

# **LAPORAN PENELITIAN MADYA**

## **BIDANG ILMU**



### **PENGARUH ADAPTABILITAS BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI STAF UNIVERSITAS TERBUKA**

**Oleh :**  
**Nenah Sunarsih (nenah@ut.ac.id)**  
**Heriyanni Mashithoh**

**JURUSAN MANAJEMEN - FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS TERBUKA  
TAHUN 2014**

**LEMBAR PENGESAHAN  
LAPORAN PENELITIAN FUNDAMENTAL UT MADYA BIDANG ILMU  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT  
UNIVERSITAS TERBUKA**

- |  |  |
|--|--|
| 1. a. Judul Penelitian                         | : PENGARUH ADAPTABILITAS<br>BUDAYA ORGANISASI TERHADAP<br>KOMITMEN ORGANISASI STAF<br>UNIVERSITAS<br>TERBUKA |
| b. Bidang Penelitian                           | : Keilmuan   |
| c. Klasifikasi Penelitian                      | : Madya  |
| 2. Ketua Peneliti                              |  |
| a. Nama Lengkap dan Gelar                      | : Nenah Sunarsih, S.E., M.Si   |
| b. NIP   | : 19770629200212 2 001   |
| c. Golongan Kepangkatan                        | : Lektor   |
| d. Jabatan Akademik Fakultas dan<br>Unit Kerja | : Dosen FEKON  |
| e. Program Studi                               | : Manajemen  |
| 3. Anggota Peneliti                            |  |
| a. Jumlah Anggota                              | : 1  |
| b. Nama Anggota dan Unit Kerja                 | : Heriyanni Mashithoh, SE., MM   |
| c. Program Studi                               | : Manajemen  |
| 4. a. Periode Penelitian                       | : 2014   |
| b. Lama Penelitian                             | : 6 bulan  |
| 5. Biaya Penelitian                            | : Rp 20.000.000,- ( dipotong pajak )   |
| 6. Sumber Dana                                 | : LPPM UT 2014   |
| 7. Pemanfaatan Hasil Penelitian                | : a. Seminar<br>b. Jurnal  |



Moh. Mu'ammil, MM  
NIP. 19610917198703 1 002

Menyetujui,  
Ketua LPPM



Kristiati Ambar Puspitasari, M.Ed., P.hD  
NIP. 19620212198603 2 001

Ketua Peneliti

Nenah Sunarsih, S.E., M.Si  
NIP. 19770629200212 2 001

Menyetujui,  
Kepala Pusat Keilmuan

Dr. Herman, M.A  
NIP. 19560525198603 1 004

## RINGKASAN

Sejatinya melaksanakan komitmen maknanya sama dengan menjalankan kewajiban, tanggung jawab dan janji dari karyawan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Budaya organisasi yang kurang adaptif akan berdampak pada rendahnya komitmen karyawan yang dapat mempengaruhi dedikasi karyawan dalam bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen, akan bekerja secara optimal sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Akan tetapi dalam kenyataannya tidak semua karyawan dapat melaksanakan komitmen seutuhnya. Komitmen antar karyawan bisa beragam, mulai dari yang sangat kurang sampai dengan yang sangat komitmen.

Untuk meningkatkan komitmen organisasi, Universita Terbuka (UT) telah melakukan berbagai upaya namun masih ditemukan tantangan dalam penerapannya antara lain:

1. Budaya organisasi yang kuat cenderung untuk menolak perubahan karena adanya keinginan untuk mempertahankan pola perilaku yang stabil.
2. Budaya organisasi yang kurang adaptif terhadap pertumbuhan dan pengembangan organisasi akan berdampak pada rendahnya komitmen karyawan.
3. Kedisiplinan kerja karyawan merupakan bagian dari budaya yang perlu diperhatikan karena akan berdampak pada kinerja.
4. Pimpinan perlu menanamkan dan meningkatkan rasa memiliki karyawannya terhadap organisasi.

Salah satu upaya yang dilakukan UT untuk meningkatkan kedisiplinan kehadiran karyawan yaitu UT telah memberlakukan sistem absensi dengan *finger print*. Bagi kehidupan organisasi tidak terkecuali intitusi kependidikan, komitmen organisasi merupakan prasyarat untuk menjaga kelangsungan hidup, stabilitas dan pengembangan organisasi. Komitmen pada karyawan sangat penting karena dengan suatu komitmen karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki komitmen.

Laju perubahan lingkungan seperti saat ini menyadarkan organisasi akan semakin pentingnya adaptabilitas, yakni kemampuan untuk tanggap akan lingkungan eksternal, pelanggan internal (karyawan), dan pelanggan eksternal dengan cara menterjemahkan permintaan lingkungan bisnis menjadi tindakan agar perusahaan bertahan, bertumbuh, dan berkembang (Denison, 1990).

Menurut Newstrom dan Davis (1997), dalam beberapa penelitian ditemukan adanya hubungan positif antara budaya organisasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Adapun perumusan masalah pada penelitian ini adalah apakah adaptabilitas budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi staf Universitas Terbuka?. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh adaptabilitas budaya organisasi terhadap komitmen organisasi staf Universitas Terbuka.

Penelitian ini dilakukan mulai bulan April 2014 dan dilaksanakan di Universitas Terbuka yang terletak di jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Tangerang. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan primer. Data sekunder diperoleh dan dikumpulkan dari berbagai literatur, buku, jurnal, tesis, dan data dari internet yang dianggap relevan. Sedangkan data primer diperoleh melalui metode survei, yaitu dengan menyebarkan kuesioner di lokasi penelitian. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 90 orang staf di UT Pusat dengan metode *simple random sampling*. Skala pengukuran menggunakan skala Likert. Pada analisis data menggunakan uji regresi berganda dengan bantuan program SPSS 17.00 *for windows*.

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis faktor karakteristik responden. Karakteristik pengambilan data responden berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, dan masa kerja. Berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah pria sebanyak 52 orang (58%) dan wanita 38 orang (42%). Hasil uji statistik, faktor jenis kelamin tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasi, hal ini dibuktikan dengan nilai propabilitas di atas 0.05.

Mayoritas responden yang terlibat dalam penelitian ini yaitu Sarjana sebanyak 38 orang (42%). Faktor pendidikan tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasi, hal ini dibuktikan dengan nilai propabilitas di atas 0.05.

Berdasarkan kelompok usia, sebagian besar responden berusia 41-50 tahun yaitu sebanyak 36 orang (40%). Berdasarkan uji statistik bahwa faktor usia tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasi, hal ini dibuktikan dengan nilai propabilitas di atas 0.05.

Sebagian besar responden yang terlibat memiliki masa kerja 11- 15 tahun dan 16-20 tahun yaitu masing-masing sebanyak 20 orang (22%). Faktor masa kerja tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasi, hal ini dibuktikan dengan nilai propabilitas di atas 0.05.

Berdasarkan hasil uji validitas , semua item pernyataan kuesioner pada penelitian ini dinyatakan valid artinya setiap pernyataan dalam kuesioner memiliki tingkat ketepatan dalam mengukur variabel gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi di bawah 0.05. Berdasarkan hasil uji reliabilitas diperoleh nilai cronbach's Alpha di atas 0.60 yaitu 0.95, hal ini berarti instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sangat reliabel.

Uji normalitas menggunakan model uji *one sample* Kolmogorov-Smimov. Hasil uji *one sample* Kolmogorov-Smimov menunjukkan bahwa sebaran data pada penelitian ini dinyatakan memiliki sebaran normal, hal ini dapat dilihat pada nilai signifikansi sebesar 0.596. Suatu data tersebar normal apabila nilai signifikansi  $\geq 0.05$ .

Berdasarkan uji korelasi di peroleh bahwa nilai korelasi sebesar 0.610 nilai ini di atas nilai r tabel sebesar 0.2072 ( $df = 88$  dan  $\alpha = 0.05$ ), artinya hubungan antara kedua variabel sangat signifikan. Hal ini didukung juga dengan nilai probabilitas di bawah 0.05, artinya korelasi kedua variabel tersebut sangat kuat dimana apabila pemahaman dan implementasi terhadap budaya organisasi ditingkatkan maka komitmen organisasi akan meningkat.

Nilai R-square uji korelasi sebesar 0.372 atau 37.2%, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berkontribusi terhadap peningkatan/penurunan komitmen organisasi sebesar 37.2%, sisanya sebesar 62.8% menunjukkan bahwa perubahan komitmen organisasi di UT dipengaruhi oleh faktor lain selain budaya organisasi seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, motivasi dan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB).

Uji F digunakan untuk menguji koefisien regresi secara simultan serentak atau untuk menguji keberartian model regresi yang digunakan. Pada hasil uji menunjukkan bahwa F hitung sebesar 52.153 dimana F hitung  $>$  F tabel sebesar 3.95 ( $df1 = 1$  dan  $df2 = 88$ ), hal ini menunjukkan bahwa persamaan garis regresi linear dalam penelitian ini dapat digunakan dengan baik untuk memprediksi/memperkirakan setiap perubahan (kenaikan/penurunan) dari nilai komitmen organisasi (Y) dan nilai probabilitas di bawah 0.05 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Uji T digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y). T hitung pada variabel budaya organisasi sebesar 7.222 lebih besar dari T tabel sebesar 1.98 dan nilai probabilitas di bawah 0.05 (yaitu 0,000) artinya variabel budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap

komitmen organisasi. Adapun Persamaan regresi pada penelitian ini adalah : $Y = 1.084 + 0.710 X$

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial adaptabilitas budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi staf Universitas Terbuka. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Delima (2009) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pegawai KPP Pratama Jakarta Menteng Dua. Sementara itu Suyasa dan Coawanta (2004), secara garis besar terdapat hubungan positif antara sikap terhadap budaya organisasi dengan komitmen terhadap organisasi.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah: (1) adaptabilitas budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi staf Universitas Terbuka. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kuat adaptabilitas budaya organisasi maka semakin tinggi komitmen organisasi. (2) koefisien determinasi (Adjusted R Square) hasil regresi adalah 37.2%, menunjukkan bahwa variabel bebas (adaptabilitas budaya organisasi) dapat menjelaskan sebesar 37.2% terhadap variabel terikat (komitmen organisasi).

**Kata Kunci:** adaptabilitas budaya organisasi, komitmen organisasi

## **PRAKATA**

Segala Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT, karena berkat Rahmat dan Hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan laporan penelitian yang berjudul “Pengaruh Adaptabilitas Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Staf Universitas Terbuka”. Penelitian ini bertujuan untuk memperkaya khasanah ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Segenap pimpinan LPPM Universitas Terbuka
2. Pimpinan Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka
3. Pimpinan Pusat Pengujian Universitas Terbuka
4. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya laporan ini.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa laporan ini masih jauh dari kesempurnaan oleh karena itu penulis membuka diri terhadap berbagai masukan demi sempurnanya laporan penelitian ini. Semoga laporan ini bermanfaat, Amin Ya Rabbal’Alamin.

Tangerang Selatan, Desember 2014

Tim Peneliti

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN SAMPUL.....	1
HALAMAN PENGESAHAN.....	2
RINGKASAN.....	3
PRAKATA.....	7
DAFTAR ISI.....	8
DAFTAR TABEL.....	10
DAFTAR GAMBAR.....	11
DAFTAR LAMPIRAN.....	12
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	13
1.2 Perumusan Masalah .....	15
1.3 Tujuan Penelitian.....	16
1.4 Manfaat Penelitian.....	16
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	17
2.2 Konsep Komitmen Organisasi	
2.2.1. Pengertian Komitmen Organisasi.....	18
2.2.2. Pengukuran Komitmen Organisasi.....	20
2.3 Konsep Adaptabilitas Budaya Organisasi	
2.3.1. Pengertian Budaya Organisasi.....	20
2.3.2. Elemen Budaya Organisasi.....	27
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Lokasi Penelitian.....	35
3.2 Variabel Penelitian.....	35
3.3 Definisi Operasional.....	35
3.4 Rancangan Penelitian.....	35
3.5 Penentuan Jumlah sampel.....	36
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	36
3.7 Metode Analisis Data.....	37
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Karakteristik Responden.....	41
4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	45
4.3 Uji Asumsi Normalitas.....	46
4.4 Uji Korelasi.....	47
4.5 Uji-F .....	48
4.6 Uji-T.....	49
4.7 Uji Regresi Berganda.....	49
4.8 Pengaruh Adaptabilitas Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi.....	50

	<b>Halaman</b>
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	51
5.2 Saran.....	51
DAFTAR PUSTAKA	52
LAMPIRAN	
- Instrumen Penelitian.....	55
- Personalia Tenaga Peneliti beserta Kualifikasinya.....	59
- Uji Validitas.....	66
- Surat Pernyataan Reviewer.....	69

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
1. Hasil Uji Statistik Pengaruh Jenis Kelamin Terhadap Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi.....	42
2. Hasil Uji Statistik Pendidikan Terhadap Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi.....	43
3. Hasil Uji Statistik Pengaruh Usia Terhadap Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi.....	44
4. Hasil Uji Statistik Pengaruh Masa Kerja Terhadap Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi.....	45
5. Uji Reliabilitas.....	45
6. Uji <i>One Sample</i> Kolmogorov-Smimov.....	46
7. Uji Korelasi.....	47
8. Nilai R Square.....	48
9. Uji-F.....	48
10. Uji-T.....	49

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
1. Persentase Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin.....	41
2. Persentase Karyawan Berdasarkan Pendidikan.....	42
3. Persentase Karyawan Berdasarkan Usia.....	43
4. Persentase Karyawan Berdasarkan Masa Kerja.....	44
5. Grafik Sebaran Data Budaya Organisasi.....	47
6. Grafik Sebaran Data Komitmen Organisasi.....	47

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
1. Instrumen Penelitian .....	55
2. Personalia Tenaga Peneliti beserta Kualifikasinya.....	59
3. Uji Validitas.....	66
4. Surat Pernyataan Reviewer.....	69

# I. PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Sejatinya melaksanakan komitmen maknanya sama dengan menjalankan kewajiban, tanggung jawab dan janji dari karyawan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Budaya organisasi yang kurang adaptif akan berdampak pada rendahnya komitmen karyawan yang dapat mempengaruhi dedikasi karyawan dalam bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen, akan bekerja secara optimal sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Akan tetapi dalam kenyataannya tidak semua karyawan dapat melaksanakan komitmen seutuhnya. Komitmen antar karyawan bisa beragam, mulai dari yang sangat kurang sampai dengan yang sangat komitmen.

Untuk meningkatkan komitmen organisasi, Universitas Terbuka (UT) telah melakukan berbagai upaya namun masih ditemukan tantangan dalam penerapannya antara lain:

1. Budaya organisasi yang kuat cenderung untuk menolak perubahan karena adanya keinginan untuk mempertahankan pola perilaku yang stabil.
2. Budaya organisasi yang kurang adaptif terhadap pertumbuhan dan pengembangan organisasi akan berdampak pada rendahnya komitmen karyawan.
3. Kedisiplinan kerja karyawan merupakan bagian dari budaya yang perlu diperhatikan karena akan berdampak pada kinerja.
4. Pimpinan perlu menanamkan dan meningkatkan rasa memiliki karyawannya terhadap organisasi.

Salah satu upaya yang dilakukan UT untuk meningkatkan kedisiplinan kehadiran karyawan yaitu UT telah memberlakukan sistem absensi dengan *finger print*.

Bagi kehidupan organisasi tidak terkecuali institusi kependidikan, komitmen organisasi merupakan prasyarat untuk menjaga kelangsungan hidup, stabilitas dan pengembangan organisasi. Komitmen pada karyawan sangat penting karena dengan suatu komitmen karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki komitmen.

Robbins (2006) mengemukakan bahwa komitmen keorganisasian merupakan tingkat dimana karyawan mengkaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya dan berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Dengan komitmen organisasi yang tinggi, karyawan akan cenderung berdedikasi tinggi dalam bekerja.

Keberadaan komitmen organisasi dalam diri karyawan bukan semata-mata berasal dari individu yang bersangkutan, tetapi dapat dipengaruhi oleh faktor lain yang berimplikasi pada individu. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi antara lain adaptabilitas budaya organisasi.

Laju perubahan lingkungan seperti saat ini menyadarkan organisasi akan semakin pentingnya adaptabilitas, yakni kemampuan untuk tanggap akan lingkungan eksternal, pelanggan internal (karyawan), dan pelanggan eksternal dengan cara menterjemahkan permintaan lingkungan bisnis menjadi tindakan agar perusahaan bertahan, bertumbuh, dan berkembang (Denison, 1990).

Tingkat adaptabilitas menurut Denison disebut juga sebagai salah satu syarat kultur yang membuat sebuah organisasi mampu berubah dan bersaing sekaligus memenangkan persaingan. Adaptabilitas budaya organisasi merupakan tingkat keefektifan yang ditunjukkan oleh budaya dalam menghadapi berbagai tantangan dan merespon terhadap berbagai perubahan yang harus dilaksanakan. Budaya organisasi harus adaptif dengan lingkungan organisasi yang bersifat dinamis jika menginginkan kinerja yang baik dalam jangka panjang. Oleh karena itu, seluruh anggota organisasi selayaknya bersiap siaga dalam menghadapi tekanan dari lingkungan eksternal. Untuk itu, budaya adaptif merupakan salah satu kunci agar organisasi tetap *survive*.

Robbins (2006) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Budaya korporat atau dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Budaya kerja akan menjadi milik dan pedoman bagi seluruh lapisan individu yang ada di dalam organisasi dalam menjalankan tugasnya.

Budaya organisasi yang diterjemahkan sampai pada tingkat budaya kerja menunjukkan bahwa fungsi utama budaya organisasi dalam perusahaan adalah sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Siagian (2002), salah satu fungsi budaya organisasi adalah untuk menumbuhkan komitmen. Robbins (2006) menyatakan salah satu fungsi budaya di

dalam organisasi yaitu mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.

Menurut Newstrom dan Davis (1997), dalam beberapa penelitian ditemukan adanya hubungan positif antara budaya organisasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Ada hubungan positif antara dimensi-dimensi dalam budaya organisasi dan komitmen terhadap organisasi yaitu bahwa komitmen terhadap organisasi akan meningkat jika karyawan diberikan kesempatan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan (Nelson & Quick, 2003). Komitmen terhadap organisasi akan meningkat jika organisasi memberikan respon balik terhadap usaha yang dilakukan karyawan (Northcraft & Neale, 1994). Serta komitmen terhadap organisasi akan meningkat sesuai dengan perlakuan organisasi terhadap karyawan (Greenberg & Baron, 2003).

## **1.2. Perumusan Masalah**

Untuk mencapai tujuan organisasi, tentunya dibutuhkan karyawan yang memiliki adaptabilitas budaya organisasi sehingga dapat mendukung komitmen organisasi. Namun budaya organisasi yang kurang adaptif akan berdampak pada rendahnya komitmen karyawan yang dapat mempengaruhi dedikasi karyawan dalam bekerja. Belum semua karyawan dapat melaksanakan komitmen seutuhnya, komitmen antar karyawan bisa beragam mulai dari yang sangat kurang sampai dengan yang sangat komitmen. Penelitian ini hendak melihat bagaimana adaptabilitas budaya organisasi mempengaruhi komitmen organisasi di UT.

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah yang dikemukakan adalah: Apakah adaptabilitas budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi staf Universitas Terbuka?.

Untuk mengukur pengaruh adaptabilitas budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dilakukan dengan analisis regresi linier sederhana dengan bantuan program SPSS versi 17.00 *for windows*.

Penelitian ini dibatasi pada lingkup bahasan mengenai pengaruh adaptabilitas budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, khususnya di UT Pusat.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang dikaji, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

Menganalisis pengaruh adaptabilitas budaya organisasi terhadap komitmen organisasi staf Universitas Terbuka.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi pengembangan SDM, dapat menjadi referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya pada masalah yang sama dimasa yang akan datang.
2. Bagi UT, dapat memberikan informasi dan masukan untuk peningkatan komitmen organisasi dan dapat dijadikan dasar untuk pembuatan kebijakan bagi pengembangan komitmen organisasi melalui perspektif adaptabilitas budaya organisasi.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Delima (2009) dalam tesisnya yang berjudul pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pegawai KPP Pratama Jakarta Menteng Dua. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data berupa penyebaran kuesioner dengan model skala Likert. Hasil dari penelitian adalah *pertama*, terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pegawai KPP Pratama Jakarta Menteng Dua. *Kedua*, terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pegawai KPP Pratama Jakarta Menteng Dua. *Ketiga*, terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasional pegawai KPP Pratama Jakarta Menteng Dua.

Suyasa dan Coawanta (2004) dalam jurnalnya yang berjudul sikap terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasi. Penelitian dilakukan dengan metode deskriptif dan inferensial. Data dianalisis dengan korelasi. Hasil dari penelitian adalah secara keseluruhan dari 12 dimensi budaya organisasi yang ada terdapat 10 sikap terhadap dimensi budaya organisasi yang berhubungan secara positif dengan komitmen terhadap organisasi. Sedangkan sikap terhadap 2 dimensi budaya lainnya tidak berhubungan dengan komitmen terhadap organisasi. Namun dapat disimpulkan secara garis besar bahwa terdapat hubungan positif antara sikap terhadap budaya organisasi dengan komitmen terhadap organisasi.

Hasibuan (2009) dalam tesisnya yang berjudul pengaruh budaya organisasi dan kepuasan insentif terhadap komitmen organisasi, *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) dan kepuasan kerja karyawan Pusat Penelitian Kelapa Sawit Sumatera Utara. Penelitian dilakukan dengan metode deskriptif dan studi kasus. Data dianalisis dengan analisis rata-rata skor, *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil dari penelitian adalah budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan insentif, dan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan OCB. Kepuasan sistem insentif secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap

komitmen organisasi dan OCB tetapi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

## 2.2. Konsep Komitmen Organisasi

### 2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2006) komitmen keorganisasian merupakan tingkat di mana karyawan mengkaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, dan berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Setiap organisasi memerlukan komitmen organisasi karyawan untuk mencapai tujuannya. Komitmen organisasi adalah sikap dan kekuatan relatif dari individual dengan keterlibatannya pada organisasi khususnya (Mowday *et al.*, 1982). Berdasarkan definisi tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi adalah kekuatan pelengkap organisasi. Komitmen organisasi adalah *psychological state* yang mewakili ikatan antara karyawan dengan organisasi. Komitmen organisasi menyiratkan hubungan karyawan dengan perusahaan atau organisasi secara aktif.

Mowday *et al.* (1982) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai: *‘The relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization; (1) a strong believe in and acceptance of the organization's goals and value's; (2) a willingnes to exceed considerable effort on behalf of the organization; and (3) a strong desire to maintain membership in the organization ‘*. Berdasarkan pendapat Mowday *et al.* ada tiga komponen untuk melihat komitmen organisasi individu, yaitu: (1) keyakinan dan penerimaan yang kuat oleh individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi (2) kesediaan untuk berupaya lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan (3) keinginan kuat tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Pandangan Mowday *et al.* (1982) didukung oleh Robbins (2001) yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai “suatu keadaan dimana karyawan memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu”.

Allen dan Meyer (1990) mengklasifikasikan komitmen organisasional dalam tiga dimensi, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*). Secara

singkat Allen dan Meyer mengilustrasikan perbedaan dari ketiga dimensi tersebut sebagai berikut:

*"Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment remain because they need to, and those with strong normative commitment because they feel They thought to do so".*

Berdasarkan pendapat Allen dan Meyer, dapat diinterpretasikan bahwa keputusan seseorang tetap bertahan di organisasi memiliki motivasi yang berbeda-beda.

Seseorang dengan komitmen afektif yang kuat, bertahan di organisasi karena memang dia menyukai organisasi itu, sedangkan seseorang dengan komitmen kontinuan yang kuat, bertahan di organisasi karena alasan kebutuhan hidup sebagai dorongan utama, seseorang dengan komitmen normatif yang kuat, tetap bertahan di organisasi, karena alasan moralitas. Namun, apapun sumber komitmen, secara substansial wujud komitmen adalah sama yaitu penerimaan individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan individu untuk mencapai tujuan organisasi dan keinginan tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Meyer dan Allen (1997) menyebutkan 3 (tiga) komponen model untuk melukiskan komitmen karyawan pada organisasi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*.

1. *Affective commitment* adalah emosional kasih sayang, pengenalan dan keterlibatan pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan dengan *affective commitment* kuat akan melanjutkan pekerjaannya dengan organisasi karena mereka menginginkannya.
2. *Continuance commitment* merujuk pada kepedulian untuk tetap setia pada organisasi dan menyelesaikan tujuan organisasi.
3. *Normative commitment* merefleksikan perasaan dari kewajiban moral kepada organisasi. Karyawan dengan *normative commitment* yang tinggi merasa akan tetap bersama organisasi.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi diantaranya adalah kejujuran dalam pekerjaan, perhatian, kepedulian dan kepercayaan terhadap karyawan, perbedaan karakteristik individu (usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan status perkawinan), karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan, karakteristik struktural (formalitas dan desentralisasi), pengalaman dalam bekerja,

kepercayaan dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai dan tujuan organisasi, keinginan bekerja keras demi kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan diri agar tetap menjadi anggota organisasi.

### **2.2.2. Pengukuran Komitmen Organisasi**

Meyer dan Allen (1997) mengembangkan skala pengukuran komitmen organisasi yang disebut *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* yang meliputi *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*.

Variabel pengukuran komitmen organisasi pada penelitian ini diadopsi dari teori Meyer dan Allen (1997) yang dituangkan dalam *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*.

## **2.3. Konsep Adaptabilitas Budaya Organisasi**

### **2.3.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi didefinisikan secara beragam oleh para ahli, Mangkuprawira (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Hal itu tercermin dari isi visi, misi, dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, seharusnya setiap organisasi termasuk para anggotanya memiliki impian atau cita-cita. Setiap anggota memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Dalam perusahaan dikenal sebagai budaya korporat dimana didalamnya terdapat budaya kerja.

Hofstede (1997) menyatakan budaya sebagai “*mental program*” pemrograman sosial yang mengatur cara kita berpikir, bertindak dan mempersepsikan diri kita dengan orang lain. Budaya merupakan seperangkat nilai-nilai inti yang dipelajari, kepercayaan, standar, pengetahuan, moral, hukum, dan perilaku yang disampaikan oleh individu-individu dan masyarakat, yang menentukan bagaimana seseorang bertindak, berperasaan, dan memandang dirinya dan orang lain.

Budaya organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi bisnis, tidak terjadi begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang menurut Robbins meliputi:

1. Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki tiap anggota.

2. Toleransi resiko, yaitu tingkat resiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggotanya untuk mendorong mereka menjadi agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
3. Arahan, yaitu kemampuan organisasi dalam menciptakan gerak terhadap sasaran dan harapan kerja.
4. Integrasi, yaitu tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasi dalam koordinasi yang baik.
5. Dukungan manajemen, yaitu tingkat kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan yang disediakan manajemen terhadap unit kerja yang dibawahnya.
6. Kontrol, yaitu sejumlah aturan atau peraturan dan sejumlah pengawasan yang digunakan untuk mengatur dan mengawasi perilaku karyawan.
7. Identitas, yaitu seberapa kuat jati diri sosial organisasi dalam diri karyawan.
8. Sistem imbalan, yaitu sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kinerja.
9. Toleransi konflik, yaitu tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi.
10. Pola komunikasi, yaitu tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi yang sesuai otoritas pada hierarki formal.

Menurut Robbins (2006), budaya organisasi merupakan 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. Dalam bisnis, sistem ini sering dianggap sebagai *corporate culture*. Budaya korporat atau dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.

Robbins (2006) mengemukakan tujuh karakteristik yang membentuk budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko.  
Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
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, bukan 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.

Denison dan Mishra (1995) mendefinisikan organisasi dengan budaya yang kuat menekankan nilai adaptasi eksternal dan penyatuan internal diantara karyawan, sedangkan organisasi yang memiliki budaya tidak kuat memiliki tingkatan yang lemah pada nilai adaptasi eksternal dan penyatuan internal. Oleh karena itu budaya yang kuat dapat mengikat bersama karyawannya melalui adaptasi eksternal dan penyatuan internal dengan mengembangkan aspirasi karyawan, menanamkan tujuan dari kinerja diantara karyawan, memperkuat keterlibatan karyawan, dan pengenalan dengan organisasi.

Hodge, A. dan Gales mendefinisikan budaya organisasi (*corporate culture*) sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang terlihat (*observable*) dan yang tidak terlihat (*unobservable*). Pada level *observable*, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, legenda, mitos, bahasa dan seremoni yang dilakukan organisasi. Pada level *unobservable*, budaya organisasi mencakup *shared values*, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan keadaan-keadaan disekitarnya. Budaya organisasi juga dianggap sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan, serta bagaimana mengalokasikan dan mengelola sumber daya perusahaan dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan.

Menurut Charles Darwin, organisasi yang mampu bertahan dan berumur panjang bukanlah yang terkuat melainkan yang paling adaptif, yaitu yang selalu menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan. Adaptif adalah fokus dalam menjadikan proses bisnis lebih *flexible* dan *capable*, sehingga organisasi dapat melakukan perubahan yang cepat.

Kotter dan Heskett (1992) mengemukakan tiga konsep budaya organisasi yaitu: (1) budaya yang kuat (2) budaya yang secara strategis cocok dan (3) budaya adaptif. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat, ditandai dengan adanya kecenderungan hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode dalam menjalankan usaha organisasi. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai dengan sangat cepat. Seorang eksekutif baru bisa saja dikoreksi oleh bawahannya, juga oleh pimpinannya, jika dia melanggar norma-norma organisasi. Gaya dan nilai dari suatu budaya yang cenderung tidak banyak berubah dan akar-akarnya sudah mendalam, walaupun terjadi penggantian manajer. Dalam organisasi dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja, rasa komitmen dan loyalitas membuat orang berusaha lebih keras lagi. Dalam budaya yang kuat memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan, tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Budaya yang strategis cocok secara eksplisit menyatakan bahwa arah budaya harus menyelaraskan dan memotivasi anggota, jika ingin meningkatkan kinerja organisasi. Konsep utama yang digunakan adalah “kecocokan”. Jadi, sebuah budaya dianggap baik apabila cocok dengan konteksnya. Adapun yang dimaksud dengan konteks bisa berupa kondisi objektif dari organisasinya atau strategi usahanya.

Menurut Kotter dan Heskett (1992), hanya budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan (adaptif), yang diasosiasikan dengan kinerja tinggi dalam periode waktu yang panjang. Teori ini mengarahkan budaya organisasi untuk senantiasa bersikap adaptif dan inovatif sesuai dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Organisasi yang budayanya adaptif, di mana para manajer pada seluruh tingkatan organisasi menampakkan kepemimpinan yang memelopori perubahan dalam strategi dan taktik kapan saja diperlukan untuk memuaskan kepentingan para pemegang saham, pelanggan, dan para pegawainya.

Sedangkan organisasi yang budayanya tidak adaptif, para manajer pada seluruh tingkatan organisasinya cenderung berperilaku secara hati-hati dan politis untuk melindungi atau memajukan diri sendiri, produknya, dan kelompoknya. Perbedaan budaya adaptif dan tidak adaptif dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Budaya Organisasi yang Adaptif dan Tidak Adaptif

	<b>Budaya Adaptif</b>	<b>Budaya Tidak Adaptif</b>
Nilai Inti	Kebanyakan manajer sangat peduli akan pelanggan, pemegang saham, dan pegawainya. Mereka juga sangat menghargai orang dan proses yang dapat menciptakan perubahan yang bermanfaat (misalnya kepemimpinan ke atas dan ke bawah pada hirarki manajemen)	Kebanyakan manajer memperdulikan terutama diri mereka sendiri, kelompok kerja terdekat mereka, dan beberapa produk (teknologi) yang berhubungan dengan kelompok kerja tersebut. Mereka menilai proses manajemen yang teratur dan kurang risikonya jauh lebih tinggi daripada inisiatif kepemimpinan
Perilaku Umum	Manajer memberi perhatian yang cermat terhadap semua konstituensi mereka, khususnya pelanggan, memprakarsai perubahan bila dibutuhkan untuk melayani kepentingan mereka yang sah, bahkan menuntut pengambilan beberapa resiko.	Para manajer cenderung berperilaku agak picik, politis, dan birokratis. Akibatnya, mereka tidak cepat mengubah strategi mereka untuk menyesuaikan diri dengan atau mengambil keuntungan dari perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis mereka.

Sumber: Kotter, John P., James L. Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.

Secara umum gambaran karakteristik budaya adaptif tercermin dari kualitas seperti kepemimpinan, kewiraswastaan, penanggung resiko yang bijaksana, pembahasan yang jujur, fleksibel, proaktif terhadap kehidupan organisasi dan kehidupan individu, para anggota organisasi aktif mendukung usaha satu sama lain untuk mengidentifikasi semua masalah dan mengimplementasikan pemecahan masalah yang dapat berfungsi, rasa percaya diri (*confidence*) yang dimiliki bersama, tanpa rasa bimbang, bahwa mereka dapat menata olah secara efektif masalah baru dan peluang apa saja yang akan mereka temui, kegairahan yang menyebar luas, semangat dalam

mencapai keberhasilan organisasi, serta para anggota organisasi reseptif terhadap perubahan dan inovasi.

Ralph Kilmann menggambarkan Budaya adaptif sebagai berikut:”Sebuah budaya adaptif terdiri dari pendekatan yang berorientasi pengambilan resiko, kepercayaan, serta proaktif terhadap kehidupan organisasi seperti halnya terhadap kehidupan individual. Anggota secara aktif memberikan dukungan terhadap usaha-usaha yang dilakukan oleh anggota lain untuk mengidentifikasi seluruh masalah serta mengimplementasikan solusi yang dapat diterapkan. Terdapat perasaan saling percaya. Para anggotanya yakin, bahwa mereka dapat secara efektif mengelola setiap permasalahan baru dan peluang-peluang akan datang. Terdapat antusiasme yang meluas, semangat untuk melakukan hal-hal yang mendorong kesuksesan organisasi. Mereka bersikap reseptif (menerima) terhadap perubahan dan inovasi”.

Rosabeth Kanter mengemukakan bahwa jenis budaya adaptif menghargai dan mendorong kewiraswastaan, yang dapat membantu sebuah organisasi beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan memungkinkannya mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang-peluang baru.

Ada tiga perspektif dari budaya organisasi yang memberikan pandangan mengapa beberapa organisasi bisa berkinerja lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya yaitu: pendekatan model *strong culture*, model *strategically appropriate cultures*, dan model *adaptive culture* (Lukito, 1996). Model *strong culture* meyakini adanya hubungan antara budaya yang kuat dengan kinerja unggul dari organisasi. Dalam budaya kuat, hampir semua pengelola organisasi memegang nilai-nilai umum dan memiliki pola perilaku dan praktek yang relatif konsisten. Situasi ini menyebabkan setiap karyawan baru akan mengadopsi nilai-nilai tersebut dengan cepat. Budaya tersebut akan menjadi kekuatan yang mengikat atau memotivasi semua anggota organisasi untuk menyesuaikan semua tingkah lakunya dengan tujuan-tujuan organisasi (*goal alignment*). Budaya yang kuat sekaligus juga menjadi alat kontrol bagi staf organisasi untuk selalu berperilaku seperti yang sudah disepakati dalam budaya tersebut. Organisasi tidak perlu lagi menyandarkan diri pada birokrasi yang formal dan kaku (Lukito, 1996; Kotter & Heskett, 1992; Deal & Kennedy, 1982).

Namun, ada organisasi yang memiliki budaya yang kuat tapi memiliki kinerja yang buruk. Jadi, kondisi ini tidak dapat dijelaskan oleh pendekatan budaya kuat, akan tetapi oleh pendekatan *strategically appropriate cultures*. Model ini menyatakan

bahwa isi dari budaya organisasi (yang berhubungan dengan nilai-nilai dan perilaku umum dalam organisasi) merupakan hal yang penting bahkan lebih penting dari kekuatannya. Model ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara budaya organisasi dengan lingkungan organisasi merupakan sebuah prasyarat agar organisasi memiliki keunggulan dan kinerja yang tinggi. Masalahnya, karena lingkungan organisasi selalu berubah, misalnya tuntutan dari masyarakat yang semakin tinggi, persaingan dengan organisasi lain, dan sebagainya (Burke, 1994), maka budaya organisasi yang ada tidak lagi sesuai dengan situasi tersebut. Akibatnya, kinerja organisasi menurun.

Budaya organisasi harus adaptif dengan lingkungan organisasi yang bersifat dinamis jika menginginkan kinerja yang baik dalam jangka panjang. Inilah yang dinamakan dengan perspektif model *adaptive culture*. Dalam budaya ini, perubahan adalah sebuah keniscayaan. Hasil penelitian Kotter menyatakan bahwa organisasi yang memiliki budaya adaptif selalu berusaha memuaskan kebutuhan dari pelanggan, karyawan, dan para pemegang saham. Seluruh pimpinan dalam struktur organisasi yang adaptif memfokuskan budaya yang ada untuk melayani tiga kelompok tersebut. Dengan cara ini akan dihasilkan organisasi yang berkinerja tinggi. Budaya organisasi yang adaptif merupakan salah satu budaya yang harus terus dipelihara agar organisasi tetap eksis.

Secara umum, proses pemeliharaan budaya adaptif dapat dibagi dalam enam proses yaitu *Pertama*, budaya organisasi biasanya muncul pada perusahaan yang memiliki jumlah staf yang terbatas. Pemimpin organisasi pada saat awal menciptakan dan menerapkan suatu visi dan strategi yang sesuai dan bekerja baik dalam lingkungan yang ada pada saat itu. Selanjutnya, visi dan strategi tersebut melekat dan menjadi budaya organisasi. *Kedua*, perusahaan mulai tumbuh besar dan meraih kesuksesan. *Ketiga*, para pemimpin organisasi secara sadar menekankan pentingnya unsur-unsur pokok organisasi dan kepemimpinan dalam meraih sukses organisasi. *Keempat*, terciptalah budaya kuat dengan nilai-nilai pokok yang menekankan diri pada pelayanan terhadap pelanggan, karyawan, dan pemegang saham, serta pentingnya kepemimpinan. *Kelima*, para pimpinan puncak dari organisasi selalu berusaha mempertahankan nilai pokok keadaptifan dari budaya organisasi. Para eksekutif organisasi akan melestarikan nilai adaptif dari budaya menulis, berbicara, dan berperilaku yang konsisten dengan nilai-nilai tersebut. Mereka memperlihatkan komitmen yang lebih besar pada prinsip-prinsip dasar, daripada terhadap strategi

organisasi dan praktek yang spesifik. *Terakhir*, sebagai akibat usaha-usaha tersebut, maka meskipun organisasi selalu berubah, nilai adaptif dari budaya organisasi akan tetap hidup. Dengan cara inilah, kepemimpinan dalam kerangka budaya organisasi yang berlaku akan mendorong terjadinya kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang (Lukito, 1996).

### **2.3.2. Elemen Budaya Organisasi**

Schein (1992) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai tiga elemen, yaitu *artifacts*, *espoused values* dan *basic underlying assumptions*. Pada tingkat *artifacts*, budaya organisasi memiliki ciri yaitu semua struktur dan proses organisasional dapat terlihat. Ketika seorang anggota baru memasuki suatu organisasi yang telah memiliki proses dan struktur organisasi yang *visible* dan menghadapi suatu kelompok baru dengan budaya baru yang asing baginya, karena antara satu organisasi dengan organisasi lainnya berbeda *artifactsnya*, maka pendatang baru tersebut perlu belajar memberikan perhatian yang khusus pada budaya organisasi tersebut.

Pada tingkat *espoused values*, para anggota organisasi mempertanyakan “apa yang seharusnya dapat mereka berikan untuk organisasi?” Pada tingkat *espoused values*, baik organisasi maupun anggota organisasi membutuhkan tuntunan strategi, tujuan dan filosofi dari pemimpin organisasi untuk bertindak. Menurut Schein, kebanyakan budaya organisasi dapat menelusuri *espoused values* mereka ke para pembentuk budaya organisasi terdahulu. Para pendatang baru dapat belajar *espoused values* dan mempelajari maknanya dalam konteks organisasi.

Pada tingkat *basic underlying assumptions*, berisi sejumlah kepercayaan atau keyakinan (*beliefs*) bahwa para anggota organisasi mendapat jaminan bahwa mereka diterima secara baik untuk melakukan sesuatu secara benar dengan cara yang tepat. Asumsi-asumsi dasar ini mempengaruhi perasaan, pemikiran, persepsi, kepercayaan dan pikiran bawah sadar para anggota organisasi.

Hofstede mengemukakan empat dimensi budaya yaitu: *Pertama*, individualisme berarti kecenderungan akan kerangka sosial yang terajut longgar dalam masyarakat di mana individu dianjurkan untuk menjaga diri mereka sendiri dan keluarga dekatnya. Isu utama dalam dimensi ini adalah derajat kesaling-tergantungan suatu masyarakat diantara anggota-anggotanya. *Kedua*, jarak kekuasaan yaitu suatu ukuran di mana anggota dari suatu masyarakat menerima bahwa kekuasaan dalam

lembaga atau organisasi tidak didistribusikan secara merata. Hal ini, mempengaruhi perilaku anggota masyarakat yang kurang berkuasa dan yang berkuasa. Isu utama pada dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat menangani perbedaan diantara penduduk ketika hal tersebut terjadi. *Ketiga*, penghindaran ketidakpastian yaitu tingkatan di mana anggota masyarakat merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Isu utama dalam dimensi ini yaitu bagaimana suatu masyarakat bereaksi atas fakta yang datang hanya sekali dan masa depan yang tidak diketahui. *Keempat*, maskulinitas yaitu kecenderungan dalam masyarakat akan prestasi, kepahlawanan, ketegasan, dan keberhasilan material. Lawannya feminitas berarti kecenderungan akan hubungan, kesederhanaan, perhatian pada yang lemah, dan kualitas hidup. Isu utama pada dimensi ini yaitu cara masyarakat mengalokasikan peran sosial atas perbedaan jenis kelamin.

Denison (1990) membagi dimensi budaya organisasi menjadi empat yaitu *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission*. *Involvement* adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam proses pengambilan keputusan. *Consistency* menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai organisasi. *Adaptability* adalah kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan internal organisasi. *Mission* adalah dimensi inti yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

Organisasi yang mengkombinasikan nilai dan keyakinan, kebijakan dan praktek manajemen, serta hubungan antara keduanya akan menunjukkan keberhasilan yang terlihat dari budaya organisasi yang memiliki sifat keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan penghayatan misi (Denison,1990). Organisasi dengan sifat keterlibatan mengikutsertakan, melibatkan, dan mengajak karyawannya berpartisipasi untuk menciptakan *sense of ownership* dan tanggung jawab sehingga timbul komitmen yang lebih besar pada organisasi dan sistem pengontrolan yang lebih rendah. Indikator keterlibatan adalah (1) pemberdayaan yaitu para karyawan mempunyai otoritas, inisiatif, dan kemampuan untuk mengatur pekerjaannya sendiri sehingga terbentuk rasa memiliki dan tanggungjawab pada organisasi, (2) orientasi tim yaitu organisasi bergantung pada usaha tim untuk menyelesaikan pekerjaan ke arah tujuan-tujuan bersama namun masing-masing karyawan saling bertanggung

jawab, dan (3) pengembangan kemampuan yaitu organisasi menginvestasikan dananya pada pengembangan keterampilan para karyawannya agar lebih kompetitif dalam memenuhi tantangan bisnis.

Organisasi dengan sifat konsistensi menanamkan sistem kepercayaan, nilai, dan simbol yang dihayati dan dipahami (di internalisasi) oleh para anggota organisasi agar terbentuk tindakan atau perilaku terkoordinasi berdasarkan dukungan konsensus. Indikator konsistensi adalah (1) nilai-nilai inti yaitu para anggota organisasi berbagi sejumlah nilai untuk membentuk *sense of identity* yang kuat dan sejumlah harapan yang jelas, (2) kesepakatan yaitu organisasi mampu mencapai kesepakatan mengenai masalah-masalah kritis, yang mencakup tingkat kesepakatan utama dan kemampuan untuk merekonsiliasi perbedaan-perbedaan yang terjadi, dan (3) koordinasi dan integrasi yaitu unit-unit kerja yang berbeda dalam organisasi bekerjasama untuk mencapai tujuan-tujuan bersama.

Organisasi dengan sifat adaptabilitas memiliki kemampuan untuk tanggap akan lingkungan eksternal, pelanggan internal (karyawan), dan pelanggan eksternal, dengan cara menterjemahkan permintaan lingkungan bisnis menjadi tindakan agar perusahaan bertahan, bertumbuh, dan berkembang. Indikator adaptabilitas adalah (1) kemampuan untuk menciptakan perubahan yaitu organisasi mampu menciptakan perubahan-perubahan adaptif, dengan cara dapat membaca lingkungan bisnis, bereaksi cepat terhadap tren saat ini, dan mengantisipasi perubahan-perubahan di masa datang, (2) kemampuan untuk memfokuskan pada pelanggan yaitu organisasi memahami dan bereaksi pada para pelanggannya, serta mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan di masa datang, dan (3) kemampuan organisasi untuk belajar yaitu organisasi menerima, menterjemahkan, dan menginterpretasikan sinyal-sinyal yang berasal dari lingkungan supaya dapat menjadi peluang terjadinya inovasi, memperoleh pengetahuan, serta mengembangkan kemampuan.

Organisasi dengan sifat penghayatan misi mempunyai kemampuan untuk memahami arah jangka panjang yang bermanfaat bagi organisasi. Indikator penghayatan misi adalah (1) arah dan intensi strategis yaitu intensi strategis yang jelas membawa manfaat bagi organisasi sehingga menjadi jelas bagaimana setiap karyawan dapat memberi kontribusi dan membuat organisasinya terkenal dalam industrinya, (2) tujuan dan sasaran yaitu tujuan dan sasaran yang jelas dapat dihubungkan dengan misi, visi, dan strategi, serta menentukan arah yang jelas dalam melakukan pekerjaannya, dan

(3) pemahaman visi yaitu organisasi mempunyai pandangan bersama mengenai kondisi masa depan yang diinginkan, yang mewujudkan nilai-nilai inti serta menangkap pokok dan pikiran para anggota organisasinya sehingga dapat menjadi panduan dan arah dalam berkarya.

Apabila keempat sifat utama budaya tersebut saling berintegrasi, masing-masing sifat akan mengimbangi sifat yang lain (Gambar 1). Sifat adaptabilitas dan penghayatan misi (dinamika adaptasi eksternal) sangat diperlukan untuk menghadapi tantangan eksternal yang semakin kompleks. Sementara itu sifat keterlibatan dan konsistensi (dinamika integrasi internal) dibutuhkan untuk membenahi masalah-masalah internal atau memperkuat sistem dan prosedur yang sudah berjalan. Sifat adaptabilitas dan keterlibatan membantu organisasi lebih fleksibel dalam melakukan perubahan-perubahan yang sesuai agar lebih kompetitif. Sedangkan sifat penghayatan misi dan konsistensi mewujudkan stabilitas bagi para karyawan dalam menjalankan pekerjaannya yang sesuai dengan strategi bisnis agar visi dan misi organisasi tercapai.

Point of Reference	EXTERNAL	<b>ADAPTABILITY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creating Change</li> <li>• Customer Focus</li> <li>• Organizational Learning</li> </ul>	<b>MISSION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic Direction &amp; Intent</li> <li>• Goals &amp; Objectives</li> <li>• Vision</li> </ul>
	INTERNAL	<b>INVOLVEMENT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empowerment</li> <li>• Team Orientation</li> <li>• Capability Development</li> </ul>	<b>CONSISTENCY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Core Values</li> <li>• Agreement</li> <li>• Coordination &amp; Integration</li> </ul>
		<b>CHANGE &amp; FLEXIBILITY</b>	<b>STABILITY &amp; DIRECTION</b>

Gambar 1.

*Culture and effectiveness model*

(Sumber: Denison, 1990 dan 2000)

### 2.3.3 Fungsi Budaya

Robbins (2006) mengemukakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam organisasi. *Pertama*, budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas. Hal ini berarti budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. *Kedua*, budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi. *Ketiga*,

budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. *Keempat*, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. *Akhirnya*, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Budaya organisasi sebagai sekumpulan asumsi-asumsi mendasar, berfungsi untuk memberikan arah bagi anggota organisasi tentang apa yang harus diperhatikan, makna dari segala sesuatu yang harus dicapai, bagaimana seharusnya reaksi dan tindakan yang diambil dalam situasi-situasi tertentu (Schein, 1992).

Sementara itu Susanto (1997) mengemukakan sisi manfaat yang diperoleh jika budaya organisasi dipahami oleh seluruh lapisan SDM dan bagi organisasi. Manfaat bagi SDM adalah: (1) memberikan arah atau pedoman berperilaku dalam organisasi (2) mempunyai kesamaan visi dan misi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab (3) mendorong SDM selalu mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik (4) mengetahui secara pasti tentang jenjang karir di organisasi sehingga mendorong karyawan untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab.

#### **2.3.4. Manfaat Menjadi Adaptif**

Dalam buku *Shaping the Adaptive Organization*, Gary Beinger seorang eksekutif eBay menyatakan bahwa organisasi yang adaptif akan mampu bergerak 10 kali lebih cepat dari organisasi normal. Organisasi yang adaptif juga cenderung mempunyai *powerful* dan mampu mengatasi permasalahan sendiri dengan cepat.

Manfaat yang diterima sebuah organisasi yang mampu adaptif adalah sebagai berikut:

(1) *Efficiency / Utilization*

Mengatur penggunaan sumber *critical* organisasi seperti *financial* dan SDM untuk menghasilkan *benefit* yang paling optimal bagi organisasi.

(2) *Flexibility*

Kemampuan yang mengijinkan sebuah organisasi untuk selalu siap bertindak ketika sebuah kesempatan telah teridentifikasi, baik sebuah kesempatan bisnis, keperluan kompetisi baru, ataupun kesempatan untuk menggunakan teknologi

untuk mendukung *business services*. Sebuah *adaptive organization* akan menciptakan proses dan struktur yang dapat dirubah dengan sedikit pengaruh, usaha dan minimum perselisihan.

(3) *Timeliness*

Memungkinkan sebuah organisasi untuk tidak sekedar mampu bereaksi atau bertindak namun mampu bertindak cepat dan tepat. Kecepatan dalam menangkap *opportunity* tersebut mencakup pengaruh langsung pada kemampuan untuk memanfaatkannya lebih lanjut. Misalnya parameter keberhasilannya adalah seberapa cepat sebuah *line* bisnis mampu mengeluarkan sebuah produk baru.

(4) *Value / Cost*

Meningkatkan *value* yang diberikan ke organisasi lewat posisi yang memberikan keuntungan terbaik dari pertumbuhan *opportunity*. Juga pemahaman dan kontrol *over cost* dan kemampuan untuk bertindak cepat pada kesempatan baru demi memaksimalkan keuntungan perusahaan yang dapat dicapai.

Adapun nilai-nilai utama yang melandasi semua aspek eksistensi UT adalah sebagai berikut (Renstra UT 2010-2021):

1. Kualitas

Produk dan layanan UT berkualitas tinggi sehingga memenuhi harapan seluruh pemangku kepentingan.

2. Aksesibilitas

Seluruh program UT dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat tanpa terkendala tempat dan waktu.

3. Relevansi

Pengembangan seluruh program UT dilakukan untuk menjawab permasalahan masyarakat secara kontekstual.

4. Integritas

Setiap penyelenggara UT menjunjung tinggi etika dan standar profesionalisme.

5. Akuntabilitas

Penyelenggaraan seluruh program UT dilakukan dengan efektif dan efisien sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara transparan.

Untuk mencapai keunggulan sebagai Perguruan Tinggi Terbuka dan Jarak Jauh (PTTJJ), baik dalam penyelenggaraan maupun dalam bidang akademik, sistem UT perlu ditopang oleh adanya kinerja yang berkualitas serta kemampuan dan kesempatan

untuk melakukan inovasi produk. Universitas Terbuka menetapkan sasaran untuk memiliki budaya organisasi berorientasi pada kinerja berkualitas dan budaya organisasi inovatif. Pengembangan budaya organisasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja telah dimulai sejak tahun 2008 dengan penerapan sistem penilaian kinerja pegawai serta pengembangan sistem penilaian kinerja unit. Sedangkan pengembangan prinsip-prinsip budaya organisasi yang inovatif mulai dilakukan pada tahun 2011 dengan mendorong setiap unit untuk menghasilkan produk-produk yang inovatif terutama untuk meningkatkan kualitas hasil kerja unit atau mempercepat proses kerja unit. Disamping itu, UT juga berupaya untuk menumbuhkan budaya organisasi yang menjunjung tinggi nilai-nilai etika dan moral dalam penyebaran, pengembangan, dan penerapan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni untuk seluruh civitas akademika UT.

Mulai tahun 2010, UT mencanangkan program UT Go Green. Program ini meliputi 5 kegiatan utama yaitu: (1) penghematan listrik, air dan kertas, (2) penggunaan bahan ramah lingkungan, (3) pemeliharaan lingkungan seperti penghijauan, biopori, kawasan bebas asap rokok, (4) pengelolaan sampah melalui gerakan pemilahan dan pemanfaatan sampah, dan (5) penerapan keamanan, keselamatan, dan kesehatan kerja (K3).

Disamping itu, UT juga mengembangkan budaya anti korupsi, budaya organisasi yang komunikatif, budaya organisasi kreatif, dan budaya organisasi inovatif.

Dalam penelitian ini pengukuran adaptabilitas budaya organisasi meliputi indikator budaya organisasi kinerja berkualitas, inovatif, *go green*, kreatif, dan komunikatif.

#### **2.4. Hubungan Adaptabilitas Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi**

Menurut Newstrom dan Davis (1997), dalam beberapa penelitian ditemukan adanya hubungan positif antara budaya organisasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Ada hubungan positif antara dimensi-dimensi dalam budaya organisasi dan komitmen terhadap organisasi yaitu bahwa komitmen terhadap organisasi akan meningkat jika karyawan diberikan kesempatan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan (Nelson & Quick, 2003). Komitmen terhadap organisasi akan meningkat jika organisasi memberikan respon balik terhadap usaha yang dilakukan karyawan (Northcraft & Neale,

1994). Serta komitmen terhadap organisasi akan meningkat sesuai dengan perlakuan organisasi terhadap karyawan (Greenberg & Baron, 2003).

### III. METODE PENELITIAN

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu suatu pendekatan penelitian yang dilakukan dengan cara pengolahan dan penyajian data dengan menggunakan metode statistika, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengambil kesimpulan secara objektif. Pendekatan ini digunakan karena relevan dengan rumusan masalah yaitu untuk menganalisis pengaruh adaptabilitas budaya organisasi terhadap komitmen organisasi staf Universitas Terbuka.

#### 3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dimulai pada bulan April 2014 dan dilaksanakan di Universitas Terbuka yang terletak di jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan.

#### 3.2. Variabel Penelitian

Variabel terikat : adaptabilitas budaya organisasi

Variabel bebas : komitmen organisasi

#### 3.3. Definisi operasional

1. Komitmen organisasi merupakan sikap karyawan terhadap hubungannya dengan organisasi.

Indikator: komitmen afektif, kontinuan dan normatif.

2. Adaptabilitas budaya organisasi merupakan tingkat keefektifan yang ditunjukkan oleh budaya dalam menghadapi berbagai tantangan dan merespon terhadap berbagai perubahan yang harus dilaksanakan.

Indikator: budaya organisasi kinerja berkualitas, inovatif, *go green*, kreatif, dan komunikatif.

#### 3.4. Rancangan Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif *eksplanatory*, yaitu menguraikan dan menjelaskan pengaruh adaptabilitas budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Dalam penelitian ini digunakan metode survei.

### 3.5. Penentuan Jumlah Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan di UT Pusat dengan jumlah populasi sebanyak 813 karyawan. Dalam pengambilan sampel, Jika hasil penelitian diharapkan mencapai taraf signifikansi tinggi (taraf kesalahan karena faktor kebetulan kecil), maka jumlah sampel dituntut lebih banyak dibandingkan harapan taraf signifikansi lebih rendah (banyak kesalahan yang disebabkan ada yang “karena kebetulan benar” lebih besar).

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2008). Sampel dalam penelitian ini diambil secara *simple random sampling* yaitu pengambilan sampel yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan di UT Pusat. Salah satu cara menentukan besaran sampel yang memenuhi hitungan itu adalah yang dirumuskan oleh *Slovin* dengan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 10% (Umar, 2004) sebagai berikut :

$$N / (1 + N.e^2) = n$$
$$813 / (1 + 813 \times 0.1^2) \approx 90$$

dimana:

$n$  = *number of samples (jumlah sampel)*

$N$  = *total population (jumlah seluruh anggota populasi)*

$e$  = *error tolerance (toleransi terjadinya galat)*

Menurut hasil perhitungan rumus tersebut maka besar jumlah yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah 90 orang karyawan.

### 3.6. Metode Pengumpulan Data

Data primer diperoleh melalui metode survei, yaitu dengan menyebarkan kuesioner di lokasi penelitian. Data sekunder diperoleh dan dikumpulkan dari berbagai literatur, buku, jurnal, tesis, dan data dari internet yang dianggap relevan.

Pengukuran data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan skala *Likert* dengan ukuran sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Kurang Setuju, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2008).

### 3.7. Metode Analisis Data

#### 3.7.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum penelitian dilakukan, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap pernyataan-pernyataan yang telah dituangkan ke dalam kuesioner. Uji validitas dan reliabilitas biasa digunakan untuk menguji penelitian yang menggunakan kuesioner dalam pengambilan datanya.

Uji validitas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui seberapa cermat suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin diukur (Priyatno, 2010). Dalam menentukan layak atau tidaknya suatu *item* yang digunakan penulis menggunakan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi 5%. Jika nilai signifikansinya lebih kecil dari  $\alpha$  5%, berarti butir-butir dalam kuesioner tersebut mempunyai validitas tinggi. Pada uji validitas menggunakan Korelasi Pearson.

Sementara itu uji reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi alat ukur, apakah hasilnya tetap konsisten jika pengukuran diulang untuk dilakukan kembali. *Item-item* kuesioner yang tidak valid berarti tidak dapat mengukur apa yang ingin diukur sehingga hasil yang di dapat tidak dapat dipercaya, dengan demikian pernyataan yang tidak valid harus dibuang atau diperbaiki. Sedangkan instrumen kuesioner yang tidak *reliabel* maka dapat dikatakan tidak konsisten untuk pengukuran sehingga hasil pengukuran tidak dapat dipercaya. Dalam melakukan uji reliabilitas, penulis akan menggunakan pendekatan *Cronbach's Alpha*. Apabila nilai *Alpha Cronbach*  $\geq 0.6$ , berarti butir-butir dalam kuesioner tersebut mempunyai keandalan yang tinggi.

Dalam penelitian ini untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen dengan menggunakan program SPSS versi 17.00 *for windows*. Hasil uji validitas dapat dilihat pada hasil *output* di kolom "***Corrected Item-Total Correlation***". Angka hasil pada kolom tersebut disebut **r-hasil**. Dikatakan valid jika r-hasil adalah positif dan lebih besar dari **r-tabel** (r hasil positif > r-tabel). Jika ternyata ada pertanyaan yang tidak valid, maka pertanyaan tersebut akan dibuang, dan pengujian diulang kembali sampai hasilnya menunjukkan valid. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada hasil *output* di dalam kolom "***Alpha if Item Deleted***". Angka pada kolom tersebut adalah **r-hasil** yang disebut **alpha**. Dikatakan reliabel jika skor butir berkorelasi positif dengan skor faktor, atau hasil angka alpha (r-hasil) positif dan lebih besar dari r-tabel (alpha > r-tabel), atau angka alpha > standar level lain yang ditentukan peneliti. Jika

terdapat angka alpha yang tidak reliabel, pertanyaan dikeluarkan dan pengujian diulang kembali dengan mengambil pertanyaan-petanyaan dengan angka alpha yang reliabel.

### **3.7.2. Uji Asumsi Normalitas**

Uji asumsi normalitas dalam sebuah model regresi, tujuannya untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal.

Uji Kolmogorov Smirnov adalah pengujian normalitas yang banyak digunakan, karena sederhana dan tidak menimbulkan perbedaan persepsi diantara satu pengamat dengan pengamat yang lain, yang sering terjadi pada uji normalitas dengan menggunakan grafik.

Konsep dasar dari uji normalitas Kolmogorov Smirnov adalah dengan membandingkan distribusi data (yang akan diuji normalitasnya) dengan distribusi normal baku. Distribusi normal baku adalah data yang telah ditransformasikan ke dalam bentuk Z-Score dan diasumsikan normal. Jadi sebenarnya uji Kolmogorov Smirnov adalah uji beda antara data yang diuji normalitasnya dengan data normal baku. Seperti pada uji beda biasa, jika signifikansi di bawah 0.05 berarti terdapat perbedaan yang signifikan, dan jika signifikansi di atas 0.05 maka tidak terjadi perbedaan yang signifikan.

Penerapan pada uji Kolmogorov Smirnov adalah bahwa jika signifikansi di bawah 0.05 berarti data yang akan diuji mempunyai perbedaan yang signifikan dengan data normal baku, berarti data tersebut tidak normal. Jika signifikansi di atas 0.05 maka berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara data yang akan diuji dengan data normal baku.

### **3.7.3. Uji Korelasi**

Uji korelasi bertujuan untuk mengetahui apakah diantara dua atau lebih variabel terdapat hubungan, dan jika ada hubungan, bagaimana arah hubungan dan seberapa besar hubungan tersebut.

Variabel-variabel yang diuji adalah adaptabilitas budaya organisasi dan komitmen organisasi. Variabel-variabel tersebut diukur menggunakan skala *Likert 5* poin untuk dapat dibuat kuantitatif.

Untuk menguji hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen digunakan analisis korelasi *Pearson*, karena data variabel kualitatif dibuat secara kuantitatif, dengan skala interval.

#### 3.7.4. Uji - F dan Uji - t

Uji- F dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Keputusan diambil jika probabilitas  $> 0.05$  maka populasi kedua sampel tersebut identik atau sama, atau nilai F- hasil  $>$  nilai F-tabel.

Uji- t dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependennya. Keputusan diambil, jika hasil t- hitung  $>$  t-tabel.

#### 3.7.5. Uji Regresi

Pengujian ini akan menggunakan model persamaan *simple regression analysis* dalam menguji hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dimana variabel dependen yang merupakan interaksi dari satu (1) variabel independen.

Model persamaan regresi sederhana adalah sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + bX \dots \dots \dots (1)$$

dimana:

$\hat{Y}$  = Subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan/variabel komitmen organisasi.

X = Subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu/ variabel Adaptabilitas budaya organisasi.

a = Harga Y ketika harga X = 0 (konstantan).

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada perubahan variabel independen. Bila (+) arah garis naik, dan bila (-) maka arah garis turun.

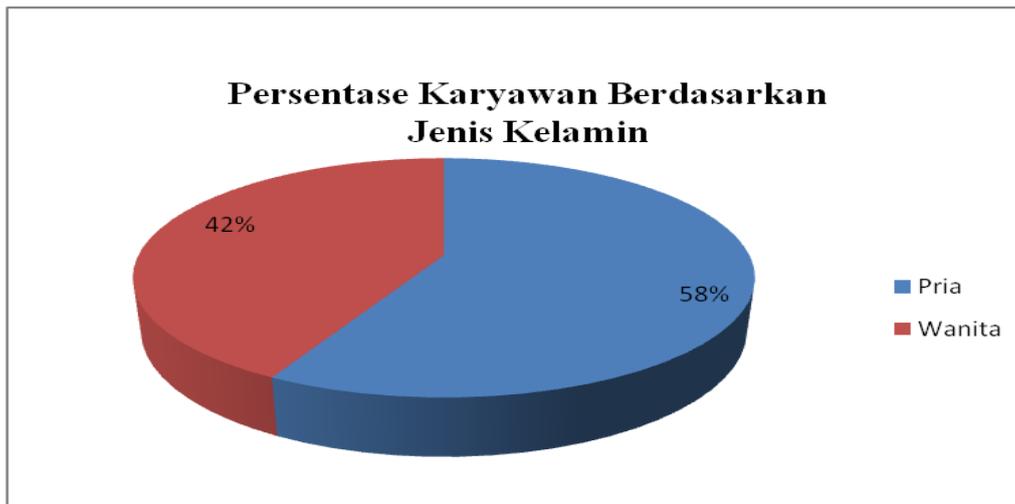
Data yang diperoleh berupa data kuantitatif dan diolah secara statistik, untuk memperoleh gambaran dan untuk mengetahui *Pengaruh Adaptabilitas Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Staf Universitas Terbuka*.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis regresi sederhana, yang digunakan untuk mencari hubungan antara variabel respon (Y) dengan satu variabel penduga. Data diolah dengan menggunakan program SPSS versi 17.00 *for windows*.

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Karakteristik Responden

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis faktor karakteristik responden. Karakteristik pengambilan data responden berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia dan masa kerja. Responden yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 90 orang. Persentase karyawan berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Gambar 1.



Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (data diolah)

Gambar 1. Persentase Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

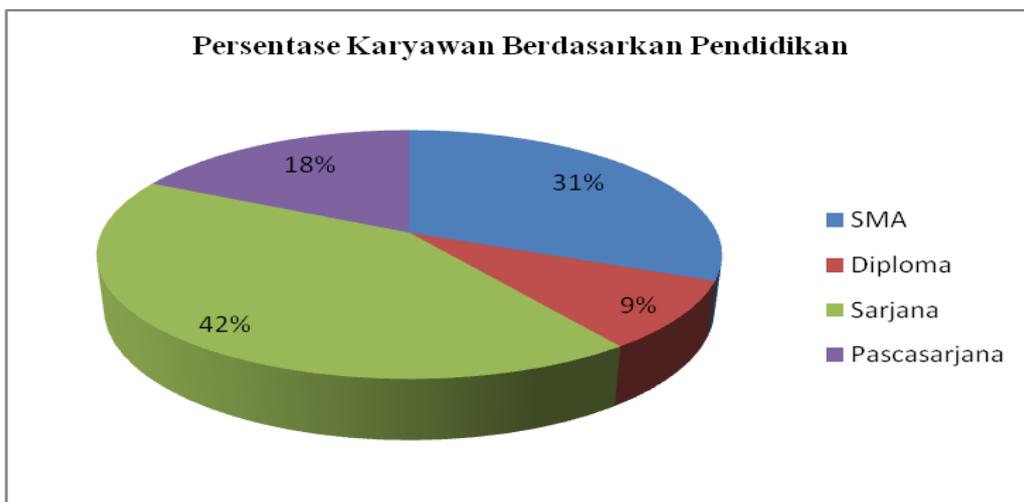
Berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah pria sebanyak 52 orang (58%) dan wanita 38 orang (42%). Berdasarkan Gambar 1. dapat diketahui bahwa mayoritas responden adalah pria. Hal ini terjadi secara kebetulan saja, karena pemberian kuesioner kepada responden dilakukan secara acak. Jenis kelamin tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasi, hal ini berdasarkan hasil uji statistik yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi di atas 0.05, yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Statistik Pengaruh Jenis Kelamin terhadap Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Budaya Organisasi	Between Groups	0.151	1	0.151	1.687	0.197
	Within Groups	7.890	88	0.090		
	Total	8.041	89			
Komitmen Organisasi	Between Groups	0.041	1	0.041	0.330	0.567
	Within Groups	10.855	88	0.123		
	Total	10.896	89			

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (data diolah)

Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden yang terlibat yaitu Sarjana sebanyak 38 orang (42%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden penelitian ini telah mengenyam pendidikan tinggi. Tingkat pendidikan karyawan tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasi, hal ini berdasarkan hasil uji statistik yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi di atas 0.05, dapat dilihat pada Tabel 2.



Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (data diolah)

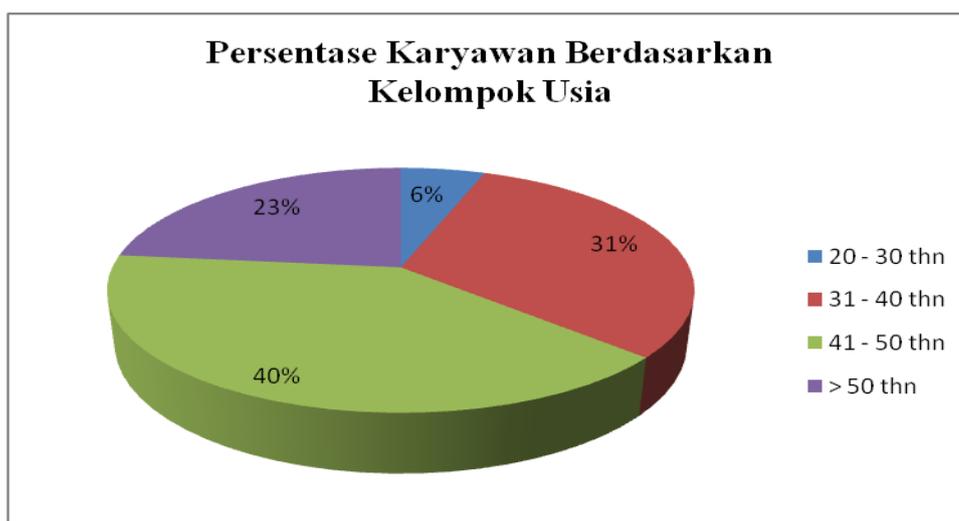
Gambar 2. Persentase Karyawan Berdasarkan Pendidikan

Tabel 2. Hasil Uji Statistik Pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Budaya Organisasi	Between Groups	0.245	3	0.082	0.900	0.445
	Within Groups	7.796	86	0.091		
	Total	8.041	89			
Komitmen Organisasi	Between Groups	0.644	3	0.215	1.801	0.153
	Within Groups	10.252	86	0.119		
	Total	10.896	89			

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (data diolah)

Berdasarkan kelompok usia, sebagian besar responden berusia 41-50 tahun yaitu sebanyak 36 orang (40%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memasuki tahapan usia dewasa akhir. Masa ini merupakan masa puncak karier seseorang. Pada masa ini, umumnya seseorang berorientasi melaksanakan tugas sebaik-baiknya sebagai perwujudan dari aktualisasi diri. Berdasarkan uji statistik bahwa faktor usia tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasi, hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi di atas 0.05, yang dapat dilihat pada Tabel 3.



Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (data diolah)

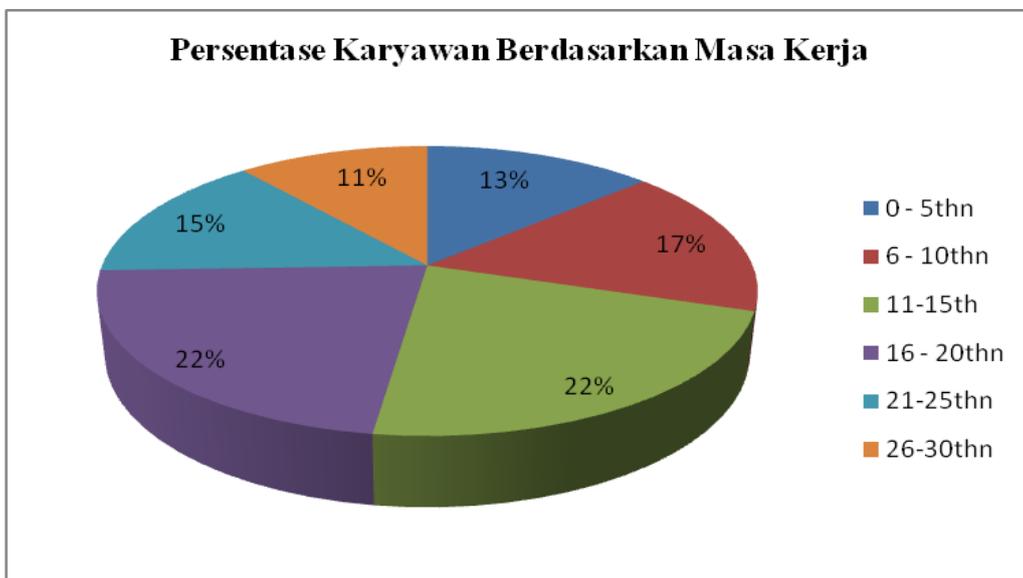
Gambar 3. Persentase Karyawan Berdasarkan Kelompok Usia

Tabel 3. Hasil Uji Statistik Pengaruh Usia terhadap Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Budaya Organisasi	Between Groups	0.255	3	0.085	0.940	0.425
	Within Groups	7.786	86	0.091		
	Total	8.041	89			
Komitmen Organisasi	Between Groups	0.689	3	0.230	1.936	0.130
	Within Groups	10.207	86	0.119		
	Total	10.896	89			

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (data diolah)

Berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden yang terlibat memiliki masa kerja 11- 15 tahun dan 16-20 tahun yaitu masing-masing sebanyak 20 orang (22%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah mempunyai pengalaman dalam bekerja. Berdasarkan uji statistik bahwa masa kerja tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasi, hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi di atas 0.05, dapat dilihat pada Tabel 4.



Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (data diolah)

Gambar 4. Persentase Karyawan Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4. Hasil Uji Statistik Pengaruh Masa Kerja terhadap Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Budaya organisasi	Between Groups	.657	5	.131	1.495	.200
	Within Groups	7.384	84	.088		
	Total	8.041	89			
Komitmen Organisasi	Between Groups	.768	5	.154	1.274	.283
	Within Groups	10.128	84	.121		
	Total	10.896	89			

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (data diolah)

#### 4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Suatu skala atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Sedangkan tes yang memiliki validitas rendah akan menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran. Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Berdasarkan uji validitas, semua item pernyataan kuesioner pada penelitian ini dinyatakan valid artinya setiap pernyataan dalam kuesioner memiliki tingkat ketepatan dalam mengukur variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi. Hal ini dapat dilihat pada [lampiran 3](#), yang menunjukkan nilai signifikan di bawah 0.05.

Realibilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali – untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel. Dengan kata lain, realibitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam pengukur gejala yang sama. Berdasarkan uji reliabilitas, bahwa kuesioner yang digunakan dinyatakan reliabel, yang dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	40

Nilai cronbach's Alpha di atas 0.60 yaitu 0.95, hal ini berarti kuesioner yang digunakan konsisten dalam mengukur gejala (kasus) yang sama.

### 4.3. Uji Asumsi Normalitas

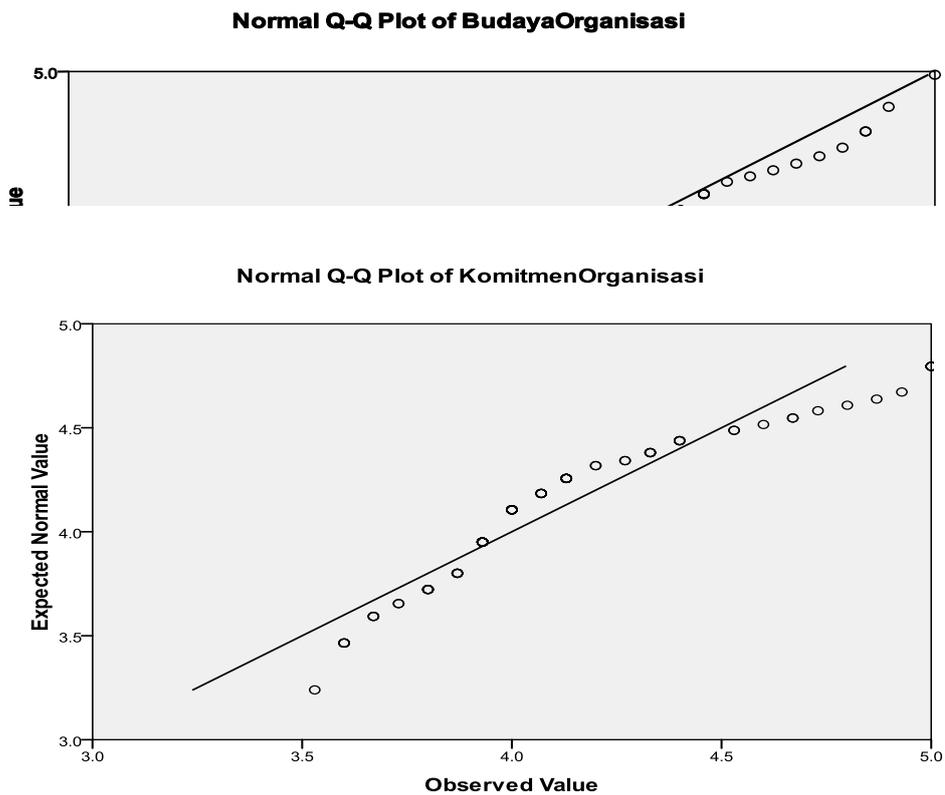
Uji normalitas dengan menggunakan uji *One-Sample* Kolmogorov-Smirnov. Suatu data dinyatakan memiliki sebaran normal apabila nilai signifikansi atau nilai probabilitas pada uji ini adalah lebih besar dari 0.50, yang dapat dilihat pada Tabel 6. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa data pada penelitian ini memiliki sebaran normal. Hal ini dapat dilihat pada grafik sebaran data, baik variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi berada pada garis linear, yang dapat dilihat pada Gambar 5. dan Gambar 6.

Tabel 6. Uji One Sample Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Standardized Residual
N		90
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.99436615
Most Extreme Differences	Absolute	.081
	Positive	.081
	Negative	-.048
Kolmogorov-Smirnov Z		.769
Asymp. Sig. (2-tailed)		.596

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



Gambar 6. Grafik Sebaran Data KomitmenOrganisasi

#### 4.4 Uji Korelasi

Korelasi merupakan hubungan antara dua buah variabel, jika nilai suatu variabel naik, sedangkan nilai variabel yang lain turun, maka dikatakan terdapat hubungan negatif serta sebaliknya. Dari hasil uji korelasi di peroleh bahwa nilai korelasi sebesar 0.610 nilai ini di atas nilai r tabel sebesar 0.2072 (df = 88 dan  $\alpha = 0.05$ ), artinya hubungan antara kedua variabel sangat signifikan. Hal ini didukung juga dengan nilai probabilitas di bawah 0.05, artinya korelasi kedua variabel tersebut sangat kuat dimana apabila pemahaman dan implementasi terhadap budaya organisasi ditingkatkan maka komitmen organisasi akan meningkat, yang dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Uji Korelasi

		Correlations	
		BudayaOrganisasi	KomitmenOrganisasi
BudayaOrganisasi	Pearson Correlation	1	.610**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	90	90

KomitmenOrganisasi	Pearson Correlation	.610**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	90	90

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

Pada Tabel 8, nilai R-square uji korelasi sebesar 0.372 atau 37.2%, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berkontribusi terhadap peningkatan/penurunan komitmen organisasi sebesar 37.2%, sisanya sebesar 62.8% menunjukkan bahwa perubahan komitmen organisasi di UT dipengaruhi oleh faktor lain selain budaya organisasi seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, motivasi dan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB).

Tabel 8. R-square  
Model Summary<sup>b</sup>

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.372	52.153	1	88	.000

b. Dependent Variabel: KomitmenOrganisasi

#### 4.5. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji koefisien regresi secara simultan serentak atau untuk menguji keberartian model regresi yang digunakan. Pada hasil uji menunjukkan bahwa F hitung sebesar 52.153 dimana F hitung > F tabel sebesar 3.95 (df1 = 1 dan df2 = 88), hal ini menunjukkan bahwa persamaan garis regresi linear dalam penelitian ini dapat digunakan dengan baik untuk memprediksi/memperkirakan setiap perubahan (kenaikan/penurunan) dari nilai komitmen organisasi (Y) dan nilai probabilitas di bawah 0.05 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Tabel 9. Uji-F  
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.055	1	4.055	52.153	.000 <sup>a</sup>
	Residual	6.842	88	.078		
	Total	10.896	89			

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi

b. Dependent Variabel: KomitmenOrganisasi

#### 4.6. Uji T

Uji T digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y). Pada tabel di bawah menunjukkan bahwa t hitung pada variabel budaya organisasi sebesar 7.222 lebih besar dari T tabel sebesar 1.98 dan nilai probabilitas di bawah 0.05 (yaitu 0,000) artinya variabel budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Tabel 10. Uji T  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.084	.419	2.587	.011	
	BudayaOrganisasi	.710	.098	.610	7.222	.000

a. Dependent Variabel: KomitmenOrganisasi

#### 4.7. Regresi Linear Sederhana

Berdasarkan Tabel 10. persamaan regresi pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = 1.084 + 0.710 X$$

Angka pada persamaan tersebut berarti:

1.084 : Jika  $X = 0$ , maka komitmen organisasi pada UT hanya sebesar 1.084 sebagai faktor koreksi.

0.710 : Setiap peningkatan pemahaman dan implementasi budaya organisasi sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan komitmen organisasi sebesar 0.710 atau 71%.

Persamaan di atas menjelaskan bahwa koefisien X (budaya organisasi) mempunyai tanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi adalah searah dengan komitmen organisasi. Dengan kata lain budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi staf Universitas Terbuka.

#### 4.8. Pengaruh Adaptabilitas Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Untuk mengetahui secara parsial (individu) pengaruh adaptabilitas budaya organisasi terhadap komitmen organisasi staf Universitas Terbuka dapat dilihat pada Tabel 11.

Berdasarkan Tabel 11. nilai T hitung sebesar 7.222 dan nilai signifikan 0.000. Sedangkan  $t_{table}$  adalah 1.98 oleh karena  $t_{hitung} > t_{table}$  ( $7.222 > 1.98$ ), artinya secara uji parsial (individu) menunjukkan bahwa adaptabilitas budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi staf Universitas Terbuka.

## **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

1. Adaptabilitas budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi staf Universitas Terbuka. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kuat adaptabilitas budaya organisasi maka semakin tinggi komitmen organisasi.
2. Koefisien determinasi (Adjusted R Square) hasil regresi adalah 37.2%, menunjukkan bahwa variabel adaptabilitas budaya organisasi dapat menjelaskan sebesar 37.2% terhadap variabel komitmen organisasi. Sisanya sebesar 62.8% menunjukkan bahwa

perubahan komitmen organisasi di UT dipengaruhi oleh faktor lain selain budaya organisasi seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, motivasi dan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB).

## **5.2 Saran**

Untuk meningkatkan komitmen organisasi staf Universitas Terbuka, faktor adaptabilitas budaya organisasi perlu mendapat perhatian diantaranya melalui pimpinan yang dapat menerapkan prosedur kerja yang jelas, mensosialisasikan strategi pencapaian kerja pada karyawan dan untuk berubah dan bersaing serta memenangkan persaingan perlu mendorong terciptanya budaya inovatif.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1990. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*. *Journal of Occupational Psychology*. No. 63: 1-18.
- Delima, A.S. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Pegawai KPP Pratama Jakarta Menteng Dua*. Tesis. UI.
- Denison, D.R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

- Fornel, C dan D.F. Larcker. 1981. *Evaluating Structural Equation Models with Unobserved Variables and Measurement Error*. Journal of Marketing Research. 18: 39-50.
- Ghozali, I. dan Fuad. 2005. *Structural Equation Modeling, Teori, Konsep dan Aplikasi dengan Program LISREL 8.80*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations 8<sup>th</sup> edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gomes, F.C. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, S.P. 1994. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-2. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hair, J.F. et.al. 1998. *Multivariate Data Analysis*. 5<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Joreskog, K. dan D. Sorbom. 1996. *Lisrel 8: User's Reference Guide*. Chicago: Scientific Software International.
- Kotter, & Heskett. 1992. *Corporate Cultures and Performance*. Canada: Maxwell Macmillan.
- Lukito, B.T. 1996. *Peningkatan Kinerja Perusahaan: Tinjauan Aspek Budaya*. Usahawan, No. 05, Th. XXV, Mei, hlm. 35-37.
- Mangkuprawira, S. 2008. *Horison Bisnis, Manajemen dan SDM*. Bogor: IPB Press.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication. Inc.
- Mowday, R.T., Steers, R.M & Porter, L.W. 1982. *The Measurement of Organizational Commitment*. Journal of Vocational Behavior. 14: 224-247.
- Newstrom, J.W. & Davis, K. (1997). *Organizational behavior: human behavior at work* (10<sup>th</sup>ed.) New York. McGraw Hill.
- Nelson, D.L. and Quick, J.C. (2003). *Organizational Behaviour: Foundation, Realities and Challenges (4<sup>th</sup> ed.)*. Australia: Thomson South-Western.
- Northcraft, G. B., and Neale, M. A. (1994). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. Fort Worth, TX: The Dryden Press.

- Robbins, S.P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Penerjemah Hadyana Pujaatmika dan Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo.
- 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Penerjemah Hadyana Pujaatmika dan Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo.
- 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Penerjemah Benyamin Molan. Jakarta : PT. Indeks.
- dan Coulter, M. 2007. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Edisi 8. Penerjemah Jusuf Udayana. Jakarta: Penerbit Arcan.
- and Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, S.P. 2002. *Kiat meningkatkan Produktivitas Kerja*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sulianti, Diana K.L.Tobing. 2009. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.11, No. 1,31-37.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Weiss, D.J., Rane, V.D., George, W.E., & Lloyd, H.L.. 1967. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota.
- Werther, W.B. Jr and Davis, K. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. New York: Mc Graw-Hill.
- Wijanto, S.H. 2008. *Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.8*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- <http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/msqinf.htm>. (MSQ) *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (diakses, Januari 2010).

# LAMPIRAN

Lampiran 1: Instrumen Penelitian

No. Responden

**KUESIONER PENELITIAN:**

*“Pengaruh Adaptabilitas Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Staf Universitas Terbuka”.*

KEPADA YTH :  
BAPAK/IBU RESPONDEN  
DI TEMPAT

Bapak/Ibu Responden Yang Terhormat,

Kami adalah Dosen Universitas Terbuka, Fakultas Ekonomi (FEKON). Kami sedang melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Adaptabilitas Budaya Organisasi terhadap Komitmen Staf Universitas Terbuka”. Penelitian ini dilakukan untuk memenuhi salah satu kewajiban Tri Dharma Perguruan Tinggi yang harus Kami lakukan sebagai seorang Dosen yakni penelitian.

Kami berharap Bapak/Ibu bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur dan apa adanya. Perlu diperhatikan, bahwa dalam mengisi kuesioner ini, tidak ada jawaban yang benar atau salah. Apapun jawaban Bapak/Ibu, akan menjadi data berharga bagi kelancaran penelitian ini. Identitas dan jawaban Bapak/Ibu akan Kami jamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini.

Atas perhatian serta bantuannya dalam mengisi kuesioner ini, Kami menghaturkan terima kasih.

Tangerang Selatan, Agustus 2014

Tim Peneliti,  
Nenah Sunarsih  
Heriyanni Mashithoh

### **PETUNJUK PENGISIAN**

- Pada pertanyaan pilihan, beri tanda *checklist* (√) pada jawaban yang paling sesuai.
- Pada kolom titik-titik, isilah dengan jawaban yang paling sesuai.
- **Mohon setiap pertanyaan diisi dengan lengkap.**

#### **I. Karakteristik Responden**

No.	Identitas Responden	Jawaban	
1.	Jenis Kelamin	Pria <input type="checkbox"/>	Wanita <input type="checkbox"/>

2.	Usia	.....Tahun			
3.	Status	Menikah	<input type="checkbox"/>	Belum Menikah	<input type="checkbox"/>
4.	Pendidikan Terakhir	SLTA	<input type="checkbox"/>	Diploma	<input type="checkbox"/>
		Sarjana	<input type="checkbox"/>	Pasca Sarjana	<input type="checkbox"/>
5.	Golongan	.....			
6.	Unit Kerja	.....			
7.	Masa Kerja	..... ..Tahun			

## II. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Kuesioner berikut memuat sejumlah pernyataan mengenai adaptabilitas budaya organisasi, dan komitmen organisasi staf UT. Silakan Anda beri tanda checklist (√) pada salah satu kotak yang sesuai dengan seberapa besar tingkat persetujuan/ketidaksetujuan Anda dibawah ini.

Jawaban	Keterangan
STS	Sangat Tidak Setuju
TS	Tidak Setuju
KS	Kurang Setuju
S	Setuju
SS	Sangat Setuju

### A. BUDAYA ORGANISASI

No	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
	<b>Budaya Go Green</b>					
1.	Saya menggunakan air bersih sesuai kebutuhan					
2.	Saya mematikan komputer setelah bekerja					
3.	Saya memilih hanya dokumen-dokumen penting saja yang akan dicetak/print					
4.	Dalam membuang sampah Saya memilah terlebih dahulu kemudian dibuang sesuai tempatnya					
5.	Saya tidak merokok di tempat kerja					
6.	Lingkungan kerja asri karena terdapat tanaman					
7.	Penyebaran informasi diutamakan melalui					

	Website/Email daripada dicetak/print					
	<b>Budaya Kinerja Berkualitas</b>					
8.	Pimpinan menerapkan prosedur kerja yang jelas pada karyawan					
9.	Pimpinan mensosialisasikan pada karyawan strategi pencapaian kerja					
10.	Saya memiliki target dalam menyelesaikan pekerjaan					
11.	Saya selalu mematuhi prosedur unit kerja dan praktek-praktek yang berjalan					
12.	Dalam bekerja Saya berusaha untuk mencapai hasil yang maksimal					
	<b>Budaya Komunikatif</b>					
13.	Pimpinan menciptakan suasana keterbukaan terhadap karyawan					
14.	Pimpinan mengakomodir ide/saran dari karyawan					
15.	Saya mempunyai kebebasan untuk merekomendasikan kepada pimpinan untuk mengubah praktek-praktek yang berjalan					
16.	Pimpinan mengambil keputusan atas dasar rekomendasi dari orang-orang di unit					
17.	Ketika saran ditujukan untuk pimpinan, mereka menerima secara bijak					
	<b>Budaya Kreatif</b>					
18.	Pimpinan aktif menyampaikan tujuan organisasi yang harus dicapai					
19.	Pimpinan menghargai kreativitas karyawan					
20.	Saya selalu ingin mencoba menghasilkan sesuatu yang baru					
21.	Saya mempunyai keinginan untuk maju					
	<b>Budaya Inovatif</b>					
22.	Saya melaksanakan dengan baik prinsip inovasi					
23.	Saya didorong untuk bertukar pengalaman					
24.	Saya tidak takut melakukan kesalahan dalam mengembangkan cara-cara baru					
25.	Saya berani mengemukakan pendapat walaupun pendapat itu berbeda					

#### B. KOMITMEN ORGANISASI

NO	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
	<b>Komitmen Afektif</b>					
1.	Saya merasa menjadi bagian keluarga di institusi ini					
2.	Saya bangga dapat bekerja di institusi ini					
3.	Saya merasa bahwa masalah institusi adalah masalah saya juga					
4.	Saya mempunyai rasa memiliki terhadap institusi ini					
5.	Saya senang menghabiskan karier di institusi ini					
	<b>Komitmen Kontinuan</b>					

6.	Saya sangat berat untuk meninggalkan institusi meskipun saya menginginkannya					
7.	Saya merasa enggan berhenti bekerja dari institusi karena ketidakpastian pekerjaan di tempat lain					
8.	Meninggalkan institusi bukanlah merupakan suatu pilihan					
9.	Banyak hal dalam kehidupan akan terganggu, jika Saya meninggalkan institusi ini					
10.	Saat ini tetap bekerja di institusi merupakan kebutuhan dan keinginan Saya					
	<b>Komitmen Normatif</b>					
11.	Merupakan suatu kewajaran bagi Saya untuk menetap di institusi ini					
12.	Salah satu alasan untuk melanjutkan bekerja pada institusi ini adalah Saya percaya loyalitas itu penting					
13.	Saya memberikan dedikasi yang besar untuk institusi ini					
14.	Saya memiliki kesetiaan untuk bekerja pada institusi ini					
15.	Institusi ini patut menerima loyalitas saya					

## Lampiran 2: Personalia Tenaga Peneliti Beserta Kualifikasinya

### Biodata Ketua Peneliti

#### A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Nenah Sunarsih, S.E, M.Si
2	Jenis Kelamin	Perempuan
3	Jabatan Fungsional	Lektor
4	NIP/NIK	19770629 200212 2 001
5	NIDN	0029067702
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Bogor, 29-06-1977
7	E-mail	nenah@ut.ac.id
8	Nomor Telepon/HP	087889102575

9	Alamat Kantor	Jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
10	Nomor Telepon/Faks	(021) 7490941 / Fax 7434491
11	Lulusan Yang Telah dihasilkan	S-1 = orang
13	Mata Kuliah Yang Diampu	1. Manajemen Kinerja 2. Manajemen Perubahan 3. Hubungan Industrial 4. Manajemen Operasi 5. Manajemen Sumber Daya Manusia 6. Audit SDM 7. Manajemen Kualitas

### B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2
Nama Perguruan Tinggi	• Universitas Pancasila	• Institut Pertanian Bogor
Bidang Ilmu	• Manajemen	• Manajemen
Tahun Masuk-Lulus	• 1995-1999	• 2008-2010
Judul Skripsi/Tesis	• Kebijakan Keputusan Merek pada PT. Jaguar Garment & Laundry Industries di Jakarta	• Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Staf Administrasi Universitas Terbuka (UT)
Nama Pembimbing	• Drs. Sjahrudin Abdul Hadi, MM, MBA Drs Soebagyo, MM	• Dr. Ir. Sri Hartoyo, MS Dr. Drs. Sukiswo Dirdjosuparto

### C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir

No	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (Juta Rp)
1	2009	Pengaruh Strategi Bauran Pemasaran terhadap Penjualan pada Koperasi Karunika Universitas Terbuka	LPPM-UT	7.500.000
2	2011	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Administrasi Universitas Terbuka	LPPM-UT	20.000.000
3	2012	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Mengikuti Pelatihan terhadap Kinerja Staf Akademik Universitas Terbuka	LPPM-UT	20.000.000
4	2012	Evaluasi Efektivitas Layanan Tutorial <i>Online</i> Matakuliah Teknologi Pengolahan Pangan dan Keamanan Pangan di Universitas Terbuka	LPPM-UT	30.000.000

5	2013	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior) pada Karyawan Universitas Terbuka	DIKTI	15.000.000
6	2013	Pengembangan Model Musrenbang Kecamatan pada Perencanaan Pembangunan di Kota Depok	DIKTI	45.000.000

#### D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat Dalam 5 Tahun Terakhir

No	Tahun	Judul Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (Juta Rp)
1	2011	1. Tim Pengawas UN SMA, SMK, MA Tahun 2011 Kabupaten Tangerang	Diknas	
		2. Penghijauan/Penanaman Pohon dan Penataan Lingkungan Kota Tangerang Selatan	UT	
2	2012	1. Tim Pengawas UN SMA/MA dan SMK Kabupaten Tangerang	Diknas	
		2. Fasilitator Penilaian Kinerja Praktis pada Asosiasi BMT se- Kabupaten dan Kota Bogor	UT	
		3. Penataan Lingkungan di Wilayah Kota Tangerang Selatan	UT	
3	2013	a. Bazaar Murah Aneka Ragam Produk	UT	
		b. Pemberdayaan Ibu-ibu Nelayan dalam Perintisan Usaha Wisata Pantai di Desa Surya Bahari Tangerang	UT	

#### E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal Dalam 5 Tahun Terakhir

No	Tahun	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/Nomor/Tahun
1.	2011	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Staf Administrasi Universitas Terbuka (UT)	Forum Pascasarjana IPB	Vol. 34, Nomor 2, April 2011, ISSN 0216-1886, Hal 77-153 (hal 125-134)

#### F. Pemakalah Seminar Ilmiah (Oral Presentation) dalam 5 Tahun Terakhir

No	Nama Pertemuan	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan
----	----------------	----------------------	-----------

	Ilmiah/Seminar		Tempat
1.	Seminar Nasional	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Administrasi Universitas Terbuka	12 -12-2012 Universitas Terbuka
2	Seminar Nasional	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB pada Karyawan Universitas Terbuka	19-20 Maret 2014 UNS

### G. Karya Buku Dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit

### H. Perolehan HKI dalam 5-10 Tahun Terakhir

No	Judul /Tema HKI	Tahun	Jenis	Nomor P/ID

### I. Pengalaman Merumuskan Kebijakan Publik/Rekayasa Sosial Lainnya Dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul/Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya Yang Telah Diterapkan	Tahun	Tempat Penerapannya	Respon Masyarakat

### J. Penghargaan Dalam 10 Tahun Terakhir (Dari Pemerintah, Asosiasi atau Institusi Lainnya)

No	Jenis Penghargaan	Institusi Pemberi	Tahun

## Biodata Anggota Peneliti

### A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap	Heriyanni Mashithoh, SE., MM.
2	Jenis Kelamin	Perempuan
3	Jabatan Fungsional	Lektor
4	NIP	197409062005012001
5	NIDN	00060974008
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Semarang, 6 September 1974
7	E-mail	<a href="mailto:heriyanni@ut.ac.id">heriyanni@ut.ac.id</a>
8	Nomor Telepon/HP	08561174430

9	Alamat Kantor	Jl. Cabe Raya , Pondok Cabe, Pamulang, Kota Tangerang Selatan 15418
10	Nomor Telepon/Faks	0217490941 ext. 2120/0217434491
11	Lulusan yang Telah Dihilangkan	-
12	Mata Kuliah yang Diampu	1. Akuntansi Manajemen 2. Manajemen Pemasaran

## B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Universitas Muhammadiyah Jakarta	Universitas Sahid	-
Bidang Ilmu	Manajemen	Magister Manajemen	-
Tahun Masuk-Lulus	1992-1999	2006-2009	-
Judul/Skripsi/Tesis/Di sertasi	Analisis Investasi Aktiva pada PT Centris Multipersada Pratama	Analisis Sikap, Norma Subyektif dan Perceived Behavior Control terhadap Minat Pengunjung (Studi Kasus TMII)	-
Nama/Pembimbing/Pr omotor	1. Drs. Soemaryoto, MM	1. Muchril Ardiansyah, Ph.D 2. Marco Umbas, SE.,MM	-

## C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jml (Juta Rp)
1	2010	Pengaruh Beban Kerja terhadap Stres dan Keletihan Kerja Pegawai: Studi Pada Pusat Pengujian Universitas Terbuka	Universitas Terbuka	20
2	2010	Evaluasi Perencanaan dan Pelaksanaan Strategi Promosi TMII	Universitas Terbuka	20
3	2012	Persepsi Karyawan Terhadap Sistim Penilaian Kinerja Universitas Terbuka	Universitas Terbuka	20
4	2012	Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi dan Kinerja Staf Akademik Universitas Terbuka	Universitas Terbuka	20

## D. Pengalaman Pengabdian Masyarakat Dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Judul Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber	Jml (Juta)

				Rp)
1	2008	Pelatihan Penulisan Proposal Penelitian dan Karya Ilmiah di SDN Cimacan 2 Cibodas pada 20 Desember 2008	LPPM Universitas Terbuka	-
2	2011	Penghijauan/Penanaman Pohon dan Penataan Lingkungan Kota Tangerang Selatan	LPPM Universitas Terbuka	
3	2012	Penilaian Kinerja Praktis pada Asosiasi BMT Se-Kabupaten dan Kota Bogor Jawa Barat pada 4 April 2012	LPPM Universitas Terbuka	
4	2012	Penjualan dan Pembagian Barang Bekas Berkualitas dalam rangka Dies Natalis UT ke-28 pada 12 Juli 2012	LPPM Universitas Terbuka	
5	2012	Khitanan massal dalam rangka Dies Natalis UT ke-28 pada 12 Juli 2012	LPPM Universitas Terbuka	

#### E. Pemakalah Seminar Ilmiah (*Oral Presentation*) Dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Nama Pertemuan Ilmiah/Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1	Seminar Nasional Tahap I Ilmu Manajemen melalui Video Conference	Pengaruh Beban Kerja terhadap Stres dan Kelelahan Kerja Pegawai: Studi Pada Pusat Pengujian Universitas Terbuka	8 Juni 2011
2	24th ICDE World Conference	<i>The Evaluation of Interactive Video Program Of Marketing Management Course</i>	2-5 Oktober 2011 Nusa Dua, Bali
3	24th ICDE World Conference	<i>Effects of Source and Level of Conflict on Employee Performance at Universitas Terbuka Indonesia</i>	2-5 Oktober 2011 Nusa Dua, Bali
4	24th ICDE World Conference	<i>Factors Affecting Customer Satisfaction of</i>	2-5 Oktober 2011 Nusa Dua, Bali

No.	Nama Pertemuan Ilmiah/Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
		<i>Online Bookstore in an Open and Distance Learning Institution</i>	
5	Seminar Hasil Penelitian	<i>Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Dan Kinerja Staf Akademik Universitas Terbuka</i>	29-30 November 2012 Universitas Terbuka
6	Seminar Nasional Manajemen dan Bisnis Indonesia	Implikasi Era New Marketing terhadap Strategi Pemasaran Universitas Terbuka	14 Desember 2012 Universitas Negeri Padang

#### F. Karya Buku Dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1	-	-	-	-

#### G. Perolehan HKI Dalam 5 – 10 Tahun Terakhir

No.	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis	Nomor P/ID
1	-	-	-	-

#### H. Pengalaman Merumuskan Kebijakan Publik/Rekayasa Sosial Lainnya Dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul/Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya Yang Telah Ditetapkan	Tahun	Tempat Penerapan	Respon Masyarakat
1				

#### I. Penghargaan Dalam 10 Tahun

No.	Jenis Penghargaan	Institusi Pemberi Penghargaan	Tahun
1	Juara II Pengembangan Kit Tutorial Dalam rangka Dies natalis UT	Universitas Terbuka	2013

Lampiran 3: Uji Validitas

**Correlations**

<b>Variabel</b>	<b>Pernyataan</b>		<b>Hasil Uji Validitas</b>
Budaya Organisasi	Item 1	Pearson Correlation	.514**
		Sig. (2-tailed)	.004
		N	30
	Item 2	Pearson Correlation	.580**
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	30
	Item 3	Pearson Correlation	.563**
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	30
	Item 4	Pearson Correlation	.478**
		Sig. (2-tailed)	.008
		N	30

	Item 5	Pearson Correlation	.580**
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	30
	Item 6	Pearson Correlation	.606**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	Item 7	Pearson Correlation	.518**
		Sig. (2-tailed)	.003
		N	30
	Item 8	Pearson Correlation	.487**
		Sig. (2-tailed)	.006
		N	30
	Item 9	Pearson Correlation	.653**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	Item 10	Pearson Correlation	.576**
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	30
	Item 11	Pearson Correlation	.790**
		Sig. (2-tailed)	.000
N		30	
Item 12	Pearson Correlation	.516**	
	Sig. (2-tailed)	.004	
	N	30	
Item 13	Pearson Correlation	.547**	
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	30	
Item 14	Pearson Correlation	.592**	
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	30	
Item 15	Pearson Correlation	.599**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	
Item 16	Pearson Correlation	.563**	
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	30	
Item 17	Pearson Correlation	.609**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	
Item 18	Pearson Correlation	.541**	
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	30	
Item 19	Pearson Correlation	.445*	
	Sig. (2-tailed)	.014	
	N	30	
Item 20	Pearson Correlation	.543**	

		Sig. (2-tailed)	.002
		N	30
	Item 21	Pearson Correlation	.591**
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	30
	Item 22	Pearson Correlation	.655**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	Item 23	Pearson Correlation	.764**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	Item 24	Pearson Correlation	.591**
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	30
	Item 25	Pearson Correlation	.365*
		Sig. (2-tailed)	.047
		N	30
Komitmen Organisasi	Item 1	Pearson Correlation	.663**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	Item 2	Pearson Correlation	.452*
		Sig. (2-tailed)	.012
		N	30
	Item 3	Pearson Correlation	.522**
		Sig. (2-tailed)	.003
		N	30
	Item 4	Pearson Correlation	.775**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	Item 5	Pearson Correlation	.622**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	Item 6	Pearson Correlation	.649**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	Item 7	Pearson Correlation	.666**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	Item 8	Pearson Correlation	.567**
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	30
	Item 9	Pearson Correlation	.567**
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	30
	Item 10	Pearson Correlation	.753**
		Sig. (2-tailed)	.000

	N	30
Item 11	Pearson Correlation	.689**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item 12	Pearson Correlation	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item 13	Pearson Correlation	.717**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item 14	Pearson Correlation	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Item 15	Pearson Correlation	.618**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

#### Lampiran 4: Surat Pernyataan Reviewer

### SURAT PERNYATAAN REVIEWER-1

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Etty Susanty, S.E., M.Si  
NIP : 197505242005012001  
Jabatan : Lektor

Telah menelaah laporan penelitian

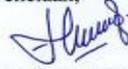
Judul : Pengaruh Adaptabilitas Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Staf Universitas Terbuka

Peneliti : Nenah Sunarsih, S.E., M.Si dan Heriyanni Mashithoh, SE., MM

Menyatakan bahwa laporan tersebut layak diterima sebagai Laporan Penelitian.

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Tangerang Selatan, 10 Desember 2014  
Penelaah,



Etty Susanty, S.E., M.Si