan dengan baik, maka komitmen organisasional perlu diperhatikan, dimana komitmen organisasional itu sendiri dapat dicermati dari budaya organisasinya.

### C. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2008:46), Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 124 orang. Mengingat jumlah sampel relatif besar dan tidak memungkinkan diambil semua sebab masih ada pegawai yang baru bekerja belum 3 tahun dan terhadap pegawai tersebut belum bisa dilihat komitmennya, maka peneliti merasa perlu menetapkan sampel.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi atau bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi, untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif/mewakili (Sugiyono 2008:46).

Untuk teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *Purposive Sampling* dengan penetapan responden sampelnya berdasarkan pertimbangan tertentu, sebab masih ada pegawai yang masa kerjanya belum 3 tahun dan terhadap pegawai tersebut belum bisa dilihat komitmennya. Sedangkan besarnya sampel yang ditetapkan untuk presisi 10 % berdasarkan formula Slovin. Dalam menentukan jumlah sampel penulis menggunakan rumus slovin (Umar, 2004) yaitu :

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{N}{N(\alpha)^2 + 1} \\
 &= \frac{124}{124 (0,1)^2 + 1} \\
 &= 55,36
 \end{aligned}$$

Dimana :

n = Ukuran sample

N = Ukuran Populasi

e = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir, sebesar 10 persen%

Berdasarkan formula di atas, maka sampel yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 55 orang pegawai. Selanjutnya disajikan data sampel penelitian sebagaimana yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.1**  
**Cara Penentuan Sample dengan Purposive Sampling**

| Bidang                      | Populasi   | Sampel               | Sampel (Orang) |
|-----------------------------|------------|----------------------|----------------|
| Sekretariat                 | 18         | $(18/124) * (55)$    | 8              |
| Tanaman Pangan              | 12         | $(12/124) * (55)$    | 5              |
| Hortikultura                | 8          | $(8/124) * (55)$     | 4              |
| Peternakan                  | 9          | $(9/124) * (55)$     | 4              |
| Penyuluhan                  | 6          | $(6/124) * (55)$     | 3              |
| UPT                         | 2          | $(2/124) * (55)$     | 1              |
| Kelompok Jabatan Fungsional | 69         | $(69/124) * (55)$    | 31             |
| <b>Jumlah Populasi</b>      | <b>124</b> | <b>Jumlah Sampel</b> | <b>55</b>      |

Sumber : Data Sekunder, Tahun 2013

Berdasarkan hasil di atas, kemudian dilakukan teknik pengambilan sampel dengan cara purposive pada setiap bidang. Hal ini dilakukan dengan alasan masih ada pegawai yang masa kerjanya belum 3 tahun dan terhadap pegawai tersebut belum bisa dilihat komitmennya.

#### **D. Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan terdiri dari:

1. Kuesioner, berupa pertanyaan-pertanyaan yang disusun untuk diisi oleh responden. Maksudnya adalah untuk memperoleh data primer berupa informasi secara tertulis langsung dari responden mengenai variabel yang diteliti.
2. Dokumentasi, yaitu mengumpulkan informasi dengan mempelajari sumber data tertulis untuk memperoleh data sekunder mengenai latar belakang organisasi, jumlah pegawai, struktur organisasi, dan data tertulis lainnya yang mendukung penelitian ini.
3. Wawancara, yaitu metode yang digunakan untuk memperoleh informasi secara langsung, mendalam, tidak terstruktur dan individual. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan komunikasi secara langsung kepada pimpinan maupun kelompok jabatan pelaksana mengenai hal-hal yang ada hubungannya dengan permasalahan yang diteliti.
4. Observasi. Penulis melakukan pengamatan langsung terhadap objek-objek yang dijadikan permasalahan.

#### **E. Uji Instrumen Penelitian**

##### **1. Uji Validitas**

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang ditentukan atau dengan kata lain melalui uji validitas ini akan diketahui apakah item-item yang terdapat dalam

kuesioner betul-betul dapat mengungkapkan apa yang akan diteliti. Cara yang digunakan yaitu menggunakan analisa butir atau istilah lainnya yaitu analisa item (Sugiyono, 2008:52), dimana setiap nilai yang ada pada setiap butir pertanyaan dikorelasikan dengan nilai total seluruh butir pertanyaan untuk suatu variabel dengan menggunakan rumus *Korelasi Product Moment*. Syarat minimum untuk dianggap valid adalah nilai  $r > 0,30$ .

## 2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya, atau dengan kata lain alat ukur tersebut dapat dikatakan reliabel jika secara konsisten menunjukkan hasil ukuran yang sama apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Jadi, reliabilitas merupakan suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana instrumen dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Untuk uji reliabilitas ini digunakan teknik *Alpha Cronbach*, dimana suatu instrumen dapat dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan atau alpha sebesar 0,6 atau lebih (Umar, 2007:103).

## F. Sumber Data

Sesuai dengan cara memperolehnya, maka data dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. **Data Primer**, merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu maupun perseorangan seperti hasil wawancara, hasil pengisian kuesioner atau hasil observasi yang biasa dilakukan oleh peneliti (Umar, 2007:85). Dalam penelitian ini data primer hasil wawancara, pengisian kuesioner maupun

observasi berkaitan dengan variabel budaya organisasi dan komitmen organisasional.

- b. Data Sekunder**, merupakan data yang sudah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen, yang menjadi data pendukung dalam penelitian ini, seperti latar belakang perusahaan, jumlah karyawan, struktur organisasi, dan lain-lain.

### **G. Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional variabel**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel budaya organisasi sebagai variabel independen sedangkan variabel dependen adalah komitmen organisasional.

#### **1. Budaya Organisasi (X) yang meliputi:**

- X1. Inovasi dan Pengambilan Resiko , merupakan tingkat tuntutan dimana pegawai didorong untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.
- X2. Perhatian pada hal detail, merupakan tingkat tuntutan dimana pegawai diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.
- X3. Orientasi pada hasil, merupakan tingkat tuntutan dimana pimpinan memfokus pada hasil atau manfaat dari pada dibanding perhatian pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
- X4. Orientasi pada orang, merupakan tingkat tuntutan dimana keputusan pimpinan mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

- X5. Orientasi pada tim , merupakan tingkat tuntutan dimana aktivitas kerja di organisasi berdasar tim dari pada individual.
- X6. Agresivitas, merupakan tingkat tuntutan terhadap pegawai agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
- X7. Kemantapan, merupakan tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo sebagai lawan dari perkembangan

Teori tentang budaya organisasi menurut Robbins (2003:721) ini digunakan sebagai teori yang mendukung penelitian ini, karena dimensi-dimensi budaya organisasinya dirasakan cocok untuk diterapkan dan sesuai untuk mendukung penelitian tentang budaya organisasi di Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu.

## 2. **Komitmen Organisasional (Y) yang meliputi:**

*Affective commitment*, merupakan komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan , dan keterlibatan karyawan pada organisasi.

*Normative commitment*, merupakan komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi.

*Continuitas commitment*, merupakan kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar.

Adapun variabel penelitian, dimensi dan indikator pengukurannya dapat dilihat pada tabel 3.2 berikut:

**Tabel 3.2**  
**Variabel Penelitian**

| Variabel   | Dimensi                                | Indikator   |
|--|--|---|
| <b>1. Budaya Organisasi, Robbins (2003:721)</b>                                    |  |   |
|  | 1. Inovasi dan Pengambilan Resiko (X1) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreativitas pegawai dalam bekerja</li> <li>• Keberanian pegawai dalam mengambil suatu tindakan efektif</li> </ul>                  |
|  | 2. Perhatian pada hal detail (X2)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketelitian dalam bekerja</li> <li>• Kemampuan menyelesaikan pekerjaan</li> </ul>   |
|  | 3. Orientasi pada hasil (X3)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan</li> <li>• Toleransi atas kesalahan yang dibuat pegawai</li> </ul>                          |
|  | 4. Orientasi pada orang (X4)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penghargaan atas prestasi pegawai</li> <li>• Kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk maju dan berkembang</li> </ul>         |
|  | 5. Orientasi pada tim (X5)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerjasama tim di tempat bekerja</li> <li>• Keputusan bersama yang dilakukan</li> </ul>   |
|  | 6. Agresivitas (X6)                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecepatan dalam bertindak</li> <li>• Kompetisi kerja</li> </ul>  |
|  | 7. Kemantapan (X7)                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kondisi kerja selama ini</li> <li>• Variasi aktivitas kerja dari waktu ke waktu</li> </ul>   |
| <b>2. Komitmen Organisasional (Y) Allen dan Meyer dalam Rizky Fauzan (2012:65)</b> |  |   |
|  | 1. <i>affective commitment</i>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• memiliki kemauan kerja</li> <li>• Sikap positif pada pekerjaan</li> <li>• Kepercayaan yang kuat</li> </ul>                         |
|  | 2. <i>normative commitment</i>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki loyalitas</li> <li>• Kewajiban sebagai pegawai</li> <li>• Tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi</li> </ul> |
|  | 3. <i>continuitas commitment</i>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan akan tugas</li> <li>• Memikirkan resiko terhadap sesuatu pemikiran</li> </ul>  |

## H. Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran yang digunakan dalam pengukuran variabel penelitian ini yaitu menggunakan skala likert yang menggunakan interval penilaian untuk setiap jawaban responden adalah 1 sampai 5. Interval jawaban responden akan disesuaikan dengan pertanyaan yang akan diajukan. Menurut Kinnear *dalam* Umar (2007:88) skala likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu, misalnya setuju-tidak setuju, senang-tidak senang, dan baik-tidak baik. Berikut ini akan diberikan contoh alternatif jawaban yang akan digunakan dalam kuesioner penelitian ini serta skor yang diberikan untuk setiap item pertanyaan:

- Sangat tidak setuju           diberi skor : 1
- Tidak setuju                   diberi skor : 2
- Ragu-ragu                      diberi skor : 3
- Setuju                           diberi skor : 4
- Sangat setuju                 diberi skor : 5

## I. Teknik Analisis Data

Untuk menjawab permasalahan pertama, data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi. Menurut Sugiyono (2008:72) yang dimaksud dengan statistik deskriptif yaitu statistik yang dipergunakan untuk menganalisa data dengan cara mendiskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penggunaan statistik deskriptif untuk memberikan

deskripsi mengenai variabel bebas dan terikat melalui penggunaan tabel frekuensi. Jadi, data yang telah terkumpul selanjutnya akan diedit dan ditabulasikan dalam tabel, setelah itu dilakukan pembahasan secara deskriptif.

### 1. Uji Validitas

Validitas adalah ketetapan atau kecermatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin diukur. Validitas item ditunjukkan dengan adanya korelasi atau dukungan terhadap *item* total (skor total), perhitungan dilakukan dengan cara mengorelasikan antara skor *item* dengan skor total *item*. Dari hasil perhitungan korelasi akan didapat suatu koefisien korelasi yang digunakan untuk mengukur tingkat validitas suatu item dan untuk menentukan apakah suatu *item* layak digunakan atau tidak. Dalam penentuan layak atau tidaknya suatu *item* yang akan digunakan, biasanya dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi 0,05, artinya suatu *item* dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total. (Priyatno, 2008:16)

Teknik pengujian yang digunakan untuk uji validitas adalah menggunakan korelasi *Bivariate Pearson* (Produk Momen Pearson). Analisis *Bivariate Pearson* (Produk Momen Pearson) dengan cara mengorelasikan masing-masing skor *item* dengan skor total. *Item-item* pertanyaan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan *item-item* tersebut mampu memberikan dukungan dalam mengungkap apa yang ingin diungkap. Dalam pengujian butir, bisa saja ada butir-butir yang ternyata tidak valid, sehingga harus dibuang atau diganti dengan pertanyaan lain.

Untuk menguji validitas butir yaitu dengan ketentuan:

- Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka butir atau variabel tersebut valid
- Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka butir atau variabel tersebut tidak valid

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Untuk uji reliabilitas ini digunakan metode Alpha (*Cronbach's*). Metode alpha sangat cocok digunakan pada skor berbentuk Skala (misalnya 1-4, 1-5) atau skor rentangan (misalnya 0-20, 0-50). (Priyatno, 2008:25)

Uji reliabilitas bisa menggunakan batasan tertentu seperti 0,6. Menurut Sekaran (1992) dalam Priyatno (2008:26), reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan di atas 0,8 adalah baik.

## 3. Uji Asumsi Klasik

Tujuan pengujian asumsi klasik ini adalah untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias dan konsisten. Beberapa perbaikan, baik pengecekan kembali data *outlier* maupun *recollecterror data* dapat dilakukan. Uji asumsi klasik yang dikemukakan dalam penelitian ini antara lain: uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji normalitas dan uji linearitas.

### a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya

penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linier antara variabel bebas dalam model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas. Ada beberapa metode pengujian yang bisa digunakan, diantaranya 1) dengan melihat nilai *inflation factor* (VIF) pada model regresi, 2) dengan membandingkan nilai koefisien determinasi individual ( $r^2$ ) dengan nilai determinasi secara serentak ( $R^2$ ), dan 3) dengan melihat *eigenvalue* dan *condition index*. Pada penelitian ini akan dilakukan uji multikolinearitas dengan melihat nilai *inflation factor* (VIF) pada model regresi. Menurut Santoso (2001) dalam Priyatno (2008:39), pada umumnya jika VIF lebih besar dari 5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya.

b. Uji Heterokedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heterokedastisitas, yaitu adanya ketidaksamaan varian dan residual untuk semua pengamatan Pada model regresi Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Ada beberapa metode pengujian yang bisa digunakan diantaranya yaitu Uji Park, Melihat Pola Grafik Regresi, dan Uji Koefisien Korelasi Spearman. (Priyatno, 2008:42)

c. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk mengetahui distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan

menggunakan pendekatan *kolmogrov smirnov*. Dengan menggunakan tingkat signifikan 5% maka nilai *Asymp.sig. (2-tailed)* diatas nilai signifikan 5% artinya variabel residual berdistribusi normal (Situmorang dkk, 2008:59)

d. Uji Linearitas.

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear. Pengujian pada SPSS dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*Linearity*) kurang dari 0,05. (Situmorang dkk, 2008:59)

#### 4. Uji Regresi Linier Berganda

Untuk menjawab permasalahan berikutnya disesuaikan dengan model hipotesis. di mana untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan teknik analisis Regresi Linier Berganda dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \epsilon$$

Keterangan:

Y = Variabe Dependen

$\beta_0$  = intersep

$X_1 - X_7$  = Variabel Independen

$\epsilon$  = error terms

Sebelum data tersebut dianalisis dalam model regresi linear berganda di atas, maka diperlukan beberapa uji penyimpangan model klasik.

### a. Pengujian Hipotesis

Model regresi yang sudah memenuhi syarat asumsi klasik tersebut akan digunakan untuk menganalisis, melalui pengujian hipotesis sebagai berikut :

#### 1. Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji - F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Bentuk pengujian :

$H_0 : b_i = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan dari *Budaya Organisasi* terhadap *Komitmen Organisasional*.

$H_a : \neq 0 \text{ i } b$ , artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan dari *Budaya Organisasi* terhadap *Komitmen Organisasional*.

Pada penelitian ini nilai F hitung akan dibandingkan dengan F tabel pada tingkat signifikan ( $\alpha/2$ ) = 5%.

Kriteria penilaian hipotesis pada uji-F ini adalah :

Terima  $H_0$  bila  $F \text{ hitung} \leq F \text{ tabel}$

Tolak  $H_0$  (terima  $H_a$ ) bila  $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$

#### 2. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji - t)

Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah setiap variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Bentuk pengujian :

$H_0 : b_i = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dari *Budaya Organisasi* terhadap *Komitmen Organisasional*.

$H_a : \neq 0 \text{ i } b$ , artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dari *Budaya Organisasi* terhadap *Komitmen Organisasional*.

Pada penelitian ini nilai  $t$  hitung akan dibandingkan dengan  $t$  tabel pada tingkat signifikan  $(\alpha/2) = 5\%$ .

Kriteria pengambilan keputusan pada uji- $t$  ini adalah :

$H_0$  diterima jika :  $t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$

$H_a$  diterima jika :  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$

### 3. Pengujian $R^2$ (Koefisien Determinasi)

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen yang digunakan dalam penelitian mampu menjelaskan variasi total variabel dependent. Pengukuran besarnya persentase kebenaran dari uji regresi tersebut dapat dilihat melalui koefisien determinasi *adjusted*  $R^2$  (koefisien determinan). Nilai  $R^2$  (koefisien determinasi) ini nilainya terletak antara 0 dan 1 ( $0 < R^2 < 1$ ).

Teknik analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan program *SPSS for Windows* versi 16.0

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Geografis Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan, Jl.DI.Panjaitan No.20 Putussibau Kabupaten Kapuas Hulu.Kabupaten Kapuas Hulu secara Astronomis terletak diantara garis-garis  $0,5^{\circ}$  Lintang Utara sampai  $1,4^{\circ}$  Lintang Selatan dan antara  $111,40^{\circ}$  Bujur Barat sampai  $114,10^{\circ}$  Bujur Timur dengan ibukota Putussibau. Adapun batas- batas wilayah Kabupaten kapuas Hulu adalah sebagai berikut :

- ❑ Sebelah Utara berbatasan langsung dengan Negara Bagian Serawak, Malaysia Timur,
- ❑ Sebelah Selatan berbatasan dengan Propinsi Kalimantan Tengah dan Kabupaten Sintang,
- ❑ Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Sintang,
- ❑ Sebelah Timur berbatasan dengan Propinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Tengah.

Kedudukan geografis Kabupaten Kapuas Hulu berada di ujung timur Propinsi Kalimantan Barat, dengan jarak lebih kurang 657 Km jalan darat atau  $\pm 16$  jam perjalanan darat dan 824 Km melalui Sungai Kapuas dan  $\pm 1$  Jam penerbangan dengan menggunakan pesawat ATR 42 Seri 300/F27 dari Pontianak ke Putussibau, Ibu Kota

Kabupaten Kapuas Hulu. Keadaan geografi dan topografi daerah Kapuas Hulu berbentuk Wajan, cekung ditengah, sebagian terdiri dari daerah rawa, Daerah Aliran Sungai (DAS Kapuas), danau serta bukit bergelombang sepanjang perbatasan dengan Negara Bagian Serawak Malaysia Timur dan sepanjang perbatasan Propinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Tengah.

Kabupaten Kapuas Hulu memiliki luas wilayah seluruhnya adalah 29.842 Km<sup>2</sup> yang merupakan 20,33 % dari luas Wilayah Kalimantan Barat (146.807 Km<sup>2</sup>). Secara administratif berdasarkan Surat Keputusan Bupati kapuas Hulu Nomor 143 Tahun 2007, Kabupaten Kapuas Hulu dibagi menjadi 25 Kecamatan 4 Kelurahan, 208 Desa dan 547 Dusun.

## **2. Kedudukan, Tugas pokok dan Fungsi**

### **a. Kedudukan**

Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu dibentuk dengan Keputusan Bupati Kapuas Hulu Nomor 7 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Bupati Nomor 33 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu dalam menetapkan uraian tugasnya ditentukan dan bertanggungjawab kepada Kepala Daerah tentang penyelenggaraan pelayanan publik dibidang pertanian.

Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu dikepalai oleh seorang Kepala yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

b. Tugas Pokok

Berdasarkan Peraturan Bupati Kapuas Hulu Nomor 7 Tahun 2012 tentang Perubahan Susunan Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu, mempunyai tugas melaksanakan kewenangan otonomi daerah dibidang pelayanan dalam rangka pelaksanaan tugas desentralisasi.

Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian kewenangan daerah Kabupaten Kapuas Hulu dibidang Pertanian Tanaman Pangan, hortikultura dan peternakan yang diserahkan oleh Bupati dalam rangka pelaksanaan tugas desentralisasi. Selain itu diberi juga wewenang untuk mengusulkan kenaikan pangkat dan pengembangan pegawai pada semua tingkat golongan yang berada di lingkungan Dinas pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas hulu.

c. Fungsi

Fungsi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu adalah :

- perumusan kebijakan teknis dibidang pertanian tanaman pangan, hortikultura, peternakan dan penyuluhan.

- Pelaksanaan urusan pemerintahan dibidang pertanian tanaman pangan, hortikultura, peternakan dan Penyuluhan.
- pengelolaan barang milik/kekayaan daerah yang menjadi tanggungjawabnya.
- pengawasan dan pengendalian terhadap pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan bidang tugasnya.
- penyampaian laporan yang berkaitan dengan bidang tugasnya secara periodik.
- pelaksanaan tugas lain yang diberikan Bupati Kapuas Hulu sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

### 3. Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Bupati Kapuas Hulu Nomor 7 Tahun 2012 tentang Perubahan Susunan Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu, Struktur Organisasi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan terdiri dari :

- a. Kepala Dinas
- b. Sekretariat
- c. Bidang Tanaman Pangan
- d. Bidang Hortikultura
- e. Bidang Peternakan
- f. Bidang Penyuluhan Pertanian
- g. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD)

#### h. Kelompok Jabatan Fungsional

Adapun bagan struktur organisasi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu, secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 6.

Pada BAB IV ini akan dilakukan analisis data yang diperoleh dari penelitian lapangan terhadap sejumlah responden yang merupakan pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu.

### B. Karakteristik Responden

Deskripsi data ini menggambarkan beberapa kondisi responden yang ditampilkan secara statistik. Responden pada penelitian ini adalah pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu, sebanyak 55 responden. Profil responden digambarkan melalui jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan yang ditamatkan, dan masa kerja. Hasil penyebaran kuesionernya dapat dilihat pada uraian berikut :

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No                      | Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentase (%) |
|-------------------------|---------------|-----------|----------------|
| 1                       | Laki-Laki     | 41        | 74,55          |
| 2                       | Perempuan     | 14        | 25,45          |
| <b>Jumlah Responden</b> |               | <b>55</b> | <b>100</b>     |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, Tahun 2013

Berdasarkan data yang diperoleh bahwa komposisi pegawai responden Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu terdapat perbedaan yang cukup jauh berbeda antara jumlah pegawai laki-laki dan perempuan. Meskipun jumlah pegawai laki-laki lebih dominan yaitu

sebanyak 41 orang atau 74,55%, namun tidak menimbulkan bias gender, mengingat tugas pekerjaan secara fisik maupun psikis dapat dikerjakan baik oleh laki-laki maupun perempuan.

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

| No.                     | Usia        | Frekuensi | Persentase (%) |
|-------------------------|-------------|-----------|----------------|
| 1                       | 20-25 tahun | 11        | 20             |
| 2                       | 26-30 tahun | 23        | 41,82          |
| 3                       | 31-35 tahun | 13        | 23,64          |
| 4                       | 36-40 tahun | 8         | 14,55          |
| <b>Jumlah Responden</b> |             | <b>55</b> | <b>100</b>     |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, Tahun 2013

Berdasarkan Tabel 4.2 diperoleh informasi bahwa mayoritas responden adalah berusia antara 26-30 tahun yaitu sebanyak 23 orang atau 41,82%. Hal ini menunjukkan mayoritas responden adalah dalam katagori usia produktif, dimana seorang pegawai membutuhkan kondisi fisik, kecakapan, dan keluwesan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

| No.                     | Pendidikan | Frekuensi | Persentase (%) |
|-------------------------|------------|-----------|----------------|
| 1                       | S-2        | 4         | 7,27           |
| 2                       | S-1        | 34        | 61,82          |
| 3                       | Diploma    | 2         | 3,64           |
| 4                       | SLTA       | 12        | 21,82          |
| 5                       | SLTP       | 2         | 3,64           |
| 6                       | SD         | 1         | 1,82           |
| <b>Jumlah Responden</b> |            | <b>55</b> | <b>100</b>     |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, Tahun 2013

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa mayoritas responden berpendidikan S-1 yaitu sebanyak 34 orang atau 61,82% kemudian diikuti oleh lulusan SLTA sebanyak 12 orang atau 21,82%. Tingkat pendidikan yang baik

diharapkan dapat berperan penting dalam meningkatkan komitmen pada pekerjaan dan instansi.

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

| No.                     | Masa Kerja  | Frekuensi | Persentase (%) |
|-------------------------|-------------|-----------|----------------|
| 1                       | <5 tahun    | 1         | 1,82           |
| 2                       | 6-10 tahun  | 19        | 34,55          |
| 3                       | 11-15 tahun | 30        | 54,55          |
| 4                       | >16 tahun   | 5         | 9,09           |
| <b>Jumlah Responden</b> |             | <b>55</b> | <b>100</b>     |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, Tahun 2013

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden atau sebanyak 30 orang (54,55%) telah memiliki masa kerja antara 11-15 tahun. Responden yang telah cukup lama bekerja biasanya lebih mengetahui mekanisme kerja, hal ini disebabkan karena mereka telah mempunyai pengalaman lebih banyak tentang bagaimana cara terbaik untuk meningkatkan pekerjaannya. Selain itu, responden tersebut diharapkan juga telah memahami prosedur dan aturan yang berlaku ditempat kerjanya dengan baik.

### C. Uji Validitas dan Reliabelitas Instrumen

#### 1. Uji Validitas

Sebelum penelitian dilakukan, suatu instrument terlebih dahulu harus dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Karena dapat menunjukkan tingkat keandalan dan kesahihan suatu alat ukur. Alat ukur yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Untuk menguji validitas alat ukur, terlebih dahulu dicari harga korelasi antara bagian-bagian dari alat ukur secara keseluruhan dengan cara mengkorelasikan tiap butir alat ukur dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir, dengan metode korelasi *pearson product*

*momen*. Syarat minimum suatu instrument penelitian dianggap valid jika nilai  $r > 0,3$  atau nilai  $p < 0,05$ . Untuk mengetahui hasil uji validitas instrument penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini :

**Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Instrumen**

| Item<br>Pertanyaan | r hitung<br>( <i>Pearson Correlation</i> ) | Signifikansi<br>(0,05) | Validitas |
|--------------------|--|------------------------|-----------|
| X1.1               | 0,849                                      | 0,000                  | Valid     |
| X1.2               | 0,794                                      | 0,000                  | Valid     |
| X1.3               | 0,732                                      | 0,000                  | Valid     |
| X2.1               | 0,818                                      | 0,000                  | Valid     |
| X2.2               | 0,852                                      | 0,000                  | Valid     |
| X3.1               | 0,852                                      | 0,000                  | Valid     |
| X3.2               | 0,838                                      | 0,000                  | Valid     |
| X4.1               | 0,866                                      | 0,000                  | Valid     |
| X4.2               | 0,878                                      | 0,000                  | Valid     |
| X5.1               | 0,782                                      | 0,000                  | Valid     |
| X5.2               | 0,814                                      | 0,000                  | Valid     |
| X6.1               | 0,652                                      | 0,000                  | Valid     |
| X6.2               | 0,845                                      | 0,000                  | Valid     |
| X7.1               | 0,779                                      | 0,000                  | Valid     |
| X7.2               | 0,847                                      | 0,000                  | Valid     |
| Y1.1               | 0,761                                      | 0,000                  | Valid     |
| Y1.2               | 0,743                                      | 0,000                  | Valid     |
| Y1.3               | 0,749                                      | 0,000                  | Valid     |
| Y1.4               | 0,627                                      | 0,000                  | Valid     |
| Y1.5               | 0,641                                      | 0,000                  | Valid     |
| Y1.6               | 0,671                                      | 0,000                  | Valid     |
| Y1.7               | 0,722                                      | 0,000                  | Valid     |
| Y1.8               | 0,726                                      | 0,000                  | Valid     |

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Hasil uji validitas pada Tabel 4.5 dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel dinyatakan valid karena keseluruhan nilai  $r > 0,30$  dan nilai signifikansinya  $< 0,05$  sehingga seluruh item tersebut dapat dipergunakan untuk menganalisis selanjutnya.

## 2. Uji Reliabilitas Instrumen

Selain harus valid, suatu instrument juga harus reliabel (dapat diandalkan). Uji reliabilitas merupakan derajat ketepatan, ketelitian, dan keakuratan yang ditunjukkan oleh instrument penelitian. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya, dengan kata lain suatu instrument dikatakan andal/reliabel jika alat ukur tersebut menghasilkan hasil-hasil yang konsisten, dengan demikian instrument ini dapat dipakai dengan aman karena dapat bekerja dengan baik. Dalam uji reliabilitas digunakan teknik *alpha cronbach*, dimana suatu instrument dikatakan reliabel bila memiliki nilai koefisien kehandalan atau nilai *alpha cronbach* sebesar 0.6 atau lebih. Hasil uji reliabilitas ditunjukkan pada Tabel 4.6 berikut ini.

**Tabel 4.6. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

| Item Pertanyaan | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|-----------------|------------------|------------|
| X1              | 0.704            | Reliabel   |
| X2              | 0.665            | Reliabel   |
| X3              | 0.601            | Reliabel   |
| X4              | 0.685            | Reliabel   |
| X5              | 0.630            | Reliabel   |
| X6              | 0.639            | Reliabel   |
| X7              | 0.688            | Reliabel   |
| Y               | 0.855            | Reliabel   |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, Tahun 2013

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang tampak pada Tabel 4.6 diatas dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, karena nilai alpha cronbach dari seluruh item pertanyaan adalah lebih besar dari 0.60.

## D. Uji Asumsi Klasik

Tujuan pengujian asumsi klasik ini adalah untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias dan konsisten.

### 1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linear antara variabel independen dalam model regresi. Prasyarat yang harus dipenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas. Pada umumnya jika VIF lebih besar dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya.

**Tabel 4.7 Hasil Uji Multikolinieritas**

| Model | Collinearity Statistics |       |
|-------|-------------------------|-------|
|       | Tolerance               | VIF   |
| X1    | .417                    | 2.396 |
| X2    | .477                    | 2.095 |
| X3    | .546                    | 1.833 |
| X4    | .430                    | 2.327 |
| X5    | .503                    | 1.988 |
| X6    | .617                    | 1.621 |
| X7    | .474                    | 2.110 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, Tahun 2013

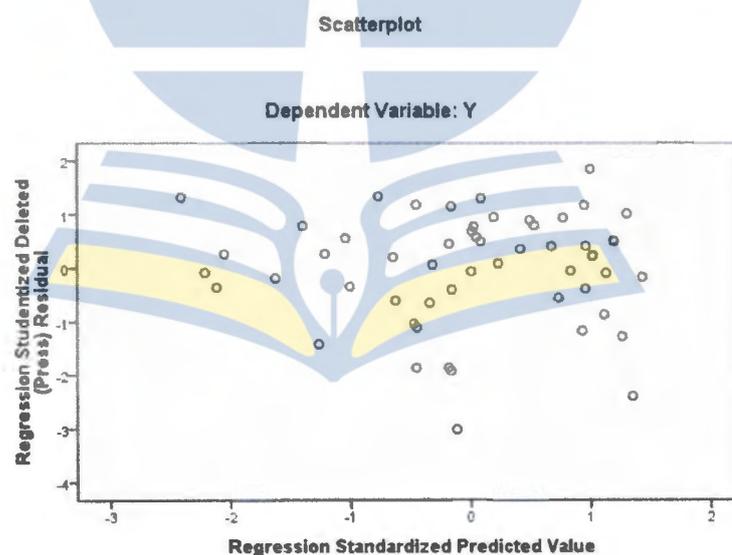
Dari Tabel 4.7 diatas dapat diketahui nilai *variance inflation factor* (VIF) ketujuh variabel X lebih kecil dari 10, sehingga bisa dinyatakan bahwa antar variabel independen tidak terjadi persoalan multikolinearitas.

## 2. Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari suatu residual pengamatan ke pengamatan lain. Dalam penelitian ini uji heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat pola diagram pencar residual, yaitu selisih antara nilai  $\hat{Y}$  prediksi dengan  $Y$  observasi. Hipotesisnya sebagai berikut:

- Jika diagram pencar yang ada membentuk pola-pola tertentu yang teratur maka regresi mengalami gangguan heteroskedastisitas.
- Jika diagram pencar tidak membentuk pola atau acak maka regresi tidak mengalami gangguan heteroskedastisitas.

Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut.



**Gambar 4.1**  
**Pengujian Heteroskedastisitas Scatterplot**

Sumber: Hasil Pengolahan Data, Tahun 2013

Berdasarkan Gambar 4.1 diatas menunjukkan bahwa, diagram pencar yang terbentuk ternyata tidak membentuk suatu pola tertentu sehinggalah dinyatakan bahwa regresi tidak mengalami gangguan heteroskedastisitas.

### 3. Uji Normalitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Suatu model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

Untuk menguji apakah dalam model regresi ini data yang digunakan terdistribusi normal atau tidak, maka digunakan uji statistik non parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Pengujian normalitas data dapat dilihat pada Tabel di bawah ini.. Hasil uji normalitas setiap variabel dapat dilihat pada Tabel 4.8.

**Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                                |                | Unstandardized Residual |
|--------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                              |                | 55                      |
| Normal Parameters <sup>a</sup> | Mean           | .0000000                |
|                                | Std. Deviation | 1.27929163              |
| Most Extreme Differences       | Absolute       | .109                    |
|                                | Positive       | .074                    |
|                                | Negative       | -.109                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z           |                | .812                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)         |                | .525                    |

a. Test distribution is Normal.

Sumber : Hasil Pengolahan Data, Tahun 2013

Berdasarkan Tabel 4.8, pengujian Kolmogorov-Smirnov dapat dinyatakan bahwa data residual penelitian ini terdistribusi secara normal. Hal ini dikarenakan nilai signifikansi yang dihasilkan adalah 0,525, lebih besar dari 0,05.

#### 4. Uji Linieritas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear. Pengujian pada SPSS dengan menggunakan *Test for Linearity* pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*Linearity*) kurang dari 0,05. (Situmorang dkk, 2008:59). Tabel 4.9 berikut peneliti sajikan hasil uji linieritas dengan menggunakan *Test for Linearity*.

**Tabel 4.9 Hasil Uji Linieritas**

| Linearity | F       | Signifikansi |
|-----------|---------|--------------|
| Y * X1    | 154.467 | 0.000        |
| Y * X2    | 34.758  | 0.000        |
| Y * X3    | 22.091  | 0.000        |
| Y * X4    | 85.644  | 0.000        |
| Y * X5    | 66.932  | 0.000        |
| Y * X6    | 27.008  | 0.000        |
| Y * X7    | 45.814  | 0.000        |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, Tahun 2013

Dari Tabel 4.9 di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi pada *Linearity* seluruhnya kurang dari 0,05 ( $< 0,05$ ). Karena signifikansi kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel bebas dan variabel terikat terdapat hubungan yang linear.

## E. Uji Regresi Linier Berganda

### 1. Model Regresi linier Berganda

Pada bagian ini akan diestimasi dan diuji pengaruh budaya organisasi yang mencakup variabel inovasi dan pengambilan resiko, perhatian hal detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi team, keagresifan dan kemantapan terhadap komitmen organisasional dengan menggunakan regresi linear berganda. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan alat bantu SPSS versi 16.0 diperoleh hasil regresi sebagai berikut.

**Tabel 4.10 Hasil Estimasi Model Regresi**

| Model                               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                                     | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant)                        | .058                        | 1.957      |                           | .030   | .976 |
| X1 (Inovasi dan pengambilan resiko) | .975                        | .188       | .392                      | 5.179  | .000 |
| X2 (Perhatian hal detail)           | -.147                       | .253       | -.041                     | -.581  | .564 |
| X3 (Orientasi Hasil)                | -.337                       | .222       | -.101                     | -1.520 | .135 |
| X4 (Orientasi orang)                | 1.194                       | .243       | .366                      | 4.915  | .000 |
| X5 (Orientasi Team)                 | 1.134                       | .263       | .297                      | 4.315  | .000 |
| X6 (Keagresifan)                    | .311                        | .230       | .084                      | 1.355  | .182 |
| X7 (Kemantapan)                     | .389                        | .246       | .112                      | 1.580  | .121 |

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil Pengolahan Data, Tahun 2013

Melalui hasil pengolahan data seperti diuraikan pada Tabel 4.10 maka dapat dibentuk model prediksi variabel inovasi dan pengambilan resiko (X1), perhatian hal detail (X2), orientasi hasil (X3), orientasi orang (X4); orientasi

team (X5), keagresifan (X6) dan kemantapan (X7) terhadap komitmen organisasional sebagai berikut :

$$Y = 0,392X1 - 0,041X2 - 0,101X3 + 0,366X4 + 0,297X5 + 0,084X6 + 0,112X7$$

## 2. Uji Signifikan Simultan/Bersama-sama (Uji - F)

Uji - F dapat menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Model hipotesis yang digunakan dalam uji F ini adalah sebagai berikut:

$$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = b_7 = 0$$

Artinya secara bersama-sama tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$ ) terhadap komitmen organisasional pegawai sebagai variabel terikat (Y).

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq b_5 \neq b_6 \neq b_7 \neq 0$$

Artinya secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$ ) terhadap komitmen organisasional pegawai sebagai variabel terikat (Y).

Nilai  $F_{hitung}$  akan dibandingkan dengan nilai F tabel dengan tingkat kesalahan  $\alpha = 5\%$  dan derajat kebebasan ( $df$ ) = (n - k), (k - 1), dengan kriteria uji:

- 1)  $H_0$  diterima bila  $F_{hitung} < F_{tabel}$
- 2)  $H_a$  diterima jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$

Nilai  $F_{hitung}$  diperoleh dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 16.0 seperti terlihat pada Tabel 4.11 dibawah ini atau pada tabel ANOVA lampiran output SPSS.

**Tabel 4.11 Hasil Uji Pengaruh Secara Simultan**

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 699.333        | 7  | 99.905      | 53.131 | .000 <sup>a</sup> |
| Residual     | 88.376         | 47 | 1.880       |        |                   |
| Total        | 787.709        | 54 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), X7, X6, X3, X5, X4, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil Pengolahan Data, Tahun 2013

Pada Tabel 4.11 diatas nilai  $F_{hitung} = 53,131$  pada tingkat kesalahan = 5%, dengan nilai signifikan = 0.000 < tingkat kesalahan <= 5 %.

Derajat kebebasan (df) = (k - 1), (n - k), = (7 - 1), (55 - 7)

Pada derajat kebebasan = (6 ;48) nilai 0,05(6 ;48) = 2,409

Berdasarkan kriteria uji hipotesis jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$   $53,131 > 2,409$  dan nilai signifikansinya 0,000 lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), maka  $H_a$  diterima. Artinya inovasi dan pengambilan resiko (X1), perhatian hal detail (X2), orientasi hasil (X3), orientasi orang (X4), orientasi team (X5), keagresifan (X6) dan kemandirian (X7) sebagai variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai (Y) sebagai variabel terikat.

### 3. Uji Signifikan Parsial (Uji - t)

Uji t dilakukan untuk menguji secara parsial/individu seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Untuk melakukan uji - t

menggunakan tabel *Coeffisient* pada hasil output SPSS yang tampak pada Tabel 4.10 diatas. Langkah-langkah pengujian adalah dengan melihat nilai signifikansinya, jika nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05 ( $< 0,05$ ) maka terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari Tabel 4.10 atau Tabel *coefficient* pada lampiran dapat dilihat :

- a) Variabel inovasi dan pengambilan resiko (X1), nilai signifikansinya adalah  $0,000 < 0,05$  Maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial variabel inovasi dan pengambilan resiko (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu. Keinginan pegawai yang cukup kuat dalam rangka meningkatkan komitmen organisasional dapat di tunjukkan melalui inovasi (keinginan untuk maju) dan berani dalam mengambil resiko, dalam arti pegawai ingin dinilai kreatif dalam menyelesaikan pekerjaannya dan tentunya berdasarkan system dan aturan yang telah ditetapkan sehingga karyawan berani untuk berinovasi dan mengambil resiko terhadap apa yang telah dilakukan.
- b). Variabel perhatian hal detail (X2), nilai signifikansinya adalah  $0,564 > 0,05$ , Maka  $H_0$  diterima, artinya secara parsial variabel perhatian hal detail (X2) tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu. Pegawai masih belum bisa menganalisa secara tepat berkaitan dengan hal teknis dalam menyelesaikan pekerjaannya,

beberapa alasan dikarenakan belum sesuai bidang ilmu pendidikan pegawai dengan latar belakang pekerjaannya saat ini.

- c). Variabel orientasi hasil (X3), nilai signifikansinya adalah  $0,135 > 0,05$ , Maka  $H_0$  diterima, artinya secara parsial variabel orientasi hasil (X3) tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu. Pegawai masih mementingkan proses dalam penyelesaian pekerjaannya disbanding dengan hasil dari pekerjaan itu sendiri, hal ini juga yang menjadi keinginan dari pimpinan bahwasanya lebih mementingkan hasil dari pada proses yang dilakukan sehingga pegawai merasa tidak sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
- d). Variabel orientasi orang (X4), nilai signifikansinya adalah  $0,000 < 0,05$ , Maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial variabel orientasi orang (X4) berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu. Selama ini pimpinan selalu memperhatikan kesejahteraan pegawainya sehingga pegawai dapat meningkatkan komitmennya terhadap organisasi tempatnya bekerja.
- e). Variabel orientasi team (X5), nilai signifikansinya adalah  $0,000 < 0,05$ , Maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial variabel orientasi team (X5) berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu. Pimpinan selalu memberikan arahan untuk selalu

bekerjasama dalam team dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga tidak ada pegawai yang individual, karena dapat meringankan pekerjaan dan setiap masalah yang timbul dapat dipecahkan bersama-sama, gambaran tersebut yang dinilai pegawai dapat mempengaruhi komitmen organisasi

- f). Variabel keagresifan (X6), nilai signifikansinya adalah  $0,182 > 0,05$ , Maka  $H_0$  diterima, artinya secara parsial variabel keagresifan (X6) tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu. Pegawai masih merasa tidak terlalu agresif dalam menyelesaikan pekerjaannya dikarenakan segala bentuk pekerjaan sudah sesuai dengan waktu yang ditetapkan dan bersifat rutinitas dan tingkat persaingan antar pegawai juga dinilai masih sehat.
- g). Variabel kemantapan (X7), nilai signifikansinya adalah  $0,121 > 0,05$ , Maka  $H_0$  diterima, artinya secara parsial variabel kemantapan (X7) tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu. Kondisi yang terjalin selama ini dinilai pegawai dibentuk oleh pegawai itu sendiri bukan karena atas arahan dari instansi atau organisasi, begitu juga dalam hal keleluasaan pegawai dalam melakukan pekerjaan masih tidak leluasa sehingga pegawai merasa tidak bebas dalam bekerja.

Dari data hasil penelitian diperoleh bahwa variable inovasi dan pengambilan keputusan (X<sub>1</sub>), orientasi orang (X<sub>4</sub>) dan orientasi team (X<sub>5</sub>)

yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu.

#### 4. Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh inovasi dan pengambilan resiko (X1), perhatian hal detail (X2), orientasi hasil (X3), orientasi orang (X4), orientasi team (X5), keagresifan (X6) dan kemantapan (X7) terhadap komitmen organisasional pegawai baik secara simultan maupun parsial maka akan dilakukan pengujian terhadap persamaan garis regresi tersebut melalui hipotesis penelitian. Pengaruh inovasi dan pengambilan resiko (X1), perhatian hal detail (X2), orientasi hasil (X3), orientasi orang (X4), orientasi team (X5), keagresifan (X6) dan kemantapan (X7) terhadap Komitmen Organisasional pegawai secara simultan ditunjukkan oleh koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari analisis regresi. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) ini menunjukkan proporsi atau presentase variasi total variabel dependen (Y) yang dijelaskan oleh variabel independen secara bersama-sama. Hasil estimasi dengan menggunakan SPSS versi 16.0 didapat hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.12 Koefisien Determinasi**

##### Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .942 <sup>a</sup> | .888     | .871              | 1.37125                    |

a. Predictors: (Constant), X7, X6, X3, X5, X4, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Hasil *model summary* menunjukkan nilai  $R^2 = 0.888$ . Nilai tersebut dapat diartikan bahwa 88,8% Komitmen Organisasional pegawai dipengaruhi oleh variabel inovasi dan pengambilan resiko (X1), perhatian hal detail (X2), orientasi hasil (X3), orientasi orang (X4), orientasi team (X5), keagresifan (X6) dan kemantapan (X7), sedangkan sisanya merupakan pengaruh faktor variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini seperti kompensasi, karakteristik organisasi, motivasi dan lain-lain.

## 5. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara variabel inovasi dan pengambilan resiko (X1), orientasi orang (X4), orientasi team (X5) terhadap komitmen organisasional pegawai. Budaya organisasi merupakan faktor utama yang secara konsisten ditemukan dalam pembentukan komitmen organisasional. Apabila seseorang dalam pekerjaannya mempunyai inovasi dan pengambilan resiko dalam bertindak, berorientasi pada orang sekitarnya serta berorientasi pada team demi kemajuan organisasi, maka yang bersangkutan akan meningkatkan komitmen organisasional melalui pekerjaannya.

Secara simultan inovasi dan pengambilan resiko (X1), perhatian hal detail (X2), orientasi hasil (X3), orientasi orang (X4), orientasi team (X5), keagresifan (X6) dan kemantapan (X7) berpengaruh terhadap komitmen organisasional dengan tingkat keeratan hubungan yang sangat kuat. Secara parsial inovasi dan pengambilan resiko (X1) memiliki pengaruh yang paling

tinggi terhadap komitmen organisasional pegawai, ini berarti pegawai memiliki tingkat inovasi yang tinggi dan berani mengambil resiko atas apa yang dikerjakannya karena tingkat keyakinan yang tinggi pula pegawai merasa dapat menghasilkan pekerjaan yang baik pada instansi tempatnya bekerja.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat dari Robbins (2006) yang menyatakan bahwa salah satu fungsi dari budaya organisasi adalah mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang luas daripada kepentingan diri individual seseorang.

Dari hasil penelitian ini dapat diperoleh gambaran bahwa pimpinan Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu perlu meningkatkan budaya organisasi untuk meningkatkan komitmen organisasional yang tinggi dari pegawai. Hal tersebut dapat dilakukan melalui transparansi dalam penilaian kinerja serta memberikan pelatihan-pelatihan dalam meningkatkan kompetensi kerjanya dan meningkatkan teamwork dengan kegiatan motivasi secara khusus. Selain itu adanya promosi dari dalam untuk menempatkan individu pada jabatan yang lowong dan lebih tinggi dapat pula menumbuhkan keikatan individu dalam membangun karir dalam organisasi. Sedangkan program seleksi secara total akan menumbuhkan komitmen organisasional karena individu akan merasa mendapat kepercayaan yang tinggi untuk menempati posisi tertentu. Seorang pegawai/karyawan yang mendapatkan kesempatan promosi jabatan seperti yang diharapkan/diinginkannya, maka akan menimbulkan kesenangan dari

pegawai yang bersangkutan karena menurut mereka bahwa pihak organisasi memberikan peluang pada mereka untuk memperbaiki nasibnya. Kesenangan ini otomatis akan menimbulkan persepsi bahwa organisasi tersebut merupakan tempat terbaik untuk mereka bekerja.

Demikian juga dengan seseorang yang diberi kepercayaan untuk mengembangkan inovasi dan pengambilan resiko dalam pelaksanaan pekerjaannya maka pegawai tersebut akan merasa dihargai oleh pihak organisasi yang telah memberinya peluang tersebut, sehingga akan mendapatkan persepsi bahwa organisasi tersebut adalah tempat terbaik untuk mereka bekerja, dan mereka akan berpikir duakali untuk pindah ke organisasi lain/ tempat lain yang belum tentu memberikan kesempatan yang sama pada mereka.

Demikian halnya dengan seseorang yang merasakan bekerja dalam sebuah team yang baik. Dimana dalam melaksanakan pekerjaan, organisasi berusaha mendorong kerjasama secara tim kepada pegawai, serta memberi kesempatan kepada pegawai dalam pengambilan keputusan bersama. Dengan demikian pegawai yang bersangkutan merasa diperhitungkan keberadaannya, yang akan menimbulkan persepsi bahwa pegawai tersebut dianggap sebagai bagian dari organisasi tersebut. Tentunya dengan adanya persepsi seperti itu akan meningkatkan komitmen organisasional dari pegawai yang bersangkutan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Pratiwi (2012), yang berjudul pengaruh budaya organisasi dan pemberdayaan terhadap komitmen

organisasional dalam meningkatkan kinerja. Studi ini membuktikan bahwa budaya organisasi dan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Wolfgang (2012) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan, di mana komitmen karyawan berupa peningkatan loyalitas terhadap pekerjaan dan semakin meningkatnya kualitas layanan jasa IT di India. Pentingnya budaya organisasi antara lain untuk menghadapi lingkungan yang tidak pasti, orientasi masa depan, orientasi kinerja, kolektivisme kelembagaan, dan mendekatkan jarak dengan pelanggan. Kondisi ini bisa dicapai apabila ada komitmen karyawan secara berkelanjutan terhadap organisasi.

Selanjutnya hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Adeel *et al* (2010) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan. Adeel *et al* dalam penelitiannya menyatakan model budaya organisasi membentuk hubungan dengan komitmen. Hal ini disimpulkan melalui literatur bahwa lingkungan fisik, bahasa dan produk terlihat meningkatkan komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Ketika budaya organisasi sebagai asumsi bersama, nilai-nilai yang dianut dan nilai-nilai dasar dalam organisasi dikelola dengan baik, maka akan meningkatkan komitmen karyawan.

Penelitian yang dilakukan Jolise (2007) juga didukung oleh penelitian ini, variabel budaya organisasi sebagai variabel bebas, sedangkan variabel

terikat adalah komitmen organisasional. Variable budaya organisasi menentukan kesepakatan komitmen perilaku dan komitmen sikap yang membentuk komitmen karyawan yang pada gilirannya berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Komitmen Perilaku mengacu pada komitmen terkait perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Perilaku mewakili individu memilih alternatif tindakan untuk menyatukan diri dengan organisasi. Komitmen sikap berfokus pada proses dengan mana karyawan datang untuk berpikir tentang hubungan mereka dengan organisasi. Komitmen sikap ini juga dianggap sebagai pola pikir di mana individu mempertimbangkan sejauh mana nilai-nilai dan tujuan masing-masing sebagai wujud dari komitmen organisasional.

Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian terdahulu dari Denison, Haalad dan Goelzer (2004), dan Nurjanah (2008).

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu, tentang Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional Pegawai maka diperoleh kesimpulan dan saran sebagai berikut :

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya dapat diambil kesimpulan tentang pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu yaitu sebagai berikut :

1. Nilai *Koefisien Determinasi* yang diperoleh menunjukkan nilai sebesar 0,888 yang berarti bahwa pengaruh inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada hal detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresivitas, stabilitas, dapat memberi kontribusi terhadap komitmen organisasional pegawai sebesar 88,8% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian.
2. Secara parsial variabel bebas yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional adalah variabel inovasi dan pengambilan resiko, orientasi orang, orientasi team. Sedangkan variabel lainnya tidak mempunyai pengaruh secara parsial terhadap komitmen organisasional pegawai,

3. Secara simultan ditunjukkan bahwa variabel inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada hal detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresivitas, stabilitas sebagai variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai sebagai variabel terikat pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu.
4. Variabel yang paling besar atau dominan mempengaruhi komitmen organisasional pegawai adalah variabel inovasi dan pengambilan resiko, dengan nilai  $\beta = 0,975$  dan nilai t tes 5,179 atau nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ .

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, berikut ini merupakan beberapa saran yang perlu mendapat perhatian dari Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu antara lain :

1. Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu perlu meningkatkan kondisi yang telah ada. Perlu ditingkatkan aspek budaya organisasi, dimana beberapa hal dapat lebih dikembangkan dengan melibatkan pegawai seperti salah satunya dengan pemberian pelatihan. Selain itu diperlukan sosialisasi dan penerapan kebijakan yang konsisten. Misalnya dengan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, karena secara tidak langsung pegawai akan merasa dihargai dari apa yang telah dilakukan.

2. Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel inovasi dan pengambilan resiko memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai. Pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan secara mandiri dengan berbagai inovasi pegawai . Untuk itu diharapkan instansi mendukung pegawainya dalam melakukan kreatifitas pekerjaannya.
3. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel orientasi pada tim memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai. Oleh karena itu untuk terus dapat menjaga kekompakannya dan saling bahu membahu dalam mencapai tujuan dapat terus dilakukan dengan cara melaksanakan suatu kegiatan yang dapat meningkatkan kerjasama tim.
4. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel orientasi pada orang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai. Oleh karena itu untuk terus dapat menjaga komitmen organisasional pegawai dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan pada semua pegawai untuk promosi jabatan sesuai dengan lowongan yang ada dan kemampuan dari setiap pegawai.
5. Dapat dilakukan penelitian lebih lanjut, untuk dapat mengetahui faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan penelitian dengan variabel yang sama, namun dengan alat analisis yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adeel, Razzaq, Sabir. M. Sulaeman, Yameen, Muhammad. Impact of Organizational Culture on the Employees' Commitment: Relationship between Levels of Organizational Culture with Commitment. *Impact of Organizational Culture on the Employees' Commitment* Published: 31-12-2010 . pp 1-8
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003), The role perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29 (1):99-118.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P., (2006). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26, -61-114
- Cavanagh, Roland R, Neuman P. Robert, Pande. Peter S. (2002). *The Six Sigma*, Edisi Bahasa Indonesia, Andi, Salemba Empat, Jakarta.
- Denison, D.R., Haaland, S., dan Goelzer, P., (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World, *Organizational Dynamics*, 33, No.1, pp. 98-109.
- Davis, Keith, dan Newstorm. (1996). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Tujuh. Jakarta: Erlangga.
- Davis, Kerth and Werther, William B. (2005). *Human Resources and Personnel Management*. 5<sup>th</sup> edition. McGraw-Hill, Inc. USA.
- Dessler, Gary (2007). *Human Resources and Personnel Management*. 7<sup>th</sup> edition., Alih Bahasa Benyamin Molan, Jakarta: PT Indodjaya Multitama.
- Dharma, Agus. (2004). *Manajemen Supervisi Petunjuk Praktis Bagi Supervisor*, Edisi Pertama, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Fauzan, Rizky (2012) "Pengaruh Efektifitas Pelatihan, Kompensasi Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Dan komitmen Organisasional Serta Kinerja Karyawan PT. Bank Kalbar ". Surabaya: Disertasi Program Studi Ilmu ekonomi, Universitas Airlangga.
- George & Gareth. (2001). *Contemporary management*, Irwin McGraw-Hill Book Company, New York.

- Gibson James L.; Ivancevich John M dan Donnely James H. Jr. (2000). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid I. Alihbahasa: Ir. Nunuk Adiarni, MM. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Konopaske, Robert.,Donnelly James H. (2006). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context.*Online*
- Jolise Van SM. (2007). *The Influence Organizational Culture on Organizational Commitment at S Selected Local Municipality*.A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of. Department of Management. Rhodes University
- Kerlinger,Fred, N. (2000). *Foundation of Behavior Research*, Holt, Rinehart
- Kotler,Philip & Kevin Lane Keller.( 2005). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta :Indeks
- Kuntjoro. *Komitmen organisasi e-psikologi.com*. diakses Agustus 2013
- Luthans, Fred. (2003). *Organizational behaviour*, Seventh Edition. McGraw.Hill, United States of America.
- Luthans Fred. (2008). *Organizational Behaviour*, Eleventh Edition, McGraw-Hill, Inc.
- Mangkunegara, Anwar, Prabu. ( 2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta, Aditama
- Mitchel.M. (2003). *Modelling the Relationship Between Organizational Commitment Leadership Style, Human Resource management Practices and Organizational Trust*. Faculty of Economic and Management Science: University of Pretoria.
- Miner Garfield, C. (1989). *Peak Performance*. New York: Warner Book.
- Mowday,R.T. &Lee, T.W., S.J., Ashford, J.P. Walsh. (2000). "Commitment Propensity, Organizational Commitment and Voluntary Turnover: a Longitudinal Study of Organizational Entry Processes". *Journal of Management*. Vol. 18, No 1, 15-32.

- Moekijat. (2003). *Asas-Asas Perilaku Organisasi*, Jakarta: Mandar Maju
- Munandar, Sunyoto.( 2006). *Psikologi Industri dan Organisasi*.Jakarta : UI Press
- Newstorm John W.dan Davis, Keith. (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work, (5<sup>th</sup>ed)*. McGraw-HillInc, Boston
- Nimran, Umar. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, FIA- UNIBRAW, Malang
- Nurjanah. (2008). “Pengaruh gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)” . Semarang: Tesis Program studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro.
- Peraturan Bupati Kapuas Hulu Nomor 7 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati nomor 33 Tahun 2008 Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pertanian tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu.
- Pratiwi, Putri. (2012). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja*. Aset, Maret 2012, hal. 41-52. Vol. 14 No. 1. ISSN 1693-928X
- Priyatno, Dwi. (2008). *Mandiri Belajar SPSS Untuk Analisis Data dan Uji Statistik*, Mediakom.
- Robbins Stephen. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi 7, Versi Bahasa Indonesia. Alih Bahasa : Hudyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, Stephen. (2001). *Perilaku Organisasi, Jilid 1*,Alih Bahasa oleh Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Penyunting Tanty Tarigan, Edisi Kedelapan. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jilid-1. Edisi Indonesia. Jakarta: Indeks.
- Robbins, S., dan Timothy A. J. (2008). “*Perilaku Organisasi, Organizational Behaviour*”, Buku Terjemahan, Jakarta : Gramedia.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. ( 2011). *Organizational Behavior*. 14<sup>th</sup> ed. Boston: Pearson.

- Singgih, Sanotoso (2008). *SPSS, Pengolahan Data Statistik Secara Profesional*, Jakarta: Alex Media Komputindo, Gramedia.
- Singarimbun, Masri & Sofian Effendi. (1995). *Metode Penelitian Survei*, Jakarta, Penerbit LP3ES.
- Situmorang, Syafrizal Helmi, dkk., (2008). *Analisis Data Penelitian*. Medan: USU Press.
- Schein, Edgar H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. Jossey-Bass Publ. San Fransisco.
- Steers, R.M dan Porter, L.W. (2004). *Motivation and Work Behavior*, Academic Press, New York.
- Sugiyono. (2008). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- Umar, Husein. (2004). *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*, Cetakan ke 6, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Umar , Hussein. (2007). "*Metode Riset Bisnis*" , Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Umar, Husein. (2010). *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wolfgang Messner. (2012). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research* Vol.5 No. 2, 2.Pp 1-25

## Lampiran 1. Kuesioner Instrumen Penelitian

# KUESIONER

### Pengantar

Dengan hormat,

Dengan ini saya sampaikan daftar pertanyaan kepada Bapak/Ibu/saudara(i) untuk mohon bantuannya dalam memberikan keterangan dengan menjawab pertanyaan yang di ajukan. Adapun keterangan yang didapat akan digunakan untuk penyusunan tesis yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Pegawai Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan Dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu “** dan tidak akan mempengaruhi hubungan Bapak/Ibu/saudara(i) dengan pihak instansi terkait. Atas bantuan dan kesediaan bapak/ibu/saudara(i) saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya

K.M. SRI SUBEKTI

### I. Karakteristik Responden

Nama : .....

Umur : .....

Jenis Kelamin : .....

Status perkawinan : .....

Masa Kerja : .....

Pendidikan Terakhir : .....

Jabatan : .....

## II. Petunjuk Pengisian

1. Mohon diisi dengan memberikan tanda (√).
2. Kuesioner ini dipergunakan sebagai bahan penelitian dalam penyusunan tesis.
3. Kerahasiaan identitas bapak/ibu/saudara(i) dijamin sehingga dimohon untuk menjawab dan mengisi kuesioner dengan sebenar-benarnya sesuai dengan pertanyaan.
4. Terima kasih atas bantuan bapak/ibu/saudara(i).

## III. Daftar Pernyataan

**Petunjuk isian angket ada 5 alternatif jawaban:**

- 1 = Sangat Tidak Setuju  
 2 = Tidak Setuju  
 3 = Ragu-ragu  
 4 = Setuju  
 5 = Sangat Setuju

| 1. Budaya Organisasi (X)                      |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>Dimensi inovasi dan pengambilan resiko</b> |   |   |   |   |   |   |
| 1   | Instansi memberikan dorongan kreatifitas pegawai dalam melakukan pekerjaan                |   |   |   |   |   |
| 2   | Instansi memberikan dorongan kepada pegawai untuk berani mengambil keputusan yang efektif |   |   |   |   |   |
| 3.  | Anggota instansi mempunyai inisiatif (prakarsa)   |   |   |   |   |   |
| <b>Dimensi perhatian pada hal detail</b>      |   |   |   |   |   |   |
| 3   | Instansi menekankan ketelitian pegawai dalam melakukan pekerjaan                          |   |   |   |   |   |
| 4   | Instansi sangat memperhatikan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan             |   |   |   |   |   |
| <b>Dimensi orientasi pada hasil</b>           |   |   |   |   |   |   |
| 5   | Instansi memberikan kebebasan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan                       |   |   |   |   |   |
| 6   | Instansi memberikan toleransi terhadap kesalahan yang dilakukan pegawai                   |   |   |   |   |   |
| <b>Dimensi orientasi pada orang</b>           |   |   |   |   |   |   |
| 7   | Instansi memberikan penghargaan atas prestasi yang di lakukan pegawai                     |   |   |   |   |   |
| 8   | Intansi memberikan kesempatan kepada pegawai untuk maju dan berkembang                    |   |   |   |   |   |

|                                   |   |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------|---|--|--|--|--|--|
| <b>Dimensi orientasi pada tim</b> |   |  |  |  |  |  |
| 9                                 | Instansi mendorong kerjasama secara tim kepada pegawai dalam melakukan pekerjaan                                  |  |  |  |  |  |
| 10                                | Instansi memberikan kesempatan kepada pegawai dalam mengambil keputusan bersama                                   |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensi agresivitas</b>        |   |  |  |  |  |  |
| 11                                | Instansi mendorong pegawai untuk cepat dalam bertindak dalam menghadapi permasalahan yang ada                     |  |  |  |  |  |
| 12                                | Instansi memberikan dorongan kepada pegawai secara konstruktif agar berkompetisi dalam melakukan pekerjaan        |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensi kemantapan</b>         |   |  |  |  |  |  |
| 13                                | Instansi menjamin kondisi kerja yang kondusif selama ini  |  |  |  |  |  |
| 14                                | Instansi memberikan keleluasaan pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan variasi yang berbeda dari waktu ke waktu |  |  |  |  |  |

| <b>2. Komitmen Organisasional (Y)</b> |   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|---------------------------------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                       | <b>Dimensi <i>affective commitment</i></b>                                    |          |          |          |          |          |
| 1                                     | Saya ingin menghabiskan sisa karir saya di instansi ini                       |          |          |          |          |          |
| 2                                     | Saya merasa masalah yang terjadi di instansi menjadi permasalahan saya juga   |          |          |          |          |          |
| 3                                     | Saya sudah merasa menjadi bagian dari instansi ini                            |          |          |          |          |          |
|                                       | <b>Dimensi <i>normatif commitment</i></b>                                     |          |          |          |          |          |
| 4                                     | Instansi ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya                            |          |          |          |          |          |
| 5                                     | Saya menjalankan tugas dan tanggung jawab saya dengan baik                    |          |          |          |          |          |
| 6                                     | Saya ingin tetap mengabdikan ke instansi jika saya sudah pensiun              |          |          |          |          |          |
|                                       | <b>Dimensi <i>continuitas commitment</i></b>                                  |          |          |          |          |          |
| 7                                     | Saya merasa tugas yang saya kerjakan merupakan kebutuhan saya sebagai pegawai |          |          |          |          |          |
| 8                                     | Akan terlalu merugikan saya untuk meninggalkan organisasi saat ini            |          |          |          |          |          |

Putussibau,            September 2013

Responden,

(.....)

## Lampiran 1. Kuesioner Instrumen Penelitian

# KUESIONER

### Pengantar

Dengan hormat,

Dengan ini saya sampaikan daftar pertanyaan kepada Bapak/Ibu/saudara(i) untuk mohon bantuannya dalam memberikan keterangan dengan menjawab pertanyaan yang di ajukan. Adapun keterangan yang didapat akan digunakan untuk penyusunan tesis yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Pegawai Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan Dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu “** dan tidak akan mempengaruhi hubungan Bapak/Ibu/saudara(i) dengan pihak instansi terkait. Atas bantuan dan kesediaan bapak/ibu/saudara(i) saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya

K.M. SRI SUBEKTI

### I. Karakteristik Responden

Nama : .....

Umur : .....

Jenis Kelamin : .....

Status perkawinan : .....

Masa Kerja : .....

Pendidikan Terakhir : .....

Jabatan : .....

## II. Petunjuk Pengisian

1. Mohon diisi dengan memberikan tanda (√).
2. Kuesioner ini dipergunakan sebagai bahan penelitian dalam penyusunan tesis.
3. Kerahasiaan identitas bapak/ibu/saudara(i) dijamin sehingga dimohon untuk menjawab dan mengisi kuesioner dengan sebenar-benarnya sesuai dengan pertanyaan.
4. Terima kasih atas bantuan bapak/ibu/saudara(i).

## III. Daftar Pernyataan

**Petunjuk isian angket ada 5 alternatif jawaban:**

- 1 = Sangat Tidak Setuju  
 2 = Tidak Setuju  
 3 = Ragu-ragu  
 4 = Setuju  
 5 = Sangat Setuju

| 1. Budaya Organisasi (X)                      |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>Dimensi inovasi dan pengambilan resiko</b> |   |   |   |   |   |   |
| 1   | Instansi memberikan dorongan kreatifitas pegawai dalam melakukan pekerjaan                |   |   |   |   |   |
| 2   | Instansi memberikan dorongan kepada pegawai untuk berani mengambil keputusan yang efektif |   |   |   |   |   |
| 3.  | Anggota instansi mempunyai inisiatif (prakarsa)   |   |   |   |   |   |
| <b>Dimensi perhatian pada hal detail</b>      |   |   |   |   |   |   |
| 3   | Instansi menekankan ketelitian pegawai dalam melakukan pekerjaan                          |   |   |   |   |   |
| 4   | Instansi sangat memperhatikan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan             |   |   |   |   |   |
| <b>Dimensi orientasi pada hasil</b>           |   |   |   |   |   |   |
| 5   | Instansi memberikan kebebasan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan                       |   |   |   |   |   |
| 6   | Instansi memberikan toleransi terhadap kesalahan yang dilakukan pegawai                   |   |   |   |   |   |
| <b>Dimensi orientasi pada orang</b>           |   |   |   |   |   |   |
| 7   | Instansi memberikan penghargaan atas prestasi yang di lakukan pegawai                     |   |   |   |   |   |
| 8   | Intansi memberikan kesempatan kepada pegawai untuk maju dan berkembang                    |   |   |   |   |   |

|                                   |   |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------|---|--|--|--|--|--|
| <b>Dimensi orientasi pada tim</b> |   |  |  |  |  |  |
| 9                                 | Instansi mendorong kerjasama secara tim kepada pegawai dalam melakukan pekerjaan                                  |  |  |  |  |  |
| 10                                | Instansi memberikan kesempatan kepada pegawai dalam mengambil keputusan bersama                                   |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensi agresivitas</b>        |   |  |  |  |  |  |
| 11                                | Instansi mendorong pegawai untuk cepat dalam bertindak dalam menghadapi permasalahan yang ada                     |  |  |  |  |  |
| 12                                | Instansi memberikan dorongan kepada pegawai secara konstruktif agar berkompetisi dalam melakukan pekerjaan        |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensi kemandapan</b>         |   |  |  |  |  |  |
| 13                                | Instansi menjamin kondisi kerja yang kondusif selama ini  |  |  |  |  |  |
| 14                                | Instansi memberikan keleluasaan pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan variasi yang berbeda dari waktu ke waktu |  |  |  |  |  |

| <b>2. Komitmen Organisasional (Y)</b> |   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|---------------------------------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                       | <b>Dimensi <i>affective commitment</i></b>                                    |          |          |          |          |          |
| 1                                     | Saya ingin menghabiskan sisa karir saya di instansi ini                       |          |          |          |          |          |
| 2                                     | Saya merasa masalah yang terjadi di instansi menjadi permasalahan saya juga   |          |          |          |          |          |
| 3                                     | Saya sudah merasa menjadi bagian dari instansi ini                            |          |          |          |          |          |
|                                       | <b>Dimensi <i>normatif commitment</i></b>                                     |          |          |          |          |          |
| 4                                     | Instansi ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya                            |          |          |          |          |          |
| 5                                     | Saya menjalankan tugas dan tanggung jawab saya dengan baik                    |          |          |          |          |          |
| 6                                     | Saya ingin tetap mengabdikan diri ke instansi jika saya sudah pensiun         |          |          |          |          |          |
|                                       | <b>Dimensi <i>continuitas commitment</i></b>                                  |          |          |          |          |          |
| 7                                     | Saya merasa tugas yang saya kerjakan merupakan kebutuhan saya sebagai pegawai |          |          |          |          |          |
| 8                                     | Akan terlalu merugikan saya untuk meninggalkan organisasi saat ini            |          |          |          |          |          |

Putussibau,            September 2013

Responden,

(.....)

Lampiran. 2. Data Tabulasi Analisis Pengaruh Budaya Organisasi (X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7) Terhadap Komitmen Organisasional (Y)

| Responden | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1 | X2.1 | X2.2 | X2 | X3.1 | X3.2 | X3 | X4.1 | X4.2 | X4 | X5.1 | X5.2 | X5 | X6.1 | X6.2 | X6 | X7.1 | X7.2 | X7 | Y1.1 | Y1.2 | Y1.3 | Y1.4 | Y1.5 | Y1.6 | Y1.7 | Y1.8 | Y  |    |
|-----------|------|------|------|----|------|------|----|------|------|----|------|------|----|------|------|----|------|------|----|------|------|----|------|------|------|------|------|------|------|------|----|----|
| 1         | 5    | 4    | 5    | 14 | 4    | 5    | 9  | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 10 | 5    | 4    | 9  | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 36 |    |
| 2         | 5    | 5    | 4    | 14 | 4    | 4    | 8  | 5    | 4    | 9  | 5    | 5    | 10 | 5    | 4    | 9  | 4    | 5    | 9  | 5    | 5    | 10 | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 39 |    |
| 3         | 4    | 5    | 4    | 13 | 5    | 5    | 10 | 4    | 4    | 8  | 4    | 5    | 9  | 4    | 5    | 9  | 4    | 5    | 9  | 4    | 5    | 9  | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 37 |    |
| 4         | 5    | 4    | 4    | 13 | 5    | 5    | 10 | 4    | 3    | 7  | 4    | 4    | 8  | 4    | 5    | 9  | 5    | 5    | 10 | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 35 |    |
| 5         | 5    | 4    | 4    | 13 | 5    | 5    | 10 | 4    | 5    | 9  | 4    | 4    | 8  | 4    | 5    | 9  | 4    | 4    | 8  | 5    | 5    | 10 | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 36 |    |
| 6         | 4    | 5    | 4    | 13 | 4    | 4    | 8  | 5    | 4    | 9  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 3    | 4    | 7  | 4    | 5    | 9  | 5    | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 5    | 4    | 32 |    |
| 7         | 4    | 5    | 4    | 13 | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 5    | 9  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 34 |    |
| 8         | 4    | 3    | 3    | 10 | 4    | 3    | 7  | 3    | 3    | 6  | 3    | 3    | 6  | 3    | 4    | 7  | 4    | 2    | 6  | 4    | 3    | 7  | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 26 |    |
| 9         | 4    | 4    | 4    | 12 | 5    | 4    | 9  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 3    | 7  | 4    | 5    | 9  | 5    | 5    | 10 | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 33 |    |
| 10        | 4    | 4    | 4    | 12 | 4    | 4    | 8  | 5    | 5    | 10 | 4    | 4    | 8  | 3    | 4    | 7  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 31 |    |
| 11        | 5    | 5    | 4    | 14 | 5    | 5    | 10 | 5    | 3    | 8  | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 10 | 4    | 5    | 9  | 4    | 4    | 8  | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 40 |    |
| 12        | 4    | 5    | 4    | 13 | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 5    | 4    | 9  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 31 |    |
| 13        | 5    | 5    | 4    | 14 | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 10 | 4    | 5    | 9  | 5    | 5    | 10 | 5    | 4    | 9  | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 40 |    |
| 14        | 4    | 4    | 4    | 12 | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 3    | 4    | 7  | 4    | 5    | 9  | 4    | 4    | 8  | 4    | 5    | 4    | 5    | 3    | 4    | 4    | 4    | 33 |    |
| 15        | 4    | 5    | 4    | 13 | 5    | 5    | 10 | 4    | 5    | 9  | 5    | 4    | 9  | 4    | 4    | 8  | 4    | 5    | 9  | 4    | 5    | 9  | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 35 |    |
| 16        | 4    | 4    | 4    | 12 | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 3    | 7  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 32 |    |
| 17        | 3    | 3    | 3    | 9  | 4    | 3    | 7  | 3    | 3    | 6  | 3    | 3    | 6  | 3    | 4    | 7  | 4    | 4    | 8  | 4    | 3    | 7  | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 26 |    |
| 18        | 4    | 4    | 4    | 12 | 5    | 4    | 9  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 5    | 4    | 9  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 31 |    |
| 19        | 5    | 5    | 4    | 14 | 5    | 3    | 8  | 5    | 5    | 10 | 4    | 4    | 8  | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 37 |    |
| 20        | 5    | 5    | 4    | 14 | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 5    | 5    | 10 | 5    | 4    | 9  | 4    | 5    | 9  | 5    | 2    | 7  | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 38 |    |
| 21        | 5    | 4    | 4    | 13 | 5    | 4    | 9  | 4    | 5    | 9  | 4    | 4    | 8  | 5    | 5    | 10 | 5    | 4    | 9  | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 37 |    |
| 22        | 3    | 3    | 4    | 10 | 4    | 3    | 7  | 3    | 3    | 6  | 3    | 3    | 6  | 5    | 4    | 9  | 4    | 3    | 7  | 4    | 3    | 7  | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 5    | 4    | 4    | 30 |    |
| 23        | 3    | 4    | 2    | 9  | 5    | 4    | 9  | 4    | 5    | 9  | 5    | 4    | 9  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 3    | 4    | 7  | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 28 |    |
| 24        | 5    | 5    | 4    | 14 | 4    | 5    | 9  | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 10 | 5    | 4    | 9  | 4    | 5    | 9  | 4    | 5    | 9  | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 39 |    |
| 25        | 5    | 4    | 4    | 13 | 5    | 4    | 9  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 5    | 3    | 8  | 4    | 4    | 8  | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 34 |    |
| 26        | 5    | 5    | 5    | 15 | 5    | 5    | 10 | 3    | 5    | 8  | 3    | 5    | 8  | 5    | 5    | 10 | 4    | 4    | 8  | 5    | 4    | 9  | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 36 |    |
| 27        | 4    | 4    | 4    | 12 | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 5    | 9  | 4    | 4    | 8  | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 34 |    |
| 28        | 5    | 5    | 5    | 15 | 4    | 3    | 7  | 5    | 4    | 9  | 3    | 5    | 8  | 4    | 4    | 8  | 3    | 4    | 7  | 3    | 4    | 7  | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 35 |    |
| 29        | 5    | 5    | 4    | 14 | 4    | 5    | 9  | 4    | 4    | 8  | 5    | 5    | 10 | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 5    | 4    | 9  | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 36 |    |
| 30        | 3    | 4    | 5    | 12 | 5    | 4    | 9  | 4    | 4    | 8  | 4    | 5    | 9  | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 38 |    |
| 31        | 5    | 4    | 5    | 14 | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 10 | 5    | 4    | 9  | 4    | 4    | 8  | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 37 |    |
| 32        | 5    | 5    | 4    | 14 | 4    | 5    | 9  | 4    | 5    | 9  | 5    | 5    | 10 | 4    | 5    | 9  | 5    | 5    | 10 | 4    | 5    | 9  | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 38 |    |
| 33        | 4    | 5    | 4    | 13 | 5    | 4    | 9  | 4    | 4    | 8  | 5    | 4    | 9  | 5    | 5    | 10 | 4    | 5    | 9  | 5    | 5    | 10 | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 37 |    |
| 34        | 5    | 4    | 4    | 13 | 5    | 4    | 9  | 3    | 4    | 7  | 4    | 4    | 8  | 5    | 5    | 10 | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 36 |    |
| 35        | 5    | 4    | 4    | 13 | 5    | 4    | 9  | 5    | 4    | 9  | 4    | 4    | 8  | 5    | 4    | 9  | 5    | 5    | 10 | 5    | 4    | 9  | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 36 |    |
| 36        | 4    | 5    | 4    | 13 | 4    | 5    | 9  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 5    | 9  | 5    | 4    | 9  | 4    | 2    | 4    | 4    | 5    | 4    | 3    | 4    | 30 |    |
| 37        | 4    | 5    | 4    | 13 | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 35 |    |
| 38        | 4    | 3    | 3    | 10 | 3    | 3    | 6  | 3    | 3    | 6  | 3    | 3    | 6  | 4    | 2    | 6  | 4    | 3    | 7  | 3    | 3    | 6  | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 27 |    |
| 39        | 4    | 4    | 4    | 12 | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 3    | 4    | 7  | 5    | 5    | 10 | 5    | 4    | 9  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 33 |    |
| 40        | 4    | 4    | 4    | 12 | 4    | 5    | 9  | 5    | 4    | 9  | 4    | 3    | 7  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 30 |    |
| 41        | 5    | 5    | 4    | 14 | 5    | 5    | 10 | 3    | 5    | 8  | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 10 | 4    | 4    | 8  | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 39 |    |
| 42        | 4    | 5    | 4    | 13 | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 5    | 4    | 9  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 31 |    |
| 43        | 5    | 5    | 4    | 14 | 5    | 5    | 10 | 5    | 4    | 9  | 5    | 5    | 10 | 5    | 4    | 9  | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4  | 39 |
| 44        | 4    | 4    | 4    | 12 | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 3    | 7  | 4    | 5    | 9  | 4    | 4    | 8  | 4    | 5    | 9  | 4    | 5    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 31 |    |
| 45        | 4    | 5    | 4    | 13 | 5    | 4    | 9  | 5    | 5    | 10 | 4    | 4    | 8  | 4    | 5    | 9  | 4    | 5    | 9  | 4    | 5    | 9  | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 35 |    |
| 46        | 4    | 4    | 4    | 12 | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 3    | 7  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 31 |    |
| 47        | 3    | 3    | 3    | 9  | 3    | 3    | 6  | 3    | 3    | 6  | 3    | 3    | 6  | 4    | 4    | 8  | 4    | 3    | 7  | 3    | 3    | 6  | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 27 |    |
| 48        | 4    | 4    | 4    | 12 | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 5    | 4    | 9  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 30 |    |
| 49        | 5    | 5    | 4    | 14 | 3    | 5    | 8  | 5    | 4    | 9  | 4    | 5    | 9  | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 10 | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 37 |    |
| 50        | 5    | 5    | 4    | 14 | 4    | 4    | 8  | 4    | 5    | 9  | 5    | 5    | 10 | 4    | 5    | 9  | 5    | 2    | 7  | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 38 |    |
| 51        | 5    | 4    | 4    | 13 | 4    | 4    | 8  | 5    | 4    | 9  | 4    | 5    | 9  | 5    | 4    | 9  | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 10 | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 37 |    |
| 52        | 3    | 3    | 4    | 10 | 3    | 3    | 6  | 3    | 3    | 6  | 3    | 5    | 8  | 4    | 3    | 7  | 4    | 3    | 7  | 5    | 3    | 8  | 3    | 3    | 5    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 30 |    |
| 53        | 3    | 4    | 2    | 9  | 4    | 4    | 8  | 5    | 5    | 10 | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 3    | 4    | 7  | 4    | 4    | 8  | 2    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 28 |    |
| 54        | 5    | 5    | 4    | 14 | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 10 | 4    | 5    | 9  | 4    | 5    | 9  | 5    | 5    | 10 | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 38 |    |
| 55        | 5    | 4    | 4    | 13 | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 4    | 4    | 8  | 5    | 3    | 8  | 4    | 4    | 8  | 5    | 4    | 9  | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 35 |    |

### Lampiran: 3. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Correlations

**Correlations**

|      |                     | X1.1   | X1.2   | X1.3   | X1     |
|------|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| X1.1 | Pearson Correlation | 1      | .506** | .476** | .849** |
|      | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .000   | .000   |
|      | N                   | 55     | 55     | 55     | 55     |
| X1.2 | Pearson Correlation | .506** | 1      | .347** | .794** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .009   | .000   |
|      | N                   | 55     | 55     | 55     | 55     |
| X1.3 | Pearson Correlation | .476** | .347** | 1      | .732** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   | .009   |        | .000   |
|      | N                   | 55     | 55     | 55     | 55     |
| X1   | Pearson Correlation | .849** | .794** | .732** | 1      |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |        |
|      | N                   | 55     | 55     | 55     | 55     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 55 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 55 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .704             | 3          |

**Correlations****Correlations**

|      |                     | X2.1   | X2.2   | X2     |
|------|---------------------|--------|--------|--------|
| X2.1 | Pearson Correlation | 1      | .396** | .818** |
|      | Sig. (2-tailed)     |        | .003   | .000   |
|      | N                   | 55     | 55     | 55     |
| X2.2 | Pearson Correlation | .396** | 1      | .852** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .003   |        | .000   |
|      | N                   | 55     | 55     | 55     |
| X2   | Pearson Correlation | .818** | .852** | 1      |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   |        |
|      | N                   | 55     | 55     | 55     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 55 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 55 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .665             | 2          |

## Correlations

**Correlations**

|      |                     | X3.1   | X3.2   | X3     |
|------|---------------------|--------|--------|--------|
| X3.1 | Pearson Correlation | 1      | .430** | .852** |
|      | Sig. (2-tailed)     |        | .001   | .000   |
|      | N                   | 55     | 55     | 55     |
| X3.2 | Pearson Correlation | .430** | 1      | .838** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .001   |        | .000   |
|      | N                   | 55     | 55     | 55     |
| X3   | Pearson Correlation | .852** | .838** | 1      |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   |        |
|      | N                   | 55     | 55     | 55     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 55 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 55 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .601             | 2          |

## Correlations

**Correlations**

|      |                     | X4.1   | X4.2   | X4     |
|------|---------------------|--------|--------|--------|
| X4.1 | Pearson Correlation | 1      | .521** | .866** |
|      | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .000   |
|      | N                   | 55     | 55     | 55     |
| X4.2 | Pearson Correlation | .521** | 1      | .878** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .000   |
|      | N                   | 55     | 55     | 55     |
| X4   | Pearson Correlation | .866** | .878** | 1      |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   |        |
|      | N                   | 55     | 55     | 55     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Reliability

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 55 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 55 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .685             | 2          |

## Correlations

**Correlations**

|      |                     | X5.1   | X5.2   | X5     |
|------|---------------------|--------|--------|--------|
| X5.1 | Pearson Correlation | 1      | .275*  | .782** |
|      | Sig. (2-tailed)     |        | .042   | .000   |
|      | N                   | 55     | 55     | 55     |
| X5.2 | Pearson Correlation | .275*  | 1      | .814** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .042   |        | .000   |
|      | N                   | 55     | 55     | 55     |
| X5   | Pearson Correlation | .782** | .814** | 1      |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   |        |
|      | N                   | 55     | 55     | 55     |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Reliability

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 55 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 55 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .630             | 2          |

## Correlations

**Correlations**

|      |                     | X6.1   | X6.2   | X6     |
|------|---------------------|--------|--------|--------|
| X6.1 | Pearson Correlation | 1      | .144   | .652** |
|      | Sig. (2-tailed)     |        | .293   | .000   |
|      | N                   | 55     | 55     | 55     |
| X6.2 | Pearson Correlation | .144   | 1      | .845** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .293   |        | .000   |
|      | N                   | 55     | 55     | 55     |
| X6   | Pearson Correlation | .652** | .845** | 1      |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   |        |
|      | N                   | 55     | 55     | 55     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 55 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 55 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .639             | 2          |

**Correlations****Correlations**

|      |                     | X7.1   | X7.2   | X7     |
|------|---------------------|--------|--------|--------|
| X7.1 | Pearson Correlation | 1      | .327*  | .779** |
|      | Sig. (2-tailed)     |        | .015   | .000   |
|      | N                   | 55     | 55     | 55     |
| X7.2 | Pearson Correlation | .327*  | 1      | .847** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .015   |        | .000   |
|      | N                   | 55     | 55     | 55     |
| X7   | Pearson Correlation | .779** | .847** | 1      |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   |        |
|      | N                   | 55     | 55     | 55     |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 55 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 55 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .688             | 2          |

## Correlations

## Correlations

|                          | Y1.1   | Y1.2   | Y1.3   | Y1.4   | Y1.5   | Y1.6   | Y1.7   | Y1.8   | Y      |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Y1.1 Pearson Correlation | 1      | .558** | .420** | .295*  | .525** | .452** | .473** | .546** | .761** |
| Sig. (2-tailed)          |        | .000   | .001   | .029   | .000   | .001   | .000   | .000   | .000   |
| N                        | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     |
| Y1.2 Pearson Correlation | .558** | 1      | .477** | .450** | .307*  | .384** | .414** | .587** | .743** |
| Sig. (2-tailed)          | .000   |        | .000   | .001   | .023   | .004   | .002   | .000   | .000   |
| N                        | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     |
| Y1.3 Pearson Correlation | .420** | .477** | 1      | .401** | .333*  | .494** | .591** | .467** | .749** |
| Sig. (2-tailed)          | .001   | .000   |        | .002   | .013   | .000   | .000   | .000   | .000   |
| N                        | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     |
| Y1.4 Pearson Correlation | .295*  | .450** | .401** | 1      | .458** | .320*  | .213   | .441** | .627** |
| Sig. (2-tailed)          | .029   | .001   | .002   |        | .000   | .017   | .118   | .001   | .000   |
| N                        | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     |
| Y1.5 Pearson Correlation | .525** | .307*  | .333*  | .458** | 1      | .288*  | .275*  | .448** | .641** |
| Sig. (2-tailed)          | .000   | .023   | .013   | .000   |        | .033   | .042   | .001   | .000   |
| N                        | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     |
| Y1.6 Pearson Correlation | .452** | .384** | .494** | .320*  | .288*  | 1      | .655** | .221   | .671** |
| Sig. (2-tailed)          | .001   | .004   | .000   | .017   | .033   |        | .000   | .105   | .000   |
| N                        | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     |
| Y1.7 Pearson Correlation | .473** | .414** | .591** | .213   | .275*  | .655** | 1      | .430** | .722** |
| Sig. (2-tailed)          | .000   | .002   | .000   | .118   | .042   | .000   |        | .001   | .000   |
| N                        | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     |
| Y1.8 Pearson Correlation | .546** | .587** | .467** | .441** | .448** | .221   | .430** | 1      | .726** |
| Sig. (2-tailed)          | .000   | .000   | .000   | .001   | .001   | .105   | .001   |        | .000   |
| N                        | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     |
| Y Pearson Correlation    | .761** | .743** | .749** | .627** | .641** | .671** | .722** | .726** | 1      |
| Sig. (2-tailed)          | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
| N                        | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     | 55     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 55 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 55 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

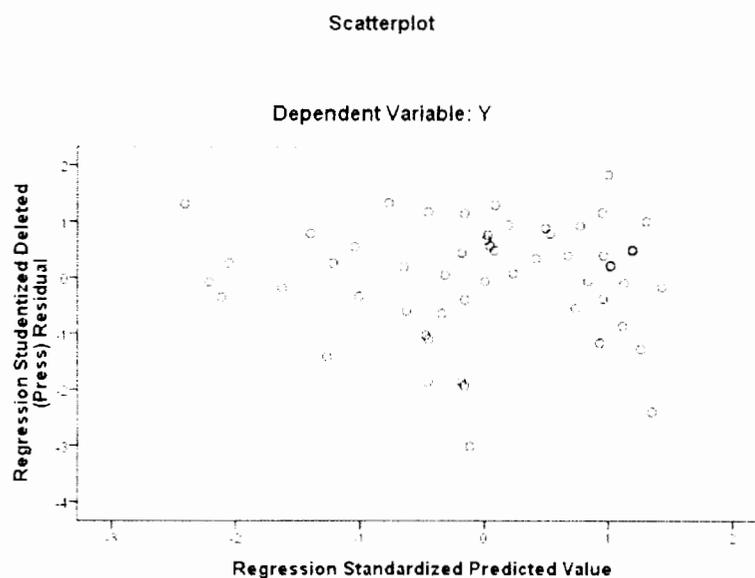
| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .855             | 8          |

## Lampiran 4 : Hasil Uji Asumsi Klasik

### 1. Multikolinieritas

| Model | Collinearity Statistics |       |
|-------|-------------------------|-------|
|       | Tolerance               | VIF   |
| X1    | .417                    | 2.396 |
| X2    | .477                    | 2.095 |
| X3    | .546                    | 1.833 |
| X4    | .430                    | 2.327 |
| X5    | .503                    | 1.988 |
| X6    | .617                    | 1.621 |
| X7    | .474                    | 2.110 |

### 2. Heterokedastisitas



### 3. Uji Normalitas

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                | Unstandardized Residual |
|------------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                  |                | 55                      |
| Normal Parameters <sup>a</sup>     | Mean           | .0000000                |
|                                    | Std. Deviation | 1.27929163              |
| Most Extreme Differences           | Absolute       | .109                    |
|                                    | Positive       | .074                    |
|                                    | Negative       | -.109                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z               |                | .812                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)             |                | .525                    |

a. Test distribution is Normal.

#### 4. Uji Linieritas

##### Means

**Case Processing Summary**

|        | Cases    |         |          |         |       |         |
|--------|----------|---------|----------|---------|-------|---------|
|        | Included |         | Excluded |         | Total |         |
|        | N        | Percent | N        | Percent | N     | Percent |
| Y * X1 | 55       | 100.0%  | 0        | .0%     | 55    | 100.0%  |
| Y * X2 | 55       | 100.0%  | 0        | .0%     | 55    | 100.0%  |
| Y * X3 | 55       | 100.0%  | 0        | .0%     | 55    | 100.0%  |
| Y * X4 | 55       | 100.0%  | 0        | .0%     | 55    | 100.0%  |
| Y * X5 | 55       | 100.0%  | 0        | .0%     | 55    | 100.0%  |
| Y * X6 | 55       | 100.0%  | 0        | .0%     | 55    | 100.0%  |
| Y * X7 | 55       | 100.0%  | 0        | .0%     | 55    | 100.0%  |

##### Y \* X1

**ANOVA Table**

|                             | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig. |
|-----------------------------|----------------|----|-------------|---------|------|
| Y * Between (Combined)      | 610.248        | 5  | 122.050     | 33.700  | .000 |
| X1 Groups                   |                |    |             |         |      |
| Linearity                   | 559.425        | 1  | 559.425     | 154.467 | .000 |
| Deviation from<br>Linearity | 50.823         | 4  | 12.706      | 3.508   | .013 |
| Within Groups               | 177.461        | 49 | 3.622       |         |      |
| Total                       | 787.709        | 54 |             |         |      |

##### Y \* X2

**ANOVA Table**

|                             | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|-----------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Y * Between (Combined)      | 337.815        | 4  | 84.454      | 9.386  | .000 |
| X2 Groups                   |                |    |             |        |      |
| Linearity                   | 312.750        | 1  | 312.750     | 34.758 | .000 |
| Deviation from<br>Linearity | 25.065         | 3  | 8.355       | .929   | .434 |
| Within Groups               | 449.894        | 50 | 8.998       |        |      |
| Total                       | 787.709        | 54 |             |        |      |

**Y \* X3****ANOVA Table**

|                             | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|-----------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Y * Between (Combined)      | 301.751        | 4  | 75.438      | 7.762  | .000 |
| X3 Groups                   |                |    |             |        |      |
| Linearity                   | 214.709        | 1  | 214.709     | 22.091 | .000 |
| Deviation from<br>Linearity | 87.042         | 3  | 29.014      | 2.985  | .040 |
| Within Groups               | 485.958        | 50 | 9.719       |        |      |
| Total                       | 787.709        | 54 |             |        |      |

**Y \* X4****ANOVA Table**

|                             | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|-----------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Y * Between (Combined)      | 501.252        | 4  | 125.313     | 21.873 | .000 |
| X4 Groups                   |                |    |             |        |      |
| Linearity                   | 490.669        | 1  | 490.669     | 85.644 | .000 |
| Deviation from<br>Linearity | 10.583         | 3  | 3.528       | .616   | .608 |
| Within Groups               | 286.457        | 50 | 5.729       |        |      |
| Total                       | 787.709        | 54 |             |        |      |

**Y \* X5****ANOVA Table**

|                             | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|-----------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Y * Between (Combined)      | 463.217        | 4  | 115.804     | 17.844 | .000 |
| X5 Groups                   |                |    |             |        |      |
| Linearity                   | 434.376        | 1  | 434.376     | 66.932 | .000 |
| Deviation from<br>Linearity | 28.841         | 3  | 9.614       | 1.481  | .231 |
| Within Groups               | 324.492        | 50 | 6.490       |        |      |
| Total                       | 787.709        | 54 |             |        |      |

**Y \* X6****ANOVA Table**

|                          | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|--------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Y * Between (Combined)   | 287.062        | 4  | 71.765      | 7.167  | .000 |
| X6 Groups                |                |    |             |        |      |
| Linearity                | 270.427        | 1  | 270.427     | 27.008 | .000 |
| Deviation from Linearity | 16.635         | 3  | 5.545       | .554   | .648 |
| Within Groups            | 500.647        | 50 | 10.013      |        |      |
| Total                    | 787.709        | 54 |             |        |      |

**Y \* X7****ANOVA Table**

|                          | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
|--------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Y * Between (Combined)   | 383.710        | 4  | 95.927      | 11.872 | .000 |
| X7 Groups                |                |    |             |        |      |
| Linearity                | 370.176        | 1  | 370.176     | 45.814 | .000 |
| Deviation from Linearity | 13.533         | 3  | 4.511       | .558   | .645 |
| Within Groups            | 404.000        | 50 | 8.080       |        |      |
| Total                    | 787.709        | 54 |             |        |      |

## Lampiran 5 : Hasil Uji Regresi

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

| Model | Variables Entered                       | Variables Removed | Method  |
|-------|---|-------------------|---------|
| 1     | X7, X6, X3, X5, X4, X2, X1 <sup>a</sup> |                   | . Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

#### Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .942 <sup>a</sup> | .888     | .871              | 1.37125                    |

a. Predictors: (Constant), X7, X6, X3, X5, X4, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

#### ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 699.333        | 7  | 99.905      | 53.131 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 88.376         | 47 | 1.880       |        |                   |
|       | Total      | 787.709        | 54 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), X7, X6, X3, X5, X4, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

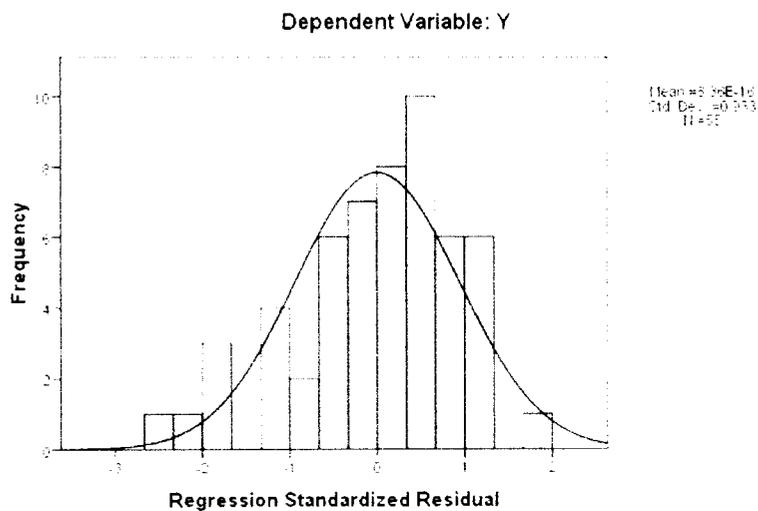
Coefficients<sup>a</sup>

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant) | .058                        | 1.957      |                           | .030   | .976 |                         |       |
| X1           | .975                        | .188       | .392                      | 5.179  | .000 | .417                    | 2.396 |
| X2           | -.147                       | .253       | -.041                     | -.581  | .564 | .477                    | 2.095 |
| X3           | -.337                       | .222       | -.101                     | -1.520 | .135 | .546                    | 1.833 |
| X4           | 1.194                       | .243       | .366                      | 4.915  | .000 | .430                    | 2.327 |
| X5           | 1.134                       | .263       | .297                      | 4.315  | .000 | .503                    | 1.988 |
| X6           | .311                        | .230       | .084                      | 1.355  | .182 | .617                    | 1.621 |
| X7           | .389                        | .246       | .112                      | 1.580  | .121 | .474                    | 2.110 |

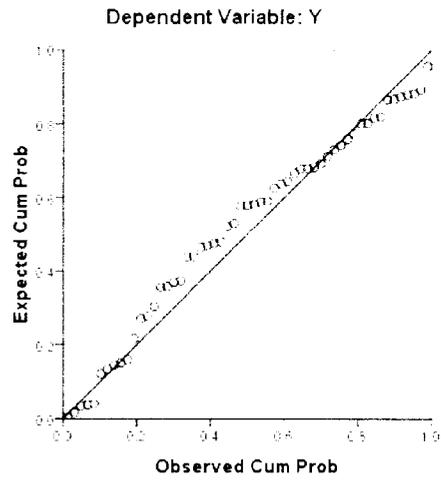
a. Dependent Variable: Y

## Charts

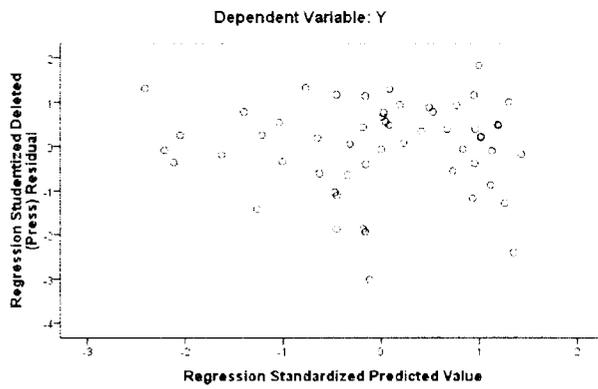
Histogram



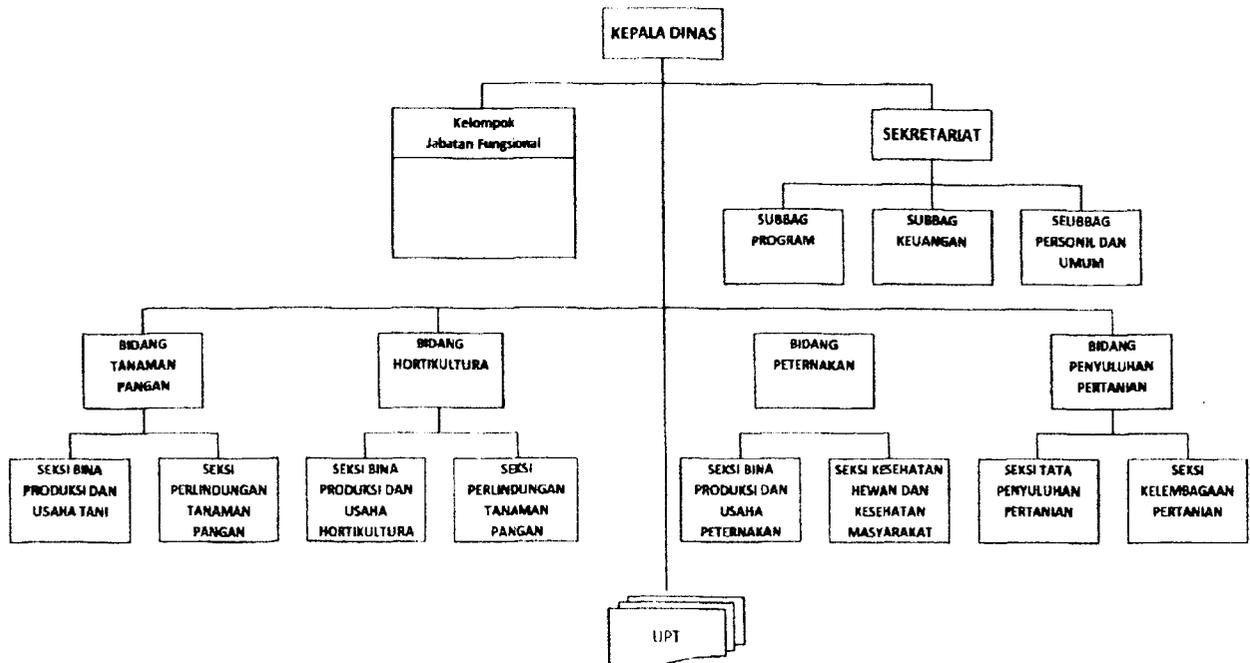
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



Lampiran. 6. Struktur Organisasi dan Tatakerja (SOTK) Dinas Pertanian  
Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu



## Lampiran 7. Hasil Penelitian Terdahulu

### Rangkuman Penelitian Terdahulu

| Peneliti                  | Judul  | Variabel  | Hasil Penelitian  |
|---------------------------|--|---|---|
| Jolise (2007)             | pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi di Afrika      | budaya organisasi sebagai variable bebas mencakup variable dari integrasi internal dan variable adaptasi eksternal, sedangkan variable terikat adalah komitmen organisasi | Komitmen Perilaku mengacu pada komitmen terkait perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Perilaku mewakili individu memilih alternatif tindakan untuk menyatukan diri dengan organisasi. Komitmen sikap berfokus pada proses dengan mana karyawan datang untuk berpikir tentang hubungan mereka dengan organisasi. Komitmen sikap ini juga dianggap sebagai pola pikir dimana individu mempertimbangkan sejauh mana nilai-nilai dan tujuan masing-masing sebagai wujud dari komitmen organisasi. |
| Adeel <i>at al</i> (2010) | pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan                  | lingkungan fisik, bahasadan produk (Variabel bebas). Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. (Variabel terikat)                                   | Model budaya organisasi membentuk hubungan dengan komitmen. Berbagai tingkat budaya organisasi mempengaruhi komitmen karyawan pada tingkat yang berbeda. Organisasi menetapkan dan menerapkan dasar tiga tingkat budaya dalam organisasi secara efisien. Setiap tingkatan budaya organisasi mempengaruhi komitmen karyawan.   |
| Wolfgang (2012)           | efek budaya organisasi terhadap komitmen karyawan industri IT di India | Organization Culture (X)<br><br>Employee commitment (Y)   | Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan, di mana komitmen karyawan berupa peningkatan loyalitas terhadap pekerjaan dan semakin meningkatnya kualitas layanan jasa IT di India.  |

| Peneliti                            | Judul  | Variabel  | Hasil Penelitian   |
|-------------------------------------|--|---|--|
| Pratiwi (2012)                      | pengaruh budaya organisasi dan pemberdayaan terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja  | Budaya organisasi (X1)<br>Pemberdayaan (X2)<br>Komitmen Organisasi (Y1)<br>Kinerja (Y2)                             | Studi ini membuktikan bahwa budaya organisasi dan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Sedangkan variable budaya organisasi, pemberdayaan anggota dan komitmen organisasi terhadap kinerja anggota telah terbukti kontroversial.   |
| Denison, Haalad, dan Goelzer (2004) | Coorporete Culture and Organizational Effectiveness  | Coorporete Culture (X) ,<br>Organizational effectiveness (Y)  | Studi ini menyimpulkan bahwa karyawan memiliki organisasi yang kuat dan produktif terkait erat dengan meningkatnya pertumbuhan penjualan, profitabilitas, kepuasan karyawan, dan keseluruhan komitmen organisasi tanpa memandang organisasi tersebut secara fisik berada.  |
| Nurjanah (2008)                     | Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian) | Penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan , serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.<br>Penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 912 orang dengan sample sebanyak 240 orang. |

## Lampiran . 8. Jumlah Pegawai yang Mengalami Mutasi

Data Jumlah Pegawai Yang Mutasi Antar Bidang/ Subbagian  
Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan  
Kabupaten Kapuas Hulu Tahun 2013 - 2014

| No                 | Bidang/Sekretariat    | Jumlah Mutasi (Orang) |            |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                    |                       | Tahun 2013            | Tahun 2014 |
| 1.                 | Sekretariat           | 2                     | 2          |
| 2.                 | Bidang Tanaman Pangan | 1                     | 1          |
| 3.                 | Bidang Hortikultura   | 2                     | 2          |
| 4.                 | Bidang Peternakan     | 1                     | 2          |
| 5.                 | Bidang Penyuluhan     | 2                     | 2          |
| <b>J U M L A H</b> |                       | 8                     | 9          |

Sumber : Sub Bagian Personil dan Umum pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu, Tahun 2014