



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, GAYA
KEPEMIMPINAN DAN NILAI NILAI INDIVIDU TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASI DARI PERSONEL LEMDIKLAT
POLRI DENGAN BUDAYA KERJA SEBAGAI PEMEDIASI**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

GUSTI AGUNG AYU IDA PRATIWI

NIM : 500786688

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2019

ABSTRACT

EFFECT OF CARIER DEVELOPMENT, LEADERSHIP STYLE AND INDIVIDUAL VALUE ON COMMITMENTS ORGANIZATION WITH WORK CULTURE AS MEDIATOR AT THE INDONESIAN NATIONAL POLICE INSTITUTE OF EDUCATION AND TRAINING

Gusti Agung Ayu Ida Pratiwi

gustiagung.ptik67@gmail.com

Postgraduate Program

Universitas Terbuka

The National Police Education and Training Institute of the Republic of Indonesia is a supporting element of the National Police in charge of fostering and organizing the field of Education and Training in order to "Create a moral and professional Tri Brata person." To realize professional police personnel, personnel need to increase their organizational commitment. Personnel who have good commitment will always do work in a better direction. However, based on observations made by researchers at the National Police Education and Training Center in Jakarta, it was found that varying personnel commitment was evident from the number of personnel who arrived late, did not attend the rally.

This study aims to determine the effect of career development, leadership style and individual value on the commitment organization variable work culture as intervening at the Indonesian National Police Institute of Education and Training. The population and sample in this study were police and personnel in Indonesian National Police Institute of Education and Training with 181 people. Data collection techniques used questionnaires and data analysis techniques used path analysis (path analysis) using PLS. The results of the analysis show that: (1) Career development has a positive but not significant effect on commitment organization, (2) Leadership style has a positive but not significant effect on commitment organization, (3) Individual value has a positive and significant effect on commitment organization, (4) Individual value has a positive and significant effect on leadership style, (5) Individual value positive and significant effect on work culture, (6) Work culture has a positive and significant effect on commitment organization.

Keywords: Career Development, Leadership Style, Individual Value, Work Culture and Commitment Organization

ABSTRAK**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, GAYA KEPEMIMPINAN DAN
NILAI NILAI INDIVIDU TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DARI
PERSONEL LEMDIKLAT POLRI DENGAN BUDAYA KERJA
SEBAGAI PEMEDIASI****Gusti Agung Ayu Ida Pratiwi**gustiagung.ptik67@gmail.com

Program Pascasarjana

Universitas Terbuka

Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan unsur pendukung Polri yang bertugas membina dan menyelenggarakan bidang pendidikan dan pelatihan dalam rangka “Menciptakan Insan Tri Brata yang bermoral dan Profesional.” Untuk mewujudkan personil Kepolisian yang profesional, maka personil perlu meningkatkan komitmen organisasinya. Personil yang memiliki komitmen yang baik akan senantiasa melakukan pekerjaan ke arah yang lebih baik. Namun, berdasarkan pengamatan yang dilakukan Peneliti di Lemdiklat Polri Jakarta, ditemukan komitmen personil yang bervariasi hal ini terlihat dari banyaknya personil yang datang terlambat, tidak mengikuti apel.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir, gaya kepemimpinan dan nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi dengan variabel budaya kerja sebagai pemediasi. Populasi dan sampel dalam penelitian ini personil Polri dan PNS berjumlah 181 orang. Teknik pengumpulan data digunakan kuesioner dan teknik analisis data digunakan analisis jalur (*path analysis*) menggunakan PLS. Hasil analisis diketahui bahwa: 1) Pengaruh langsung pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dari personil Lemdiklat Polri positif dan terbukti tidak signifikan, 2) Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dari personil Lemdiklat Polri positif tidak signifikan, 3) Pengaruh langsung nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi dari personil Lemdiklat positif dan terbukti signifikan, 4) Pengaruh langsung budaya kerja terhadap komitmen organisasi dari personil Lemdiklat positif dan terbukti signifikan, 5) Pengaruh langsung nilai-nilai individu terhadap budaya kerja dari personil Lemdiklat Polri positif dan terbukti signifikan, dan (6) Pengaruh langsung nilai-nilai individu terhadap gaya kepemimpinan dari personil Lemdiklat Polri positif dan terbukti signifikan.

Kata Kunci: *Career Development, Leadership Style, Individual Value, Work Culture and Commitment Organization*

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Pengembangan Karier, Gaya Kepemimpinan dan Nilai-nilai Individu terhadap Komitmen Organisasi Dari Personel Lemdiklat Polri

Dengan Budaya Kerja Sebagai Pemediasi adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 29 Januari 2019

Yang Menyatakan



(Gusti Agung Ayu Ida Pratiwi)

NIM 500786688

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Pengembangan Karir, Gaya kepemimpinan dan Nilai-nilai Individu terhadap Komitmen Organisasi Dari Personel Lemdiklat Polri Dengan Budaya Kerja Sebagai Pemediasi
 Penyusun TAPM : Gusti Agung Ayu Ida Pratiwi
 NIM : 500786688
 Program Studi : Magister Manajemen
 Hari/Tanggal : 20 Februari 2019

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,

Dr. Achmad Fauzi, S.E., M.M

Dr. Wilfridus B. Elu, SE, M.Si.

NIDN. 0420108003

NIDN. 0317076202

Penguji Ahli

Prof.Dr.Ir.Musa Hubies,MS.,Dipl.Ing.,DEA

NIP.

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis




Amalia Kusuma Wardini, S.E.,M.Com.,Ph.D.

Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si

NIP. 197009182005012001

NIP. 197208242000121001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

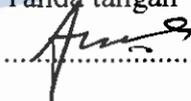
Nama : Gusti Agung Ayu Ida Pratiwi
 NIM : 500786688
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul TAPM : Pengaruh Pengembangan Karir,Gaya Kepemimpinan dan Nilai-nilai Individu terhadap Komitmen Organisasi Dari Personel Lemdiklat Polri Dengan Budaya Kerja Sebagai Pemediasi
 Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:
 Hari/Tanggal : Rabu/20 Februari 2019
 Waktu : 13.00 s.d 14.30 WIB
 Dan telah dinyatakan Lulus dengan Nilai A

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

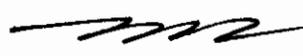
Nama: Amalia Kusuma Wardini, SE., M.Com., Ph.D

Tanda tangan

.....


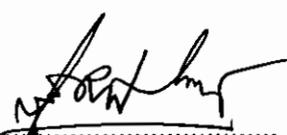
Penguji Ahli

Nama: Prof.Dr.Ir.Musa Hubies,MS.,Dipl.Ing.,DEA

.....


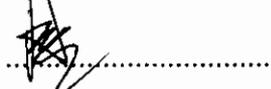
Pembimbing I

Nama: Dr. Wilfridus B. Elu, SE, M.Si.

.....


Pembimbing II

Nama: Dr. Achmad Fauzi, S.E., M.M.

.....


KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh, Om Swastiastu, Nama Budhaya Salam Kebajikan

Puji Syukur Penulis panjatkan kepada Ida Sang Hyang Widhi Wasa yang telah memberikan kemudahan dan kelancaran sehingga Penulis dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana dari Universitas Terbuka (UT).

Dalam menyelesaikan studi Program Pascasarjana dan penulisan TAPM ini, Penulis telah mendapatkan banyak bantuan baik berupa moril, materil, bimbingan dan saran. Untuk itu, pada kesempatan ini Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Drs. Ojat Darajat, M. Bus., Ph.D., selaku Rektor Universitas Terbuka
2. Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi (FEKON) UT
3. Dra. Eko Kuswanti, selaku Kepala UPBJJ-UT Jakarta
4. Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.Com., Ph.D., selaku Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis dan Mengelola Program Magister Manajemen UT
5. Dr. Wilfridus B. Elu, SE, M.Si., sebagai Dosen Pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktu dan memberikan arahnya hingga penulisan TAPM dapat diselesaikan, semoga Tuhan senantiasa membalas segala kebaikan dan waktu yang telah diberikan
6. Dr. Achmad Fauzi, S.E., M.M, sebagai Dosen Pembimbing II, yang telah membantu Penulis dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini, semoga Tuhan membalas segala kebaikan dan waktu yang telah diberikan
7. Kalemdiklat Polri, As SDM Kapolri, Kabag SDM, Kabag Kermadiklat, para pejabat beserta seluruh personel di Lemdiklat Polri Jakarta yang telah memberikan kesempatan kepada Penulis untuk bisa meraih gelar Magister Manajemen melalui program beasiswa.
8. Seluruh teman-teman satu angkatan PPS MM 2017.2 yang telah memberikan motivasi dan ilmu yang bermanfaat, teman seperjuangan yang sama-sama menerima beasiswa Kermadagri Lemdiklat Polri, terima kasih untuk dukungan moril dan semangatnya
9. Teman-teman rekan kerja satu bagian SDM Lemdiklat terima kasih atas pengertian dan dukungannya
10. Yang terakhir dan paling utama, tak lupa Penulis ucapkan terima kasih kepada keluarga besar Gusti Agung Made Wedana Putra dan Bapak Made Suparwatha, terutama Suami tercinta I Made Purwadi Parna M dan putra putri Kami, Putu dan Dida atas dukungan dan pengertiannya selama mengikuti proses pendidikan di UT

Penulis menyadari bahwa tidak terlepas dari segala kekurangan dan kelemahan, Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat di kemudian hari bagi kita semua.

Jakarta, Januari 2019

Penulis

Gusti Agung Ayu Ida Pratiwi
NIM. 500786688

RIWAYAT HIDUP

- Nama** : Gusti Agung Ayu Ida Pratiwi
NIM : 500786688
Program Studi : Magister Manajemen
Tempat / Tanggal Lahir : Gianyar / 18 Juli 1986
- Riwayat Pendidikan** : Lulus SDN 1 Keramas di Keramas Bali tahun 1998
 Lulus SMPN 1 Gianyar di Gianyar Bali tahun 2001
 Lulus SMUN 1 Gianyar di Gianyar Bali tahun 2004
 Lulus Akademi Kepolisian Semarang tahun 2008
 Lulus S1 di Universitas Bung Karno Jakarta tahun 2011
 Lulus S1 Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian (STIK-PTIK) di Jakarta tahun 2016
- Riwayat Pekerjaan** : Sebagai Panit VI/PPA Reskrim Polres Metro Jakarta Pusat tahun 2008 – 2009
 Sebagai Kanit Reskrim Polisi Menteng tahun 2009 – 2010
 Sebagai Panit IV/Krimsus Reskrim Polres Metro Jakarta Pusat tahun 2010 – 2012
 Sebagai Kanit II/Hardabangtah Reskrim Polres Metro Jakarta Pusat tahun 2012 – 2014
 Sebagai Mahasiswa STIK-PTIK tahun 2014 – 2014
 Sebagai Kaurmin Bagbingadik Robindiklat Lemdiklat Polri tahun 2016 – 2017
 Sebagai Kaurmin Bag SDM Rorenmin lemdiklat Polri tahun 2017 - sekarang

Jakarta, Januari 2019

Gusti Agung Ayu Ida Pratiwi
NIM. 500786688

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Plagiat	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Riwayat Hidup	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	x
Daftar Bagan	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	11
1. Pengembangan Karir	11
2. Gaya Kepemimpinan	14
3. Nilai-nilai Individu	17
4. Budaya Kerja	21
5. Komitmen Organisasi	24
B. Tinjauan Penelitian Terkait	26
C. Kerangka Berpikir	31
D. Hipotesis	33
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	38
B. Variabel Penelitian dan Operasionalisasi Variabel	39
C. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	50

1. Populasi	50
2. Sampel	51
D. Instrumen Penelitian	53
E. Prosedur Pengumpulan Data	54
F. Skala Pengukuran	55
G. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	56
1. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	56
2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	61
H. Teknik Analisis Data	65
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian	68
1. Profil Lembaga Pendidikan dan Pelatihan (Lemdiklat) Polri	68
2. Pendidikan Pembentukan	70
B. Pembahasan dan Analisis Data	74
1. Deskripsi Jawaban Responden	74
2. <i>Outer Model</i>	82
3. <i>Discriminant Validity</i>	85
4. Uji Kebaikan Struktural/ <i>Inner Model</i> dan Hipotesa	88
5. Keterbatasan Penelitian	106
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	107
B. Saran	109

Daftar Pustaka

Lampiran

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	<i>Definitions of Motivational Types of Values</i>	19
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu	27
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel Penelitian	43
Tabel 3.2	Data Pegawai Negeri pada Polri di Lemdiklat Polri T.A. 2018	50
Tabel 3.3	Skor Pemberian Pernyataan	56
Tabel 3.4	Hasil Pengujian Validitas	62
Tabel 3.5	<i>Reliability Statistics</i>	64
Tabel 3.6	Hasil Pengujian Reliabilitas	65
Tabel 4.1	Jumlah Personel Lemdiklat Polri	72
Tabel 4.2	Karakteristik Responden	73
Tabel 4.3	Kalkulasi Jawaban Responden Variabel Pengembangan Karir	75
Tabel 4.4	Kalkulasi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan	77
Tabel 4.5	Kalkulasi Jawaban Responden Variabel Nilai-nilai Individu	78
Tabel 4.6	Kalkulasi Jawaban Responden Variabel Budaya Kerja	80
Tabel 4.7	Kalkulasi Jawaban Responden Variabel Komitmen Organisasi	81
Tabel 4.8	<i>Cross Loading</i>	85
Tabel 4.9	<i>Average Variance Extracted</i>	87
Tabel 4.10	<i>Undimensionality</i>	88
Tabel 4.11	Koefisien Determinasi	89
Tabel 4.12	<i>Path Coefficient</i>	90
Tabel 4.13	Pengaruh tidak Langsung (<i>Indirect</i>) antar Variabel	102

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Perbandingan Kehadiran Personel Lemdiklat Polri dengan Komitmen Organisasi Personel	6
Gambar 2.1	Kerangka Penelitian	32
Gambar 3.1	Desain Penelitian	39
Gambar 4.1	<i>Convergent Validity</i> Diagram Jalur	83
Gambar 4.2	<i>Convergent Validity</i> Diagram Jalur	84



BAB I

LATAR BELAKANG

A. Latar Belakang

Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan unsur pendukung Polri yang bertugas membina dan menyelenggarakan bidang Pendidikan dan Pelatihan dalam rangka Menciptakan Insan Tri Brata yang bermoral dan Profesional. Untuk mewujudkan personel Kepolisian yang profesional, maka personil perlu meningkatkan komitmen organisasinya. Personil yang memiliki komitmen yang baik akan senantiasa melakukan pekerjaan ke arah yang lebih baik. Namun, berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti di Lemdiklat Polri Jakarta, ditemukan komitmen personel yang bervariasi hal ini terlihat dari banyaknya personil yang datang terlambat, tidak mengikuti apel. Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh pengembangan karir, gaya kepemimpinan dan nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai pemediasi pada Personel Lemdiklat Polri.

Kepolisian Negara Republik Indonesia atau disingkat POLRI merupakan salah satu lembaga negara yang mengemban tugas penting dalam menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat dituntut dapat memberikan rasa aman terhadap seluruh lapisan masyarakat. Berdasarkan Pasal 13 Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 Polri mempunyai tugas pokok untuk harkamtibmas, penegakan hukum dan memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat. Mengingat beratnya tugas pokok Polri tersebut, maka sangat dibutuhkan sumber

daya manusia (SDM) yang memiliki kompetensi yang baik sesuai dengan kualifikasi pekerjaannya.

Pengembangan karir merupakan upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kompetensi, keterampilan, pengetahuan dan pengalaman pegawai terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kompetensi terhadap pekerjaannya akan mendapatkan kesempatan untuk mengikuti tahapan jenjang karir dan akan mencapai jenjang karir yang baik seperti promosi jabatan atau sekolah sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan pengembangan karir yang baik dari perusahaan maka karyawan akan mendapatkan kepuasan dari karir di organisasi tempat mereka bekerja sehingga mereka memiliki komitmen yang kuat untuk pekerjaan.

Seorang pemimpin organisasi diharapkan dapat mempengaruhi perilaku masing-masing anggotanya dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi. Pemimpin yang baik hendaknya selalu dapat menyesuaikan dengan perubahan organisasi, dapat menganalisis kekuatan dan kelemahan SDM sehingga nantinya dapat memaksimalkan kinerja organisasi serta memecahkan masalah yang timbul. Pemimpin memiliki peran yang sangat strategis dan penting dalam organisasi yang nantinya dapat sebagai penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi jika gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dan benar. Kepemimpinan juga mempunyai andil besar dalam menggerakkan SDM ke arah yang lebih baik, melalui keteladanan niscaya juga dapat meningkatkan komitmen dari organisasi.

Sebuah perusahaan perlu memperhatikan aspek sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah salah satu penentu keberhasilan di dalam sebuah perusahaan. Nilai-nilai individu yang dimiliki oleh masing-masing personel akan memberikan warna dalam kehidupan organisasi yang kemudian membentuk budaya dan diharapkan memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi.

Lebih lanjut dalam perkembangannya SDM merupakan roda penggerak dalam meraih visi dan misi khususnya institusi Polri sehingga perlu adanya pengaplikasian sistem tata kelola yang profesional, modern dan akuntabel. Adapun rantai Manajemen SDM Polri terdiri dari penyediaan, diklat, penggunaan, perawatan dan pengakhiran personil (pensiun), rantai ini telah dirancang agar menjadi rantai yang strategis guna mencapai kinerja yang maksimal. Dalam setiap organisasi lainnya baik publik maupun privat, faktor SDM menjadi sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Budaya kerja setiap organisasi berbeda satu dengan yang lainnya hal ini disebabkan landasan perilaku yang dicerminkan setiap individu yang merupakan bagian dari organisasi tersebut. Budaya kerja yang positif akan berdampak positif terhadap komitmen organisasi personel namun jika budaya kerja yang negatif juga akan mempengaruhi setiap individu. Untuk memperbaiki suatu budaya kerja membutuhkan waktu untuk merubahnya mulai dari perubahan sikap perilaku dan peranserta pimpinan sebagai suri tauladan.

Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan unsur pendukung pimpinan yang berada di bawah Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia, bertugas membina dan menyelenggarakan bidang

Pendidikan dan Pelatihan di lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam rangka Menciptakan Insan Tri Brata yang bermoral dan Profesional, berdasarkan jenis pendidikan Polri yang meliputi pendidikan profesi, manajerial (kepemimpinan), akademis, dan vokasi serta mengelola komponen pendidikan di jajaran Lemdiklat Polri. Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri dipimpin seorang berpangkat Komisariss Jenderal Polisi, dibantu oleh empat Kepala Biro yang berpangkat Brigadir Jenderal Polisi (Biro Renmin, Biro Bendiklat, Biro Kurikulum dan Biro Jianbang), Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri bertempat di Jl. Ciputat Raya No. 40, Pondok Pinang, Kebayoran Lama Jakarta Selatan. Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri juga merupakan unsur pelaksana staf khusus pada Kepolisian Negara Republik Indonesia yang terdiri dari para anggota Polri dari berbagai jenjang kepangkatan yang memiliki varian latar belakang pendidikan yang berkompeten pada bidang kurikulum pendidikan dan pelatihan, administrasi program pendidikan dan pengkajian dan pengembangan pendidikan dan pelatihan. Menurut teori Henry Mintzberg, Lemdiklat Polri merupakan bagian dari Technostructure dalam Polri yaitu sekelompok orang yang dalam organisasi yang memiliki keahlian khusus bertugas untuk melakukan berbagai pekerjaan analisis atau bahkan penelitian untuk diberikan kepada pimpinan organisasi menanggapi isu-isu strategis atau memperbaiki sistem yang ada dalam organisasi.

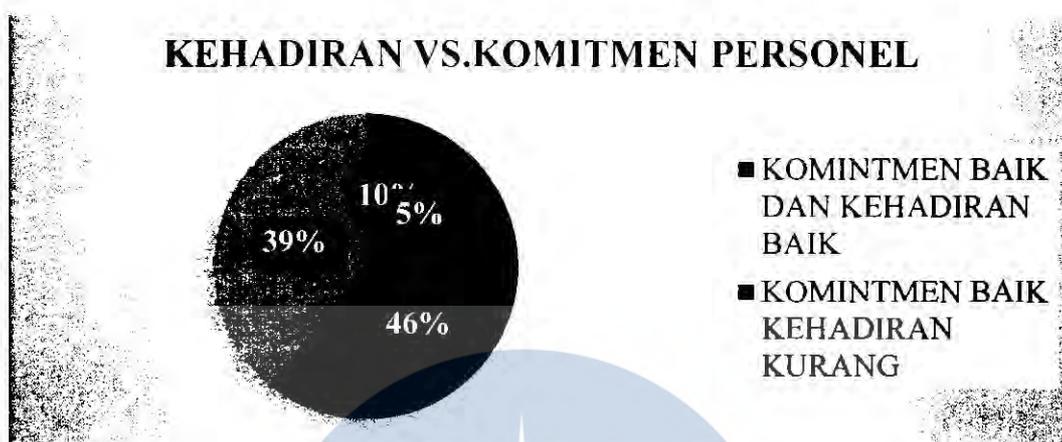
Tugas utama Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri adalah mewujudkan tugas fungsi dan peranan Pendidikan dan Pelatihan Kepolisian Negara Republik Indonesia agar dapat dilaksanakan secara efektif, efisien, dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Sebagai *Center of Exceleant*, Lemdiklat Polri tentunya terdiri dari personel Polri dan PNS yang bekerja bersama-sama untuk mewujudkan tujuan

Lembaga Pendidikan. Dalam melaksanakan tugas ini diperlukan piranti lunak yang mengatur hubungan dan tata cara kerja antar pejabat di lingkungan Lembaga Pendidikan Kepolisian Negara Republik Indonesia maupun dengan fungsi lain serta instansi terkait secara vertikal, horizontal, diagonal dan Lintas Sektoral.

Sebagai lembaga yang memiliki misi utama untuk meningkatkan kualitas peserta didik dan penyelenggaraan pendidikan sehingga mampu mengoptimalkan pembentukan kepribadian Polisi yang bermoral agama, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta memperhatikan kebutuhan masyarakat maka sudah seharusnya lembaga tersebut dapat dikelola dengan baik. Personel Lemdiklat Polri yang terdiri dari Polisi dan PNS dituntut memiliki komitmen tinggi dalam mengelola serta menghasilkan produk jasa untuk kemajuan Pendidikan dan Pelatihan Polri se-Indonesia.

Namun seiring dengan perkembangannya, muncul adanya berbagai anggapan yang ditunjukkan bagi Personel Lemdiklat bahwa Lemdiklat Polri merupakan tempat “pembuangan bagi pegawai yang bermasalah” berdasarkan observasi peneliti sebagai pegawai di Lemdiklat Polri bahwa 45% personel yang dimutasi ke Lemdiklat Polri memiliki kasus ketika berada di Satuan Kerja (satker) Polri tempat mereka berdinis sebelumnya. Hal ini tentu perlu disikapi secara bijak, mengingat mindset tersebut telah melekat bertahun-tahun bagi mereka yang belum pernah dimutasi ke Lemdiklat Polri maupun mereka yang tidak menyukai dimutasi ke Lemdiklat Polri. Akibatnya tugas Lemdiklat Polri yang seharusnya berjalan ternyata tidak difungsikan sebagaimana mestinya. Padahal Lemdiklat Polri merupakan tempat yang seharusnya menghasilkan produk-produk Diklat dan

mencetak peserta didik berkompeten yang akan melindungi, melayani, dan mengayomi masyarakat sepanjang mereka bertugas.



Sumber Biro Renmin lemdiklat Polri Tahun 2018

**Gambar 1.1 Perbandingan Kehadiran Personel Lemdiklat Polri dengan
Komitmen Organisasi Personel**

Gambar tersebut di atas berdasarkan data kehadiran personel pada apel pagi, apel siang dan kegiatan agama sesuai dengan data yang ada pada Biro Renmin Lemdiklat Polri. Observasi awal terdapat kehadiran personel Lemdiklat Polri dan perbandingan komitmen yang ditunjukkan berdasarkan data yang ada Biro Renmin Lemdiklat Polri yaitu memperbandingkan data kehadiran anggota serta catatan pada Sisten Manajemen Kinerja diperoleh data bahwa ternyata sekitar 10% personel Lemdiklat Polri memiliki komitmen organisasi yang baik, afektif baik, kontinuitas baik dan normatif baik dan kehadiran baik, 5% personel memiliki komitmen afektif dan kontinuitas baik, normatif tidak baik dan kehadiran yang kurang, sekitar 46% personel memiliki afektif yang baik namun kontinuitas, normatif dan kehadiran yang tidak baik serta kehadiran kurang dan terdapat 39% memiliki komitmen dan kehadiran yang tidak baik.

Permasalahan yang kerap kali ditemui terkait dengan SDM di Lemdiklat Polri yaitu mengenai disersi pegawai, yaitu mengingkari tugas tanpa keterangan dalam jangka waktu yang lama, kehadiran pegawai yang hanya sekedar untuk memenuhi kualitas absensi, kurangnya rasa tanggung jawab individual terhadap pekerjaan, dan permasalahan lain yang mempengaruhi produktivitas organisasi yakni memanfaatkan posisi di organisasi untuk mendukung kenaikan pangkatnya saja atau menjadikan organisasi sebagai batu loncatan untuk bisa mutasi ke satuan kerja Polri.

Berdasarkan fenomena tersebut dapat dilihat bahwa komitmen organisasi personel di Lemdiklat Polri yang bervariasi sehingga menarik bagi kami untuk mengkaji sejauh mana pengaruh pengembangan karir, gaya kepemimpinan dan nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi dari personel Lemdiklat Polri dengan budaya organisasi sebagai pemediasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka perlu untuk menelaah lebih lanjut yang kemudian Penulis tuangkan dalam karya ilmiah dengan **PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, GAYA KEPEMIMPINAN DAN NILAI-NILAI INDIVIDU TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DARI PERSONEL LEMDIKLAT POLRI DENGAN BUDAYA KERJA SEBAGAI PEMEDIASI.**

B. Perumusan Masalah

Untuk lebih mempermudah penelitian ini nantinya, maka Penulis akan fokus pada permasalahan yang akan diteliti. Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan sebelumnya di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri?
3. Apakah nilai-nilai individu berpengaruh terhadap komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri?
4. Apakah nilai-nilai individu berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan personel Lemdiklat Polri?
5. Apakah nilai-nilai individu berpengaruh terhadap faktor pemediasi budaya kerja personel Lemdiklat Polri?
6. Apakah faktor pemediasi budaya kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri?
7. Apakah nilai-nilai individu berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui budaya kerja sebagai mediator atau perantara?
8. Apakah nilai-nilai individu berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui gaya kepemimpinan sebagai mediator atau perantara?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri
2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri

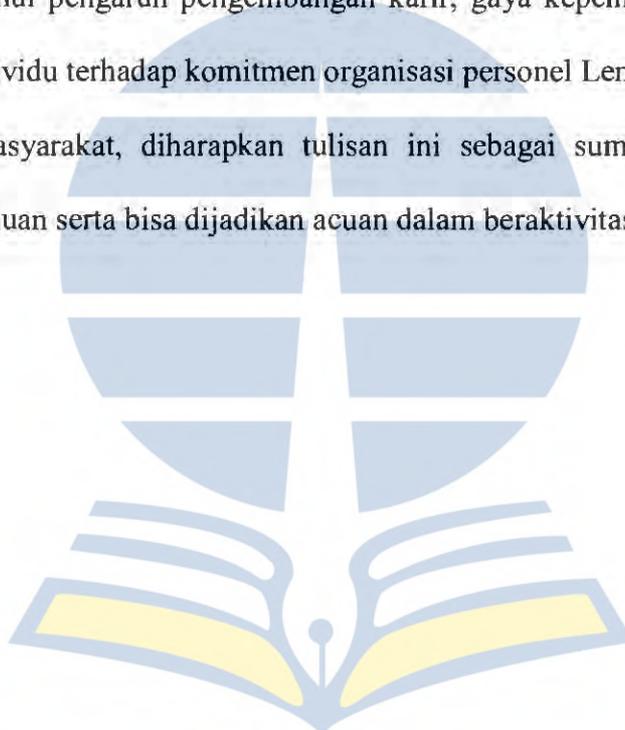
3. Menganalisis pengaruh nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri
4. Menganalisis pengaruh nilai-nilai individu terhadap gaya kepemimpinan personel Lemdiklat Polri
5. Menganalisis pengaruh nilai-nilai individu terhadap faktor pemediasi budaya kerja personel Lemdiklat Polri
6. Menganalisis pengaruh faktor pemediasi budaya kerja terhadap komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri
7. Menganalisis pengaruh nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi melalui budaya kerja sebagai mediator atau perantara
8. Menganalisis pengaruh nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi melalui gaya kepemimpinan sebagai mediator atau perantara

D. Manfaat Penelitian

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat yang besar diharapkan bagi setiap personil Lemdiklat Polri, khususnya bagi para pembuat kebijakan, baik dari aspek teoritis maupun praktis. Manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

1. Secara teoritis
 - a. Dapat meningkatkan pengetahuan mengenai teori pengembangan karir, gaya kepemimpinan dan nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi personel dengan budaya organisasi sebagai pemediasi sehingga hubungan variabel-variabel dapat dibuktikan kebenarannya.
 - b. Bagi Peneliti dapat menjadi sumber informasi dan referensi terkait komitmen organisasi personel individu.

2. Secara praktis, Penulis berharap pada hal-hal sebagai berikut:
 - a. Bagi Penulis, merupakan kesempatan yang baik bagi Penulis untuk menerapkan ilmu Magister Manajemen khususnya bidang minat Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah diperoleh selama di Universitas Terbuka.
 - b. Bagi Lemdiklat Polri, sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan yang akan diambil untuk meningkatkan komitmen organisasi, sebagai bahan pertimbangan dan bahan masukan bagi pimpinan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir, gaya kepemimpinan dan nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri.
 - c. Bagi Masyarakat, diharapkan tulisan ini sebagai sumber informasi dan pengetahuan serta bisa dijadikan acuan dalam beraktivitas.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Pengembangan Karir

Menurut Flippo (2014:29) mendefinikan bahwa Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan dan masyarakat.

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan modal karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa depan (Filipo, 2014:26).

Menurut KBBI, karir adalah perkembangan dan kemajuan baik pada kehidupan, pekerjaan atau jabatan seseorang. Biasanya pekerjaan yang dimaksud adalah pekerjaan yang mendapatkan imbalan berupa gaji maupun uang.

Pengertian karir menurut Flippo (1984:271) menyatakan bahwa "*a career can be define as sequence of separate bu related work activities that provides continuity, order and meaning in a person is life*". Karir dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan pekerjaan yang terpisah-pisah dan memberikan kedudukan dan arti dalam riwayat hidup seseorang.

Menurut Marwansyah (2012:208) pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Sedangkan menurut Sunyoto (2012:164) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Pengembangan karir bagi karyawan dalam suatu organisasi dilaksanakan dengan memperhitungkan berbagai kemungkinan yang ada dan diupayakan mencapai keseimbangan antara kepentingan individu dan organisasi. Menurut Flippo menyebutkan dalam program pengembangan karir ada tiga unsur yang harus diperhatikan, yaitu:

a. Menaksir Kebutuhan Karir (*Career need assessment*)

Bagi karyawan karir merupakan unsur yang sangat penting dan bersifat pribadi, setiap karyawan mempunyai kesempatan dan kemampuan untuk merencanakan pengembangan karirnya sendiri. Organisasi harus memberikan kesempatan dan membantu setiap anggotanya untuk mengambil keputusan yang tepat tentang pengembangan karir dirinya. Dalam penyusunan program pengembangan karir, menaksir kebutuhan karir merupakan unsur pertama yang harus diperhatikan karena sangat berpengaruh terhadap terwujudnya sasaran utama dari program pengembangan karir dan memelihara sumber daya manusia (SDM) agar tetap memiliki kemauan kerja dalam organisasi. Menaksir kebutuhan karir menunjukkan peranan organisasi atau perusahaan dalam memberikan kesempatan dan membantu setiap anggotanya untuk mengambil keputusan yang tepat tentang pengembangan karir dirinya dengan memberikan

informasi sebanyak-banyaknya dan petunjuk agar mampu mengukur kebutuhan akan karir yang mungkin dicapainya di kemudian hari.

b. Kesempatan Karir (*Career Opportunities*)

Setelah karyawan menentukan kebutuhan karirnya diperlukan tanggung jawab dari organisasi untuk menggambarkan kesempatan karir. Berbagai informasi diperlukan sehingga para karyawan mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat diduki oleh karyawan.

Kesempatan karir adalah tanggung jawab organisasi untuk menggambarkan kesempatan karir yang ada dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam organisasi, maka setiap tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai jabatan yang akan didudukinya.

c. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir (*Need-Opportunity Alignment*)

Apabila kedua unsur terdahulu dapat diterapkan dengan baik maka diperlukan penyesuaian diantara kedua kepentingan tersebut. Penyesuaian dapat dilakukan dengan program mutasi atau program pendidikan dan pelatihan karyawan. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir adalah mengadakan penyesuaian kedua kepentingan tersebut.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan, adalah sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan akan menunjukkan langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah, perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan dari seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rorimpandey, 2013).
- 2) Gaya Kepemimpinan adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas manajerial. Sedangkan kepemimpinan adalah apa yang para pemimpin lakukan, yaitu proses memimpin kelompok dan memengaruhi kelompok untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Coulter, 2012).
- 3) Selanjutnya menurut Stonner (2003:161), kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan anggota kelompok. Dari pendapat Stogdill dapat ditarik suatu pendapat bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya dalam mempengaruhi dan mengarahkan suatu kelompok.

b. Macam Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut pendapat Hasibuan (2007:170) gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

- 1) Kepemimpinan Otoriter, adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang.
- 2) Kepemimpinan Partisipatif, adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.
- 3) Kepemimpinan Delegatif, apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.

c. Teori Gaya Kepemimpinan

Menurut Burn (1978) dan Bass (1985) mengelompokkan konsep dan teori kepemimpinan yang diungkapkan para ahli sebagai pandangan tradisional dan dapat digolongkan ke dalam gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Kepemimpinan Transformasional. Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasi oleh Burns (1978) dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Burns menjelaskan kepemimpinan transformasional adalah suatu proses dimana pemimpin dengan pengikut atau bawahan secara bersama-sama sampai kepada moralitas dan motivasi pada tingkat yang lebih tinggi (Burns, 1978). Komponen kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh

Burns yang kemudian dikembangkan oleh Bass dan Avolio terdiri atas empat dimensi kepemimpinan antara lain:

- 1) *Idealized influence* (kharisma), pemimpin memiliki kharisma dalam memimpin anggotanya sehingga para pengikutnya kagum, hormat dan mempercayai pimpinan karena dianggap mampu memperjuangkan visi dan misi organisasi.
- 2) *Inspirational motivation* (motivasi inspiratif) seorang pemimpin dapat memotivasi bawahan sehingga dapat bekerja dengan lebih baik.
- 3) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) pemimpin dalam memimpin memiliki inovasi dan perubahan yang positif.
- 4) *Individual consideration* (konsiderasi yang bersifat individual) pemimpin dapat memberikan perhatian kepada bawahan dalam melaksanakan tugas.

Kepemimpinan Transaksional. Menurut Burns (1978) merupakan proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut dimana pemimpin memberikan imbalan kepada pengikut sebagai imbal balik dari upaya yang dilakukan oleh pengikut untuk mencapai tingkat kinerja yang ditentukan pimpinan.

Sedangkan Bass dan Avolio (1994) memandang kepemimpinan transaksional sebagai sebuah pertukaran imbalan-imbalan untuk mendapat kepatuhan. Menurut Bass (1998) juga karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri dari dua aspek, yaitu:

- 1) *Contingent reward* (imbalan kontigen), pemimpin memberikan imbalan pada setiap kegiatan yang dilakukan bawahan sehingga bawahan dapat melakukan kegiatan dengan baik dan nantinya akan diberikan *reward*.
- 2) *Management by exception active and passive*, pemimpin secara aktif dapat mengoreksi apa yang menjadi pekerjaan anak buahnya dan apabila terdapat kesalahan langsung dapat memperbaiki kesalahan yang dibuat oleh anak buahnya tersebut.

3. Nilai-nilai Individu

Nilai (*value*) merupakan keyakinan berikutnya yang lebih sentral. Nilai melampaui suatu obyek dan situasi tertentu. Nilai memegang peranan penting karena merupakan representasi kognitif dari kebutuhan individu di satu sisi dan tuntutan sosial di sisi lain.

Sejalan dengan hal ini, Schwartz dan Sagiv (1997) melihat hubungan antara respon terhadap *social desirability* dan skala nilai berdasarkan pelaporan diri. Mereka membuktikan bahwa terjadi bias pada pengukuran nilai yang mengandung aspek *social desirability* tinggi, yaitu pada tipe nilai hedonism, stimulation, *self-direction*, *achievement* dan *power*. Jadi pengukuran nilai yang menggunakan skala pelaporan diri pada penelitian yang banyak dipengaruhi aspek *social desirability*.

Beberapa ahli berpendapat bahwa individu memegang seperangkat nilai-nilai universal yang relatif stabil yang mereka gunakan untuk mengevaluasi objek, peristiwa, orang lain dan diri sendiri, serta untuk memilih dan membenarkan tindakannya. Oleh karena stabilitas dan sentralitas nilai berada dalam struktur kognitif seseorang, maka secara fungsional nilai menjadi

acuan tentang apa yang penting dalam suatu situasi dan hal itu membantu individu membuat keputusan yang lebih efisien dan mungkin sangat begitu penting ketika dihadapkan dengan suatu objek sikap baru.

Nilai-nilai biasanya diperlakukan sebagai pusat yang menentukan bekerjanya perilaku melalui sejumlah penentu yang lebih dekat, seperti keyakinan tentang konsekuensi dari perilaku atau sikap-sikap dan norma-norma yang lebih spesifik (Kahle, 1988).

Schwartz dan Sagiv (1997) mendefinisikan nilai sebagai tujuan yang diinginkan, berbagai kepentingan, yang bertindak sebagai pedoman dasar dalam kehidupan masyarakat. Schwartz memberi lima gambaran paling umum pada definisi nilai, yakni: 1) nilai adalah *belief*, struktur kognitif yang terkait erat dengan afeksi, 2) nilai mengacu pada tujuan yang ingin dicapai, 3) nilai berlaku dalam lintas situasi dan tindakan-tindakan khusus, 4) nilai mempunyai standar atau kriteria, dan 5) tatanan nilai mempunyai hirarki berdasarkan skala kepentingannya.

Aspek konten penting yang membedakan nilai-nilai ini dari satu sama lain adalah tipe tujuan motivasi yang mereka ungkapkan. Schwartz (1996) mengambil tipologi dari isi yang berbeda dari nilai-nilai dengan alasan bahwa nilai-nilai, dalam bentuk tujuan sadar, melayani tiga persyaratan universal eksistensi manusia: kebutuhan biologis, syarat-syarat interaksi sosial terkoordinasi, dan tuntutan fungsi kelompok. Kelompok dan individu mewakili persyaratan ini secara kognitif sebagai nilai spesifik tentang yang mereka komunikasikan.

Sepuluh jenis motivasi yang berbeda dari nilai berasal dari tiga persyaratan universal. Tabel 2.1 berisi daftar 10 jenis nilai seperti yang disajikan dalam Schwartz dan Sagiv (1995), masing-masing didefinisikan dalam hal tujuan utamanya dan diikuti dalam tanda kurung oleh nilai-nilai spesifik yang terutama mewakilinya. Schwartz menguraikan beberapa proses yang mungkin yang mengaitkan prioritas nilai dengan sikap dan perilaku orang. Nilai-nilai prioritas tinggi adalah tujuan yang bertahan lama yang membimbing orang-orang untuk mencari dan memperhatikan aspek-aspek terkait nilai dari suatu situasi (Schwartz, 2000).

Menurut Schwartz dan Sagiv (1995) sistem nilai disusun oleh hubungan konflik dan kompatibilitas antara prioritas nilai.

Tabel 2.1 *Definitions of Motivational Types of Values*

No	Motivational Types	Values
1	Kekuasaan	Status sosial dan prestise, kontrol atau dominasi atas orang dan sumber daya (kekuatan sosial, otoritas, kekayaan) menjaga citra publik dan pengakuan sosial
2	Pencapaian keberhasilan pribadi	Menunjukkan kompetensi sesuai dengan standar sosial
3	Hedonisme	Kenikmatan dan kepuasan inderawi untuk diri sendiri (kesenangan, menikmati hidup atau ragawi)
4	Stimulasi	Semangat, kebaruan, dan tantangan dalam hidup (berani, kehidupan yang bervariasi, kehidupan yang menyenangkan)
5	Pengarahannya mandiri	Pemikiran independen dan memilih tindakan, menciptakan, menjelajah (kreativitas, kebebasan, mandiri, ingin tahu, memilih sasaran sendiri) harga diri
6	Universalisme	Memahami, menghargai, toleransi dan perlindungan untuk kesejahteraan semua orang dan untuk alam

No	Motivational Types	Values
		(berwawasan luas, kebijaksanaan, keadilan sosial, kesetaraan, dunia yang damai, kata-kata keindahan, persatuan dengan alam, melindungi lingkungan)
7	Kesetiaan	Membantu, jujur, pemaaf, setia, bertanggung jawab persahabatan sejati, cinta yang dewasa
8	Tradisi	Respek, komitmen dan penerimaan adat istiadat dan ide-ide yang diberikan oleh budaya atau agama tradisional kepada diri sendiri (rendah hati, menerima bagian saya dalam hidup, saleh, menghormati tradisi, moderat)
9	Kesesuaian	Membatasi tindakan, kecenderungan, dan dorongan yang cenderung membuat marah atau merugikan orang lain dan melanggar harapan atau norma sosial (kesopanan, patuh, disiplin diri, menghormati orang tua dan orang tua)
10	Keamanan	Keamanan, keharmonisan, dan stabilitas masyarakat, hubungan, dan diri (keamanan keluarga, keamanan nasional, tatanan sosial, bersih, timbal balik dari bantuan) rasa memiliki, sehat

Sumber: International Journal of Police Strategies & Management Vol. 33

Tabel 2.1 menjelaskan pola hubungan nilai-nilai individu dan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya. Jenis-jenis nilai yang bersaing berasal dalam menentang arah dari pusat; jenis yang kompatibel berdiri di dekat lingkaran. Seperti yang dapat dilihat, 10 jenis nilai tersebut disusun menjadi dua dimensi yang terdiri dari empat jenis nilai pesanan tinggi yang menggabungkan jenis standar. Dimensi pertama - keterbukaan terhadap perubahan versus konservasi - mendekati nilai yang menekankan pemikiran dan tindakan independen dan mendukung perubahan (pengarahan diri sendiri dan stimulasi) kepada mereka yang menekankan pembatasan diri yang patuh,

pelestarian praktik tradisional, dan perlindungan stabilitas (keamanan, kesesuaian, dan tradisi).

Nilai-nilai demikian dapat mempengaruhi perhatian yang diberikan kepada, persepsi, dan interpretasi berbagai situasi, dengan setiap orang mendefinisikan situasi tertentu (dan memilih suatu tindakan sebagai tanggapan) dalam terang nilai-nilai yang menjadi pusat pandangannya. Prioritas nilai juga memengaruhi bobot yang diberikan orang terhadap berbagai masalah dan perilaku mereka selanjutnya (termasuk komitmen).

4. Budaya Kerja

Secara etimologis, budaya berasal dari bahasa Sanskerta “buddhayah”, sebagai bentuk jamak dari kata dasar “budhi”, yaitu bentuk jamak dari buddhi atau akal, dan kata majemuk budi-daya, yang berarti daya dari budi, dengan kata lain “budaya adalah daya dari budi yang berupa cipta, karsa dan rasa. Sedangkan kebudayaan merupakan pengembangan dari budaya yaitu hasil dari cipta, karsa dan rasa tersebut”.

Budaya kerja merupakan suatu pemahaman, sikap dan perilaku yang diterapkan orang-orang sewaktu melaksanakan pekerjaan dalam suatu organisasi/institusi. Nilai yang dianut dalam menerapkan budaya kerja sewaktu bekerja dapat menentukan kualitas suatu pekerjaan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang. Apabila para pegawai yang bekerja dalam suatu institusi mampu menerapkan budaya kerja berkualitas tentu dapat pula meningkatkan kualitas pelayanan publik dari pada pemerintah maupun pemerintah daerah (Aldri, 2014).

Menurut Kemenpan RI budaya kerja merupakan cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani.

Selain itu, budaya menurut Polri (Grand Strategy, 2005-2025) adalah pola perilaku yang integratif dalam diri setiap orang baik yang muncul pada pikiran, perkataan, perbuatan dan artifak orang, dimana kesemuanya tergantung pada program sosialisasi budaya dan kemampuan tiap orang untuk belajar, menginternalisasi memperoleh insentif dan disinsentif dan menyebarkan pengetahuan tersebut pada sesamanya atau generasi berikutnya

Namun secara praktis, dikatakan bahwa budaya kerja mengandung beberapa unsur (Kemenpan RI, 2002):

- a. Ada pola nilai, sikap, tingkah laku, hasil karsa dan karya, termasuk segala instrumen, sistem kerja, teknologi dan bahasa yang digunakannya
- b. Budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup, yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku dalam bekerja
- c. Budaya merupakan hasil dari pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan serta proses seleksi (menerima atau menolak) norma yang ada dalam cara berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya di tengah-tengah lingkungan kerja tertentu
- d. Dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan (interdependensi), baik sosial maupun lingkungan non-sosial

Dengan demikian, fungsi nilai adalah suatu makna yang dapat diadopsi Kementerian PAN (2002:15):

- a. Memberikan tujuan, arti kesenangan dan nilai pada kehidupan untuk melakukan sesuatu
- b. Mempermudah dalam membuat keputusan
- c. Menentukan bagaimana kita melihat dan memahami persoalan
- d. Memberi arti, makna dan signifikansi pada masalah tertentu
- e. Ada yang bersifat sesaat dan ada juga yang permanen

Bagi Robbins (2003) organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu, individu itu dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi, yaitu:

- a. *Discipline*, bahwa suatu organisasi menerapkan budaya disiplin baik waktu dan pekerjaan. Disiplin mengandung pengertian bahwa semua pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan dan pimpinan sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- b. *Unity*, setiap bagian di organisasi diharapkan dapat bekerja secara bersama sama dan menepati jadwal yang telah disusun.
- c. *Respect*, bahwa pada tahapan ini lembaga memberikan *reward* dan *punishment* kepada setiap anggotanya baik yang berprestasi ataupun yang melakukan pelanggaran sehingga nantinya dapat meningkatkan budaya kerja yang positif.
- d. *Integrity*, bahwa lembaga mengharapkan setiap bahwa memberikan integritas yang tinggi pada lembaga tempat mereka bekerja.

- e. *Excellent*, setiap karyawan dituntut bekerja dengan pintar, perkecil kesalahan yang dibuat dan selalu mengembangkan diri sehingga mampu bersaing dan unggul dibandingkan organisasi lain.
- f. *Innovative*, lembaga memberikan kebebasan kepada anggotanya untuk mengembangkan inovasi dan ide kreatif demi kemajuan lembaga.

5. Komitmen Organisasi

Mathus dan Jackson (2001) merumuskan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan pekerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut yang pada akhirnya tergambar dalam statistik kehadiran dan masuk keluarnya pekerja dari organisasi (*turnover*).

Penelitian dari Baron dan Greenberg (1990) menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, di mana individu akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut.

Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu atau pegawai mengenal dan terikat pada organisasinya (Griffin, 2004:15). Lebih lanjut Bagraim (2003) menyatakan bahwa komitmen dapat berkembang apabila pegawai mampu menemukan harapannya dan memenuhi kebutuhannya organisasi.

Menurut Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan

organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Dari pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu konstruk psikologis yaitu penerimaan individu terhadap organisasi dan keinginan untuk terus bertahan menjadi anggota organisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Meyer dan Allen (1991) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen berorganisasi, daripada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut adapun penjelasan dimensi tersebut sebagai berikut:

a. *Affective commitment*, adalah komitmen berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (Allen and Meyer, 1997).

Individu dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi, hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara

berarti terhadap organisasi dibandingkan individu dengan *affective commitment* yang lebih rendah.

- b. *Continuance commitment*, adalah komitmen berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Allen and Meyer, 1997).

Dengan *continuance commitment* yang tinggi maka personel akan bertahan dalam organisasi dikarenakan adanya kesadaran sendiri dan timbulnya kerugian besar jika meninggalkan organisasi.

- c. *Normative commitment*, adalah komitmen menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Allen and Meyer, 1997).

B. Tinjauan Penelitian Terkait

Dalam melakukan penelitian ini, Peneliti terlebih dahulu melakukan peninjauan terhadap penelitian yang relevan dan telah dilakukan oleh Peneliti sebelumnya yang nantinya akan dijadikan sebagai acuan penelitian ini adapun penelitian yang dimaksud adalah sebagai berikut.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian dan Jurnal	Metode	Hasil
1	Vendriana Lisdiani dan Ngatno Ngatno. (2014). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Personel Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Hotel Grasia Semarang)	Analisis regresi	variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi personel karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,359 (+)
2	Abdul Hafid Jusuf Mahfudnurnajamuddin dan Syahrir Mallongi. International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028 March. 2016	<i>Explanatory research random sampling</i>	Efek dari komitmen organisasi dapat dibuktikan dengan nilai komponen estimasi berat 0,434 dengan arah positif. Koefisien pengaruh ditandai positif, artinya pengembangan karier yang baik cenderung meningkatkan komitmen organisasi. Dan nilai probabilitas $0,000 < \alpha = 0,05$, bahwa pengembangan karir positif dan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (+)
3	Roger J. Givens. Emerging Leadership Journeys, Vol. 1 Iss. 1, 2008, pp. 4-24 © 2008. School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University.	<i>Review of literature</i>	<i>Transformational leaders influence subordinates by motivating and inspiring them to achieve organizational goals (Bass & Avolio, 1995). Transformational leaders also try to help subordinates imagine appealing future outcomes (Bass & Avolio) related to the organization. Research has shown that transformational leaders affect organizational outcomes such</i>

No.	Penelitian dan Jurnal	Metode	Hasil
			<i>as organizational citizenship behavior, organizational commitment, job satisfaction, effort, and inrole performance (Nguni, Slegers, & Denessen, 2006)</i>
4	Dede Suryanto Wulan Prihatiningsih. Jurnal Vokasi Indonesia Volume 4. Nomor 1. Januari 2016.	Metode regresi logistik	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Berdasarkan hasil analisis regresi logistik, nilai <i>percentage correct</i> pada <i>classification table</i> di Block 0 ke nilai <i>percentage correct</i> pada Block 1 mengalami peningkatan yaitu, dari 76,7 pada Block 0 menjadi 90,0 pada Block 1. Nilai signifikansinya adalah sebesar 0,002 hal ini menunjukkan model pada hipotesis adalah <i>fit</i> dan signifikan sehingga hipotesis satu diterima. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen afekif
5	Yesa Martha Vita Simanungkalit Endang Setyaningsih, SE., MM. Jurnal Ilmiah Tahun 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Personel Karyawan pada PT. Lion Mentari Airlines		Gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi personel karyawan (+)
6	Sunday Samson Babalola.	<i>Research design and analysis</i>	Hubungan <i>supervisorsubordinate</i> ($\beta = 0.41$; $p < .001$) dan gaya kepemimpinan <i>laissez-faire</i> ($\beta = 0.38$; $p < .001$) adalah prediktor

No.	Penelitian dan Jurnal	Metode	Hasil
	The Journal of Applied Business Research – May/June 2016 Volume 32, Number 3.	Analisis regresi	komitmen organisasi dengan 49.7% varian dijelaskan; sementara dengan gaya kepemimpinan transformasional ($\beta = -0.22$; $p < .05$). Temuan ini memiliki implikasi gaya kepemimpinan berpengaruh + terhadap komitmen organisasi
7	Sovya Desianty. Jurnal Study Manajemen & Organisasi Vol. 2 No. 1 Januari 2005.	Analisis regresi berganda	Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh persamaan regresi sebagai berikut: $Y = 0,636X_1 + 0,184X_2$. Berdasarkan persamaan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional mempengaruhi secara positif terhadap komitmen organisasi sebesar 0,636 dan 0,184
8	Aaron Cohen and Orit Shamai. School of Political Science, Division of Public Administration, University of Haifa, Haifa, Israel Policing: An International Journal of Police Strategies & Management Vol. 33 No. 1, 2010 pp. 30-51 30 June 2009	<i>The regression analysis</i>	Hubungan nilai-nilai individu ada yang positif dan ada yang negatif terhadap komitmen organisasi sebagai berikut: Kekuasaan + Universalism -
9.	Darjan Gasic and Milan Pagon. December 2004.	<i>The regression analysis</i>	<i>The average value for organizational commitment variables is 3.19. Standard deviation (0.64) shows that police officers at the police stations and in the CID do not differ much among themselves.</i>

No.	Penelitian dan Jurnal	Metode	Hasil
			<p><i>A degree of hapiness that an employee expresses about security, rewards, conditions of work, promotion and company policy (Brewer, 1996:25).</i></p> <p><i>The set of characteristics that describe one organization</i></p>
10	<p>Sayani Ghosh*, Dr. Swamy D R**, Int. Journal of Engineering Research and Applications www.ijera.com ISSN: 2248-9622, Vol. 4, Issue 12 (Part 1), December 2014.</p>	<p><i>A Literature Review</i></p>	<p><i>Most of the approaches to OC developed so far have the potential to contribute to a better understanding of OC and thus cannot be ignored in any re-conceptualization of commitment. The criticism leveled against these approaches can be used as a basis for furthering the scope of research in organizational commitment. From review of the existing theories, it also emerges that a multidimensional approach towards OC needs to be adopted. It is multi-faceted and hence needs to take into cognizance the organization and also an individual''s perspective. Since commitment has both attitudinal and behavioural implications, it is paramount to come out with a proposition which tries to delve deeper into the psyche of the individual and their interactions with their organization</i></p>
11	<p>Anne Hermayanti dan Siti Rahmawati. Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol VI, No 2, Agustus 2015.</p>	<p>Regresi linear Berganda</p>	<p>Hasil Uji F yang dilakukan menunjukkan nilai <i>p-value</i> sebesar 0.000, dimana nilai ini lebih kecil dari nilai alpha yaitu sebesar 0.05. Karena nilai $p\text{-value} < \alpha$ ($0.000 < 0.05$), maka tolak H_0 dan terima H_1 yang artinya secara parsial terdapat pengaruh budaya kerja terhadap komitmen karyawan</p>

Dari tabel penelitian terdahulu bahwa dapat diketahui bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, gaya kepemimpinan terutama *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan nilai-nilai individu berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi serta budaya kerja juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

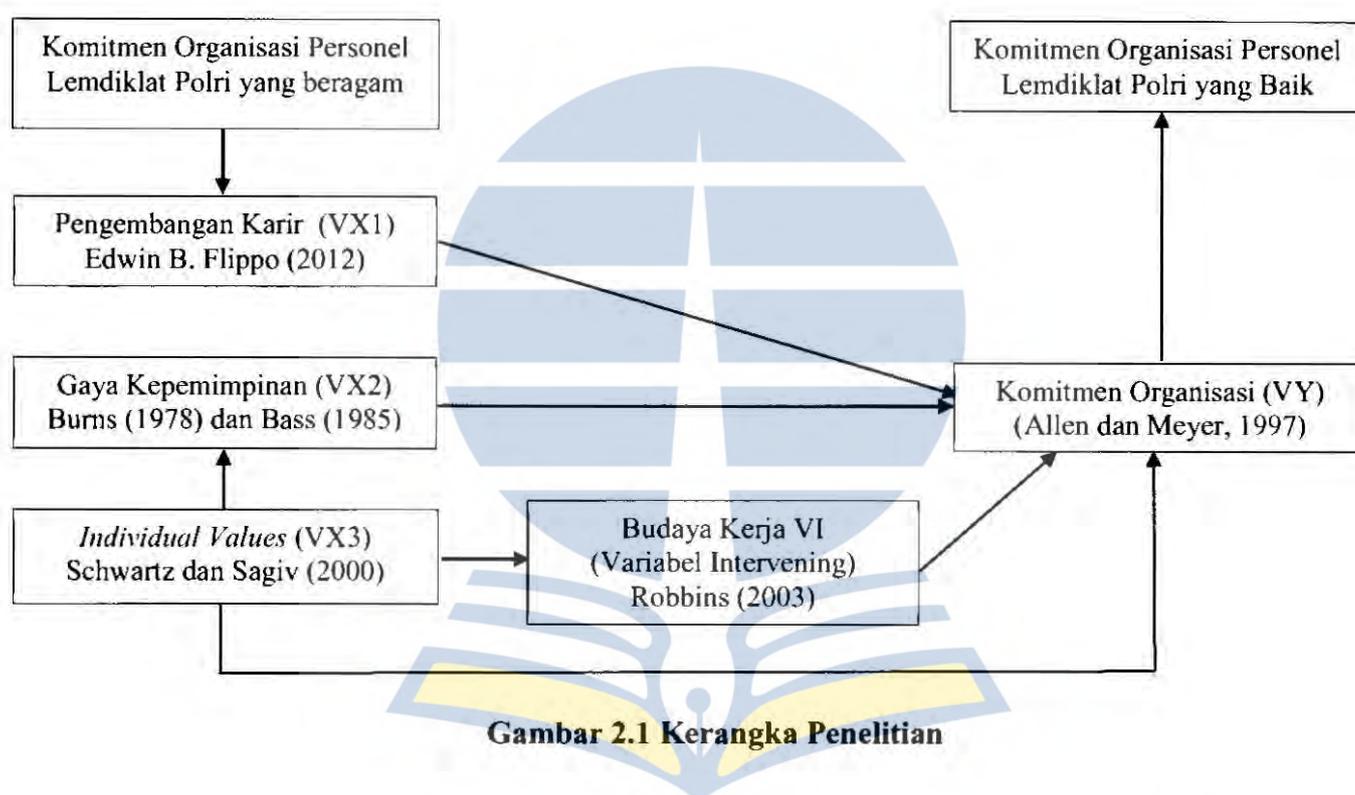
C. Kerangka Berpikir

Menurut Sugiyono (2009:60) mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting jadi dengan demikian maka kerangka berpikir adalah sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman-pemahaman yang lainnya, sebuah pemahaman yang paling mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran atau suatu bentuk proses dari keseluruhan dari penelitian yang akan dilakukan.

Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen, bila dalam penelitian ada variabel moderator dan intervening, maka juga perlu dijelaskan, mengapa variabel itu diikutkan. Pertautan antar variabel tersebut tersebut selanjutnya dirumuskan kedalam bentuk paradigma penelitian yang didasarkan pada kerangka berpikir. Adapun dalam hal ini penyusunan kerangka berpikir menurut Sugiyono (2009) adalah:

1. Menetapkan variabel yang diteliti
2. Membaca buku dan hasil penelitian

3. Mendeskripsikan teori dan hasil penelitian
4. Analisis kritis terhadap teori dan hasil penelitian
5. Analisis komparatif terhadap teori dan hasil penelitian
6. Sintesa kesimpulan
7. Kerangka berpikir
8. Hipotesis



Sumber daya manusia sangat menentukan usaha pencapaian tujuan organisasi, ciri rusaknya kondisi sebuah organisasi ditandai oleh rendahnya komitmen organisasi personel karyawan yang ditandai oleh perilaku pemogokan liar, pelambanan kerja, mangkir, pergantian pegawai, banyaknya keluhan, rendahnya prestasi, rendahnya kualitas produk, masalah disipliner dan berbagai perilaku lain. Adanya komitmen organisasi personel yang tinggi diharapkan akan membawa hasil yang positif bagi organisasi. Untuk dapat memperoleh komitmen

organisasi personel yang tinggi mensyaratkan adanya pengembangan karir yang tinggi pula.

D. Hipotesis

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran maka dalam hal ini Peneliti mempunyai jawaban sementara terhadap pernyataan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah terkait dengan penelitian yang dilakukan (hipotesis). Pada penulisan ini, Penulis membuat hipotesis untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di dalam penulisan, yaitu sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri

Pengembangan karir merupakan suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu, Bagaimana pengembangan tersebut mampu memberikan pengaruh positif atau negatif terhadap komitmen organisasi masing-masing individu personel Lemdiklat Polri. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian oleh Abdul Hafid Jusuf dkk yang meneliti terdapat pengaruh positif antara pengembangan karir dengan komitmen organisasi. Berdasarkan pernyataan di atas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri

2. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian suatu visi atau tujuan, sementara komitmen organisasi adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Seperti yang disebutkan pada penelitian terdahulu bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Adapun penelitian terdahulu yang mengemukakan hal yang demikian antara lain Abdul Hafid Jusuf Mahfudnumajamuddin, Syahrir Mallongi, Roger J. Givens, Sovyia Desianty dan Dede Suryanto Wulan Prihatiningsih Berdasarkan pernyataan di atas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri

3. Mengetahui pengaruh nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri

Nilai-nilai individu adalah tujuan yang diinginkan, tujuan transituasional, beragam kepentingannya, yang berfungsi sebagai prinsip pemandu dalam kehidupan manusia, terdapat pengaruh yang kuat antara nilai-nilai individu dengan komitmen organisasi seperti yang dikemukakan peneliti terdahulu yaitu Aaron Cohen and Orit Shamai.

Berdasarkan pernyataan di atas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri

4. Mengetahui pengaruh nilai-nilai individu terhadap gaya kepemimpinan personel Lemdiklat Polri

Bahwa diduga nilai-nilai individu juga berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan. Berdasarkan pernyataan di atas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: Terdapat pengaruh nilai-nilai individu terhadap gaya kepemimpinan

5. Mengetahui pengaruh nilai-nilai individu terhadap faktor pemediasi budaya kerja personel Lemdiklat Polri

Seperti yang kita ketahui nilai-nilai individu adalah tujuan yang diinginkan, tujuan transsituasional, beragam kepentingannya, yang berfungsi sebagai prinsip pemandu dalam kehidupan manusia dan sekumpulan individu ini akan membentuk suatu budaya yang dilaksanakan sehari-hari. Berdasarkan pernyataan di atas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H5: Terdapat pengaruh nilai-nilai individu terhadap faktor pemediasi budaya kerja personel Lemdiklat Polri

6. Mengetahui pengaruh faktor mediasi budaya kerja terhadap komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri

Budaya kerja merupakan sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan, dan interaksi kerja yang disepakati bersama dan digunakan di dalam kehidupan sehari-hari. Terkait dengan budaya kerja yang akan menunjukkan bagaimana pegawai mau berkomitmen dengan pekerjaan dan organisasinya serta mengerahkan usaha yang ekstra untuk mencapai tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi akan bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaannya dan senantiasa akan selalu berpikir positif terhadap organisasinya. Namun apabila organisasi menerapkan sistem birokrasi yang panjang terhadap pegawainya dan terjadi ketidakadilan dalam memperlakukan pegawainya akan mengakibatkan rendahnya komitmen afektif seorang pegawai. Penelitian terkait pengaruh budaya kerja terhadap komitmen organisasional didukung oleh penelitian Anne Hermayanti dan Siti Rahmawati, yang menyatakan bahwa budaya kerja yang memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen karyawan adalah *excellent, discipline, perfect, integrity, innovative*, sedangkan budaya kerja *unity* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen. Berdasarkan penjabaran pernyataan tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H6: Terdapat pengaruh budaya kerja terhadap komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri

7. Terdapat pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) nilai individu terhadap komitmen organisasi melalui gaya kepemimpinan sebagai mediator atau perantara

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu Aaron Cohen and Orit Shamai yang mengemukakan bahwa nilai individu dan budaya kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasi.

H7: Terdapat pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) nilai individu terhadap komitmen organisasi melalui gaya kepemimpinan sebagai mediator atau perantara

8. Terdapat pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) nilai individu terhadap komitmen organisasi melalui budaya kerja sebagai mediator atau perantara

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu Aaron Cohen and Orit Shamai yang mengemukakan bahwa nilai individu dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan bertentangan dengan penelitian terdahulu oleh Abdul Hafid Jusuf Mahfudnumajamuddin, Syahrir Mallongi, Roger J. Givens dan Sovyia Desianty dan Dede Suryanto Wulan Prihatiningsih bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

H8: Terdapat pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) nilai individu terhadap komitmen organisasi melalui budaya kerja sebagai mediator atau perantara

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

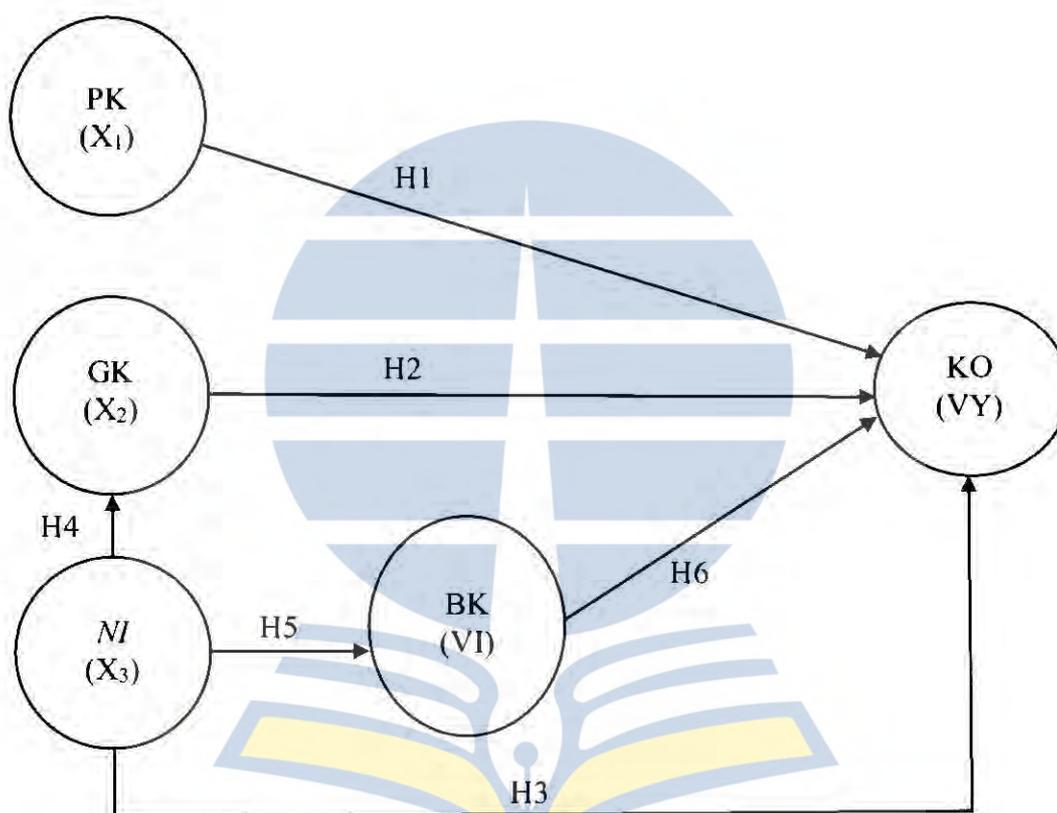
Desain penelitian adalah suatu strategi untuk mencapai tujuan penelitian yang telah ditetapkan dan berperan sebagai pedoman atau penuntun peneliti pada seluruh proses penelitian (Nursalam, 2003:81). Desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Dalam konteks ini, komponen desain dapat mencakup semua struktur penelitian yang diawali sejak ditemukannya ide sampai diperoleh hasil penelitian (Sukardi, 2004:183).

Pendekatan penelitian dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Melalui pendekatan kuantitatif ini diharapkan akan mampu membantu dan mempermudah pemahaman isi tulisan serta mendapatkan pendekatan penelitian yang tepat dan sesuai. Dalam proses analisa terhadap permasalahan yang ada, digunakan ilmu statistik dengan memanfaatkan program komputer *Statistical Product and Service Solution (SPSS)* versi 22.0 untuk uji validitas dan reliabilitas dan menggunakan SAM untuk analisis datanya.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan korelasional (hubungan) dan metode deskriptif dimana penelitian yang bertujuan untuk menemukan apakah terdapat hubungan antara variabel bebas dan terikat termasuk untuk variabel mediasi, serta seberapa besar korelasi dan yang ada diantara variabel yang diteliti tetapi hanya menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel yang diteliti.

Sedangkan metode deskripsi digunakan untuk menggambarkan kondisi masing-masing variabel.

Oleh karena itu, untuk lebih mudah dipahami dan lebih teratur dan sistematis selanjutnya adalah membuat desain penelitian yang memuat variabel dalam penelitian. Desain penelitian tersebut adalah sebagai berikut.



Gambar 3.1 Desain Penelitian

B. Variabel Penelitian dan Operasionalisasi Variabel

Penelitian ini melibatkan tiga variabel bebas (independen), yaitu pengembangan karir (Variabel X₁), Gaya Kepemimpinan (Variabel X₂) dan Nilai-nilai Individu (Variabel X₃), satu variabel intervening atau mediasi, yaitu Budaya Kerja (Variabel I) dan satu variabel terkait, yaitu Komitmen Organisasi personel

Lemdiklat Polri (Y). Untuk memperjelas batasan variabel yang dimaksud berikut penjelasannya secara operasional dalam bentuk definisi oprasional sebagai berikut:

1. Pengembangan Karir

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan modal karyawan melalui pendidikan dan pelatihan dengan serangkaian kegiatan pekerjaan yang memberikan kedudukan dan arti dalam riwayat pekerjaan seseorang (Flipo, 2012). Pengembangan karir adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan modal terhadap personel Lemdiklat Polri, baik itu Polri ataupun PNS demi kemajuan pribadi pegawai dan Lembaga Pendidikan Polri.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan memiliki pengertian prises yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikan diri dengan meningkatkan moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Burn membagi kepemimpinan menjadi kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses dimana pemimpin dengan pengikut atau bawahan secara bersama-sama sampai kepada moralitas dan motivasi pada tingkat yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transaksional merupakan proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut dimana pemimpin memberikan imbalan kepada pengikut sebagai imbal balik dari upaya yang dilakukan oleh pengikut untuk mencapai tingkat kinerja yang ditentukan pimpinan.

Dari uraian di atas, maka dalam variabel gaya kepemimpinan akan dilihat bagaimana penilaian bawahan terhadap atasannya yang nantinya akan berimplikasi terhadap komitmen organisasi personel Lemdiklat itu sendiri.

3. Nilai-nilai Individu

Memiliki pengertian nilai sebagai tujuan yang diinginkan, berbagai kepentingan, yang bertindak sebagai pedoman dasar dalam kehidupan masyarakat (Schwartz dan Sagiv, 1997). Dalam penelitian ini nilai adalah suatu tujuan dari berbagai kepentingan yang merupakan pedoman dasar dalam kehidupan personel Lemdiklat dalam bekerja ataupun kehidupan masyarakat.

4. Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan antara personel Lemdiklat Polri dengan lembaga yang memiliki implikasi terhadap keputusan personel Lemdiklat untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

5. Variabel moderasi, yaitu Budaya Kerja

Yaitu variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen (Santoso, 2014:9), dalam penelitian ini yang menjadi variabel moderasi adalah budaya kerja.

Budaya kerja merupakan bentuk nilai-nilai atau cara pandang yang menumbuhkan keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakini personel Lemdiklat Polri untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik. Yang menjadi indikator dalam variabel budaya kerja adalah disiplin, persatuan, respek terhadap pegawai, integritas, *excellent*, dan inovatif.



Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian

VARIABEL	DIMENSI	SKALA PENGUKURAN	BUTIR
Pengembangan karir, adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan modal karyawan melalui pendidikan dan pelatihan dengan serangkaian kegiatan pekerjaan yang memberikan kedudukan dan arti dalam riwayat pekerjaan seseorang (Flipo, 2012)	Menaksir kebutuhan karir	a. Kesesuaian minat dan keahlian dalam pekerjaan	1,10
		b. Kesempatan karir yang sama bagi seluruh karyawan	2
		c. Peran pelatihan dan pendidikan dalam membantu mengukur kebutuhan karir	3
	Kesempatan karir	a. Penyebaran informasi mengenai kesempatan karir	4
		b. Kejelasan informasi kesempatan karir yang diberikan perusahaan	5
		c. Kejelasan rencana karir yang diberikan perusahaan	6
	Penyesuaian karir	a. Kesesuaian kebutuhan karir dan kesempatan karir dalam perusahaan	7
		b. Kesesuaian penempatan karyawan dengan pekerjaannya	8

VARIABEL	DIMENSI	SKALA PENGUKURAN	BUTIR
		c. Peran pelatihan dan pengembangan dalam membantu meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan	9
Gaya kepemimpinan, adalah prises yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikan diri dengan meningkatkan moralitas dan motivasi yang lebih tinggi	Kepemimpinan Transformasional, adalah suatu proses dimana pemimpin dengan pengikut atau bawahan secara besama-sama sampai kepada moralitas dan motivasi pada tingkat yang lebih tinggi	a. Memiliki karisma dalam memimpin anggota atau bawahan	11
		b. Kemampuan memotivasi yang dirasakan bawahan	12
		c. Mampu mempengaruhi anggota atau bawahannya	13
		d. <i>Individual consideration</i> , partisipatif, berkonsultasi dengan para karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan	14
	Kepemimpinan Transaksional, adalah proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut dimana pemimpin memberikan imbalan kepada pengikut sebagai imbal balik dari upaya yang dilakukan oleh	a. <i>Contingent reward</i> , kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian, menetapkan tujuan yang menantang, mementingkan kesempurnaan	15,16,17

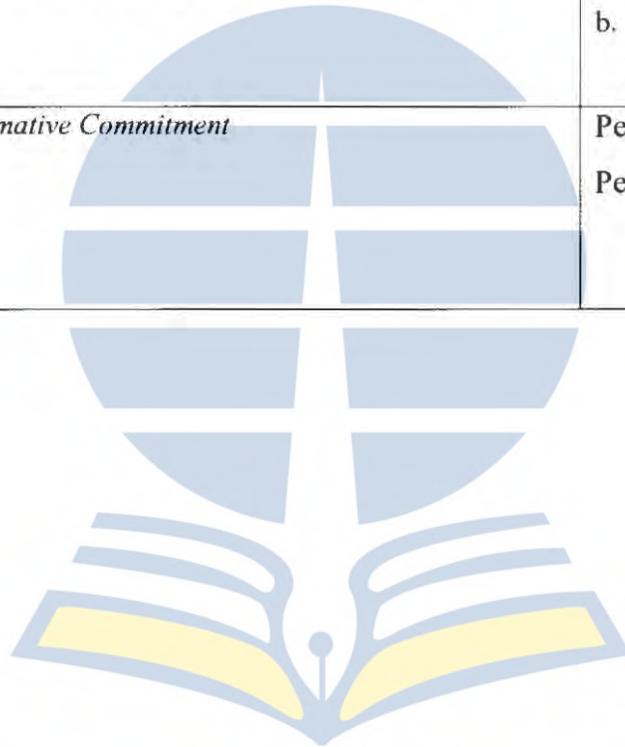
VARIABEL	DIMENSI	SKALA PENGUKURAN	BUTIR
	pengikut untuk mencapai tingkat kinerja yang ditentukan pimpinan	b. <i>Management by exception active and passive</i> memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan	18
Nilai-nilai Individu, adalah memiliki pengertian nilai sebagai tujuan yang diinginkan, berbagai kepentingan, yang bertindak sebagai pedoman dasar dalam kehidupan masyarakat (Schwartz dan Sagiv, 1997)	Kekuasaan	Status sosial dan prestise dan pengakuan dari orang lain	19
	Pencapaian Keberhasilan pribadi	Melalui menunjukkan kompetensi sesuai dengan standar dan penghargaan dari orang lain	20
	Hedonisme	Kenikmatan dan kepuasan inderawi untuk diri sendiri (kesenangan, menikmati hidup)	21
	Stimulasi	Semangat, kebaruan dalam tantangan dalam hidup pribadi dan pekerjaan	22
	Pengarahan mandiri	Pemikiran independen dan memilih tindakan, menciptakan, menjelajah (kreativitas, kebebasan, mandiri, ingin tahu, memilih sasaran sendiri) harga diri	23
	Universalisme	Memahami, menghargai, toleransi dan perlindungan untuk kesejahteraan semua	24

VARIABEL	DIMENSI	SKALA PENGUKURAN	BUTIR
		orang dan untuk alam (melindungi lingkungan)	
	Kesetiaan	Membantu teman, jujur, pemaaf, setia, bertanggung jawab persahabatan sejati, cinta yang dewasa	25
	Tradisi	Penerimaan adat istiadat dan budaya atau agama tradisional	26
	Kesesuaian	Membatasi tindakan, kecenderungan, dan dorongan yang cenderung membuat marah atau merugikan orang lain dan melanggar harapan atau norma sosial	27
	Keamanan	Keamanan, keharmonisan, dan stabilitas masyarakat, hubungan, dan diri	28
Budaya kerja (M), merupakan bentuk nilai-nilai yang melekat pada setiap manusia (pegawai) sebagai bagian atau pedoman tuntutan yang harus dimiliki dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas pekerjaannya	Discipline → Lembaga atau perusahaan telah menerapkan budaya kerja disiplin. Salah satunya, menuntut pegawai untuk datang tepat waktu di kantor setiap hari. Hal tersebut merupakan hal positif yang harus dikerjakan dengan penuh	Mampu mematuhi aturan yang ada pada lembaga	29

VARIABEL	DIMENSI	SKALA PENGUKURAN	BUTIR
(Robbins)	<p>tanggung jawab, sehingga budaya disiplin dapat diterima oleh karyawan.</p> <p>(Robbins)</p>		
	<p>Unity → Lembaga atau perusahaan memberikan pergantian kerja atau shift kerja sesuai dengan jadwal kerja. Setiap karyawan dituntut untuk saling bekerja sama.</p> <p>(Robbins)</p>	<p>a. Pergantian kerja atau shift kerja sesuai dengan jadwal kerja</p> <p>b. Saling bekerja sama dengan pegawai lain</p>	<p>30</p> <p>31</p>
	<p>Respek → Lembaga atau perusahaan telah menerapkan budaya kerja respek. Salah satunya adalah perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, menuntut karyawan agar bisa menjaga sikap, serta dalam berkomunikasi menggunakan bahasa yang mencerminkan rasa hormat.</p>	<p>a. Penghargaan kepada pegawai yang berprestasi</p> <p>b. Berkomunikasi menggunakan bahasa yang baik</p>	<p>32</p> <p>33</p>
	<p><i>Integrity</i> → Lembaga atau perusahaan memberikan peraturan yang positif kepada karyawan, antara lain karyawan dituntut untuk bersikap jujur,</p>	<p>a. Bertanggung jawab dalam bekerja</p> <p>b. Mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan peraturan</p>	<p>34</p>

VARIABEL	DIMENSI	SKALA PENGUKURAN	BUTIR
	bertanggung jawab dalam bekerja, serta mengerjakan pekerjaan sesuai dengan peraturan. (Robbins)		35
	<i>Excellent</i> → Lembaga atau perusahaan menuntut agar pekerjaan yang ditekuni memunculkan keunggulan, karyawan dituntut untuk jarang membuat kesalahan dalam bekerja serta dituntut untuk terus belajar dan mengembangkan diri. (Robbins)	Mampu mengembangkan diri atas pekerjaan yang dilaksanakan	36
	<i>Innovative</i> → Lembaga atau perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan diri melalui program pelatihan, memberikan kebebasan kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya, serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan ide. (Robbins)	Memberikan kebebasan dan kesempatan kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya	37
Komitmen Organisasi	<i>Affective Commitment</i>	a. Bertahan di Tempat Pekerjaan b. Ikatan Emosional yang Kuat	38 39

VARIABEL	DIMENSI	SKALA PENGUKURAN	BUTIR
Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi		c. Rasa Memiliki	40
	<i>Continuance Commitment</i>	a. Pengorbanan Diri dalam Pekerjaan b. Perasaan Khawatir bila Meninggalkan Pekerjaan	41,43,44 42
	<i>Normative Commitment</i>	Perasaan Bersalah Meninggalkan Pekerjaan	45



C. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinan, 2014:171). Sesuai dengan judul yang diajukan, maka dalam penelitian ini, populasi yang digunakan sebagai unit analisis adalah personel Lemdiklat Polri sejumlah 329 orang.

Menurut Sugiyono (2009) populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Target populasi ditujukan secara jelas dengan memperhatikan unit sampling, elemen, tingkatan dan waktu. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu seluruh anggota Polri di Lemdiklat Polri.

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 yang dimakud dengan anggota Polri adalah Polri adalah Polri dan Pegawai Negeri Sipil pada Polri yang disebut Pegawai Negeri pada Polri. Adapun data Pegawai Negeri Pada Polri di Lemdiklat Polri adalah sebagai berikut.

Tabel 3.2 Data Pegawai Negeri pada Polri di Lemdiklat Polri T.A. 2018

NO	PANGKAT	RIIL	JENIS KELAMIN		
			Pria	Wanita	Jumlah
1	Komisaris Jenderal Polisi	1	1		1
2	Inspektur Jenderal Polisi	2	2		2

NO	PANGKAT	RIIL	JENIS KELAMIN		
			Pria	Wanita	Jumlah
3	Brigadir Jenderal Polisi	12	11	1	12
4	Kombes Pol	29	26	3	29
5	AKBP	44	25	19	44
6	Kompol	12	7	5	12
7	AKP	23	10	13	23
8	Inspektur: IPTU	6	2	4	6
	IPDA	5	4	1	5
9	Bintara: Aiptu	3	-	3	3
	Aipda	2	-	2	2
	Bripka	4	2	2	4
	Brigadir	10	7	3	10
	Briptu	7	4	3	7
	Bripda	44	29	15	44
10	Tamtama	15	15	-	15
11	PNS	110	50	60	110
Jumlah			329		

Sumber: SDM Lemdiklat Polri T.A. 2018 diolah Penulis

2. Sampel

Sampel penelitian adalah subset dari populasi terdiri dari beberapa anggota populasi, subset ini diambil karena banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi. Oleh karena itu, kita membentuk suatu perwakilan populasi (Augusty Ferdinan, 2014:171). Suharsimi Arikunto (2006, 133), menyatakan bahwa pengambilan sampel harus dilakukan dengan sedemikian hingga dapat diperoleh sampel yang benar-benar dapat berfungsi

sebagai contoh, atau dapat menggambarkan keadaan populasi yang sebenarnya.

Dengan kata lain, sampel harus representatif, Arikunto mengatakan bahwa untuk sekedar “ancer-ancer”, maka apabila subyeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika subyeknya besar diantara 10% - 15%, atau 20% - 25%, atau lebih, tergantung setidak-tidaknya dari: a) kemampuan penelitian dilihat dari segi waktu, keuangan, dan dana; b) sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subyek, karena hal ini menyangkut banyak sedikitnya data; dan c) besar kecilnya resiko yang ditanggung peneliti (Suharsimi Arikunto, 2006:134).

Menurut Roscoe (1975) penentuan sampel dengan menggunakan analisis SEM membutuhkan sampel sebanyak paling sedikit 5 kali jumlah variabel parameter yang dianalisis. Dalam penelitian ini, variabel parameter terdiri dari 45 item pertanyaan sehingga membutuhkan sampel sebanyak 5 x 45 atau 225 sampel, dalam pengujian Chi-Square Model SEM yang sensitif terhadap jumlah sampel dibutuhkan teknik sampel yang baik berkisar 100 - 200 sampel untuk teknik *maximum likelihood estimation*.

Teknik sampling yang dilakukan dalam penelitian ini dengan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling* karena populasi pada Lemdiklat Polri tidak homogen dan berstrata (Sugiyono, 2009). Jumlah sampel keseluruhan di Lemdiklat Polri sebanyak 329 sampel. Dalam penelitian ini sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin, sebagai berikut:

$$n = N / (1 + N.(e)^2)$$

Keterangan:

N = Jumlah Populasi

n = Sampel Responden

e = Tingkat Error (tingkat kesalahan standar yang dapat ditoleransi untuk suatu penarikan sampel, 5%)

$$n = \frac{329}{1 + 329 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{329}{1,82} = 181 \text{ orang}$$

Dari beberapa teknik sampling yang telah dikemukakan tadi maka peneliti memutuskan untuk penentuan sampel menggunakan rumus Slovin yaitu 181 sampel dengan ketentuan berikut:

- a. Anggota Polri atau PNS Polri
- b. Menduduki jabatan struktural atau dan fungsional di Lemdiklat Polri
- c. Pangkat Tamtama bagi anggota Polri dan Golongan III A bagi PNS Polri

D. Instrumen Penelitian

Instrumen yang akan digunakan untuk penelitian ini adalah kuesioner pernyataan tertutup yaitu pernyataan yang pilihan jawabnya telah tersedia, yang dipersempit atau diberi pola atau kerangka susunan terlebih dahulu. Hal ini berfungsi untuk memperjelas apa yang dicari dalam penelitian, sehingga akan mendorong subyek/responden untuk memutuskan pilihan jawaban ke suatu arah. Adapun anggapan-anggapan yang dipegang peneliti dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling mengetahui

tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan kepada peneliti adalah benar dan dipercaya (Sutrisno, 1993).

Uji reliabilitas instrumen dimaksudkan sebagai upaya meyakinkan bahwa hasil pengukuran tersebut stabil, karena hasil pengukuran yang tidak stabil tidak bisa digunakan untuk melakukan analisis. Sebelum instrumen penelitian ini digunakan, terlebih dahulu dilakukan uji validasi dan uji reliabilitas hal ini dimaksudkan untuk meyakinkan bahwa instrument tersebut benar-benar dapat dipergunakan sebagai pengukur variabel penelitian bukan variabel lain.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Faktor yang perlu diperhatikan dalam penelitian ini adalah teknik-teknik pengumpulan data akan metodologi penelitian, yaitu pengetahuan tentang apa saja yang merupakan cara untuk menerangkan variabel konsep maupun definisi konsep yang empiris. Hal ini dilakukan agar hasil penelitian lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam penelitian ini, Penulis mengumpulkan data menggunakan metode pengumpulan data lapangan. Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan Kuesioner (*Questionnaire*) dan Observasi berperan serta, Penulis berperan serta sebagai anggota Polri sehingga dapat mengamati budaya kerja dan komitmen organisasi pegawai yang lainnya.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Pengamatan (*Observation*), yaitu suatu proses yang kompleks yang disengaja dan dilakukan secara sistematis terencana, terarah pada suatu tujuan dengan mengamati dan mencakup fenomena satu atau sekelompok orang dalam

kompleks kehidupan sehari-hari untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melanjutkan penelitian.

2. Daftar Pertanyaan (*Questionnaire*), yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan terstruktur mengenai tanggapan responden mengenai pengembangan karir, gaya kepemimpinan, nilai-nilai individu, budaya kerja, dan komitmen organisasi.
3. Studi Dokumentasi, dengan pengumpulan peraturan-peraturan dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan masalah yang diteliti yang diperoleh di Lemdiklat Polri.

Dalam proses pengumpulan data primer, digunakan alat bantu berupa kuesioner. Menurut Supramono dan Sugiarto (1993) data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari obyeknya. Data primer dalam penelitian ini berupa data tentang penilaian responden tentang pengaruh pengembangan karir, gaya kepemimpinan, nilai-nilai individu, budaya kerja, dan komitmen organisasi dengan budaya kerja sebagai pemediasi. Sumber primer berasal dari 181 orang responden yang terpilih sebagai sampel penelitian. Adapun kuesioner yang digunakan adalah kuesioner yang terstruktur (*structured questionnaire*) artinya jawaban pertanyaan yang diajukan sudah disediakan.

F. Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini digunakan skala Likert yaitu sebuah metode penyelidikan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berisi aspek-aspek yang hendak diukur. Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur persepsi, sikap atau pendapat seseorang atau kelompok mengenai sebuah peristiwa atau fenomena sosial. berdasarkan definisi operasional yang telah ditetapkan oleh

peneliti. Skala ini merupakan suatu skala psikometrik yang biasa diaplikasikan dalam angket dan paling sering digunakan untuk riset yang berupa survei, termasuk dalam penelitian survei deskriptif (Azwar, 2005:97).

Penelitian ini mengukur beberapa variabel, yaitu variabel pengembangan karir, gaya kepemimpinan dan nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi dengan budaya kerja sebagai pemediasi.

Tabel 3.3 Skor Pemberian Pernyataan

NO	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Organisasi memberikan kesesuaian minat dan keahlian dalam pekerjaan Saya					
2.	Organisasi memberikan kesempatan karir yang sama bagi seluruh karyawan					
3.	Organisasi mampu memanfaatkan pelatihan dan pendidikan dalam membantu mengukur kebutuhan karir					

Keterangan:

Nilai	Arti Nilai
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Cukup Setuju (CS)
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

G. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Menurut Roscoe (1982:253) metode penelitian kuantitatif dan kualitatif serta R & D, disebutkan dalam satu sarannya bahwa ukuran sampel yang layak untuk dijadikan penelitian adalah 30 - 500. Uji coba instrumen sangat penting untuk mengetahui karakteristik ekuivalen dengan karakteristik

populasi penelitian, setelah dilakukan uji coba, data yang sudah didapatkan diproses dan apabila terdapat butir-butir yang valid akan diteruskan sehingga instrumen terakhir dari hasil uji coba menjadi instrumen yang layak uji dan dapat diuji langsung kepada sampel yang telah ditetapkan. Kepada sampel yang telah ditetapkan, Peneliti melakukan uji terhadap 47 sampel untuk mengetahui validitas dan reliabilitas dari pernyataan pada kuesioner yang telah dibuat. Untuk keperluan tersebut, Peneliti melakukan penelitian awal menggunakan kuesioner yang dibangun terhadap sejumlah 47 responden yang dipilih secara acak pada derajat kepercayaan (p) = 5%.

a. Uji Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya (Azwar, 1986). Selain itu, validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel yang diukur memang benar-benar variabel yang hendak diteliti oleh peneliti (Cooper dan Schindler, dalam Zulganef, 2006).

Sedangkan menurut Sugiharto dan Sitinjak (2006), validitas berhubungan dengan suatu peubah mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas dalam penelitian menyatakan derajat ketepatan alat ukur penelitian terhadap isi sebenarnya yang diukur. Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam suatu mengukur apa yang diukur. Ghozali (2009) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk

mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk melakukan uji validitas ini dapat menggunakan program *Statistic Pacage for Social Source, Excel*, dan lain-lain. Pada pengujian ini, kami menggunakan *Excel* untuk menguji validitas kuesioner.

Uji validitas digunakan untuk menguji keabsahan dari kuesioner yang digunakan untuk mengukur suatu variabel. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi *product moment*. Sebuah indikator dinyatakan valid jika memiliki nilai korelasi di atas r_{tabel} .

Teknik pengujian yang sering digunakan para peneliti untuk uji validitas adalah menggunakan korelasi *Bivariate Pearson (Product Momen Pearson)*, begitu pula dengan penelitian ini. Hasil perhitungannya dinyatakan dengan korelasi *Pearson*. Instrumen penelitian dikatakan valid jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, sehingga jika diperoleh nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan tidak valid, sehingga perlu dikeluarkan dan tidak diikuti pada tahapan analisis selanjutnya. Dalam penelitian ini akan dilakukan penghitungan validitas instrumen dengan menggunakan uji korelasi *Pearson Product Moment* dengan program SPSS.

Sisi lain dari pengertian validitas adalah aspek kecermatan pengukuran. Suatu alat ukur yang valid dapat menjalankan fungsi ukurnya dengan tepat, juga memiliki kecermatan tinggi. Arti kecermatan disini adalah dapat mendeteksi perbedaan-perbedaan kecil yang ada pada atribut yang diukurnya. Dalam pengujian validitas terhadap kuesioner, dibedakan menjadi dua, yaitu validitas faktor dan validitas item. Validitas faktor diukur bila item yang disusun menggunakan lebih dari satu faktor (antara faktor

satu dengan yang lain ada kesamaan). Pengukuran validitas faktor ini dengan cara mengkorelasikan antara skor faktor (penjumlahan item dalam satu faktor) dengan skor total faktor (total keseluruhan faktor). Validitas item ditunjukkan dengan adanya korelasi atau dukungan terhadap item total (skor total), perhitungan dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Bila kita menggunakan lebih dari satu faktor berarti pengujian validitas item dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor faktor, kemudian dilanjutkan mengkorelasikan antara skor item dengan skor total faktor (penjumlahan dari beberapa faktor). Dari hasil perhitungan korelasi akan didapat suatu koefisien korelasi yang digunakan untuk mengukur tingkat validitas suatu item dan untuk menentukan apakah suatu item layak digunakan atau tidak. Dalam penentuan layak atau tidaknya suatu item yang akan digunakan, biasanya dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi 0,05, artinya suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total.

Teknik pengujian yang sering digunakan para peneliti untuk uji validitas adalah menggunakan korelasi *Bivariate Pearson (Product Moment Pearson)*, begitu pula dengan penelitian ini. Hasil perhitungannya dinyatakan dengan korelasi *Pearson*. Instrumen penelitian dikatakan valid jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, sehingga jika diperoleh nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan tidak valid, sehingga perlu dikeluarkan dan tidak diikuti pada tahapan analisis selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas berasal dari kata *reliability*. Pengertian dari *reliability* (reliabilitas) adalah keajegan pengukuran (Walizer, 1987). Sugiharto dan Situnjak (2006) menyatakan bahwa reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh informasi yang digunakan dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data dan mampu mengungkap informasi yang sebenarnya dilapangan. Ghozali (2009) menyatakan bahwa reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari peubah atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas suatu tes merujuk pada derajat stabilitas, konsistensi, daya prediksi, dan akurasi. Pengukuran yang memiliki reliabilitas yang tinggi adalah pengukuran yang dapat menghasilkan data yang reliabel.

Setiaji (2004:59) menyatakan bahwa pengujian reliabilitas hanya dilakukan terhadap butir-butir yang valid yang telah diperoleh dari pengujian validitas. Untuk mengukur item-item tersebut agar bisa disebut reliabel adalah dengan alpha Cronbach $> 0,6$.

Jika nilai alpha > 0.7 artinya reliabilitas mencukupi (*sufficient reliability*), sementara jika alpha > 0.80 ini mensugestikan seluruh item reliabel dan seluruh tes secara konsisten memiliki reliabilitas yang kuat. Atau, ada pula yang memaknakannya sebagai berikut:

- 1) Jika alpha > 0.90 maka reliabilitas sempurna. Jika alpha antara $0.70 - 0.90$ maka reliabilitas tinggi. Jika alpha $0.50 - 0.70$ maka reliabilitas

moderat. Jika $\alpha < 0.50$ maka reliabilitas rendah. Jika α rendah, kemungkinan satu atau beberapa item tidak reliabel.

- 2) Jika nilai $\alpha > 0.7$ artinya reliabilitas mencukupi (*sufficient reliability*) sementara jika $\alpha > 0.80$ ini mensugestikan seluruh item reliabel dan seluruh tes secara konsisten memiliki reliabilitas yang kuat.

Pengujian validitas dari 45 butir pertanyaan pada instrumen penelitian terhadap 181 responden dimaksudkan untuk menguji keabsahan dan kehandalan butir-butir instrumen yang digunakan dalam kuesioner penelitian. Validitas instrumen diuji dengan menggunakan korelasi skor butir dengan skor total menggunakan analisis korelasi "*Product Moment Pearson*". Analisis dilakukan terhadap semua instrumen dengan menggunakan program *SPSS for windows* versi 22.00, dimana batas angka kritis adalah 0,05. Kriteria pengujian dengan membandingkan antara r_{hitung} dengan r_{tabel} , jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka instrumen dianggap valid, sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka instrumen dianggap tidak valid (harus didrop dan tidak dapat digunakan dalam penelitian).

2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Hipotesis:

H0 : Item kuesioner tidak valid

H1 : Item Kuesioner valid

Tingkat Signifikansi (α) = 5% = 0.05

Statistik Uji: Menggunakan Program

Tolak H_0 ketika:

$$p\text{-value (Sig.)} < \alpha \text{ atau } r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$$

Hasil:

Diketahui:

n (jumlah sampel) = 47

$$r_{\text{tabel}} (\text{degree of freedom} = n - 2 = 45, \alpha = 0.05) = 0,243$$

Tabel 3.4 Hasil Pengujian Validitas

No	Indikator	R	r_{tabel}	Keterangan
1	Pengembangan Karir (PK)			
	PK 1	0.795	0.243	Valid
	PK 2	0.591	0.243	Valid
	PK 3	0.670	0.243	Valid
	PK 4	0.676	0.243	Valid
	PK 5	0.813	0.243	Valid
	PK 6	0.786	0.243	Valid
	PK 7	0.854	0.243	Valid
	PK 8	0.778	0.243	Valid
	PK 9	0.634	0.243	Valid
	PK 10	0.638	0.243	Valid
2	Gaya Kepemimpinan (GK)			
	GK 1	0.783	0.243	Valid
	GK 2	0.759	0.243	Valid
	GK 3	0.616	0.243	Valid
	GK 4	0.827	0.243	Valid
	GK 5	0.603	0.243	Valid
	GK 6	0.716	0.243	Valid
	GK 7	0.591	0.243	Valid
	GK 8	0.740	0.243	Valid
3	Nilai-nilai Individu (NI)			
	NI 1	0.360	0.243	Valid
	NI 2	0.358	0.243	Valid

No	Indikator	R	r_{tabel}	Keterangan
	NI 3	0.075	0.243	Valid
	NI 4	0.770	0.243	Valid
	NI 5	0.642	0.243	Valid
	NI 6	0.611	0.243	Valid
	NI 7	0.764	0.243	Valid
	NI 8	0.354	0.243	Valid
	NI 9	0.354	0.243	Valid
	NI 10	0.525	0.243	Valid
4	Budaya Kerja (BK)			
	BK 1	0.537	0.243	Valid
	BK 2	0.525	0.243	Valid
	BK 3	0.631	0.243	Valid
	BK 4	0.625	0.243	Valid
	BK 5	0.733	0.243	Valid
	BK 6	0.694	0.243	Valid
	BK 7	0.835	0.243	Valid
	BK 8	0.759	0.243	Valid
	BK 9	0.672	0.243	Valid
5	Komitmen Organisasi (KO)			
	KO 1	0.471	0.243	Valid
	KO 2	0.690	0.243	Valid
	KO 3	0.675	0.243	Valid
	KO 4	0.810	0.243	Valid
	KO 5	0.669	0.243	Valid
	KO 6	0.563	0.243	Valid
	KO 7	0.665	0.243	Valid
	KO 9	0.630	0.243	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Dari Tabel 3.4 dapat diperoleh bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari $r_{tabel} = 0.243$ (nilai r_{tabel} untuk $n = 47$). Kecuali NI 3 yang memiliki nilai di bawah

r_{tabel} sehingga pertanyaan tersebut dapat didrop. Sehingga semua indikator tersebut adalah valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui kehandalan dari suatu alat ukur dalam mengukur suatu variabel. Pengujian reliabilitas akan dilakukan dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Ringkasan hasil pengujian validitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini. Variabel reliabel ketika Cronbach Alpha > 0.70

Tabel 3.5 Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.905	.910	10

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* yang cukup besar yaitu di atas 0,6 mensugestikan seluruh item reliabel dan seluruh tes secara konsisten memiliki reliabilitas yang kuat sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukuran variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

Tabel 3.6 Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Minimal Alpha	Keterangan
Pengembangan Karir	0.905	0.7	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0.855	0.7	Reliabel
Nilai-nilai Individu	0.642	0.7	Reliabel
Budaya Kerja	0.856	0.7	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.774	0.7	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Selain uji reliabilitas pada setiap item pertanyaan, uji reliabilitas juga dapat dilakukan secara sekaligus pada seluruh item pertanyaan (Lihat Tabel *Reliability Statistics*). Terlihat nilai *Cronbach Alpha* = 0,903 > 0,7 yang menunjukkan keseluruhan item pertanyaan *reliable* dan reliabilitasnya sangat kuat (> 0,9).

c. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel

- 1) Pengujian validitas dan reliabilitas variabel pengembangan karir 0,905
- 2) Pengujian validitas dan reliabilitas variabel gaya kepemimpinan 0,855
- 3) Pengujian validitas dan reliabilitas variabel nilai-nilai individu 0,642
- 4) Pengujian validitas dan reliabilitas variabel budaya kerja 0,856
- 5) Pengujian validitas dan reliabilitas variabel komitmen organisasi 0,774

H. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* yang berbasis *The Partial Least Square (PLS)* dengan program *SmatPLS ver 3*. PLS merupakan model SEM yang berbasis komponen atau varian. SEM merupakan salah satu bidang

kajian statistik yang dapat menguji sebuah rangkaian hubungan yang relatif sulit terukur secara bersamaan.

Latan dan Ghozali (2012) menyatakan bahwa PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas atau teori, sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*.

Teknik analisis dengan menggunakan teknik PLS dilakukan dalam dua tahap berikut:

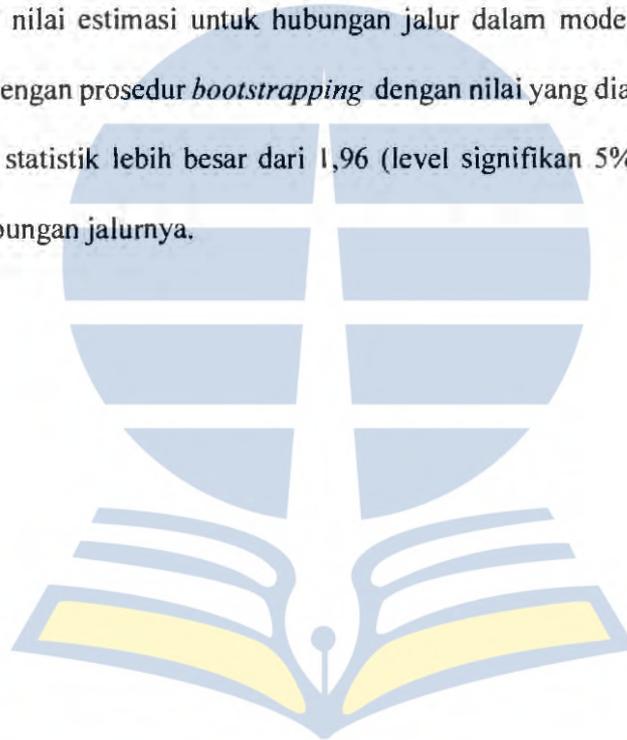
1. Melakukan uji *Measurement Model*, yaitu menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing-masing indikator.

Untuk menganalisis tingkat validitas dan reliabilitas dari kuesioner tersebut maka Peneliti menggunakan program smartPLS. Prosedur pengujian validitas adalah *convergent validity* yakni dengan mengkorelasikan skor item (*component score*) dengan *construct score* yang kemudian menghasilkan nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* dikatakan tinggi apabila komponen atau indikator berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur.

Reliabilitas menyatakan sejauh mana hasil atau pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan serta memberikan hasil pengukuran yang relatif konsisten setelah dilakukan beberapa kali pengukuran. Untuk mengukur tingkat reliabilitas variable penelitian maka digunakan koefisien *Cronbach Alpha*, item pengukuran dikatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien alfa lebih besar dari 0,6 (Malhotra, 1996).

2. Melakukan uji *Structural Model* untuk mengetahui ada atau tidak pengaruh antar variabel antara konstruk-konstruk yang diukur dengan menggunakan uji t dari PLS itu sendiri.

Tujuan dari uji *Structural Model* adalah untuk melihat korelasi antara konstruk yang diukur yang merupakan uji t dari PLS tersebut. Struktural diukur dengan melihat nilai *R Square* yang menunjukkan seberapa besar pengaruh antar variabel yang diteliti. Langkah selanjutnya adalah estimasi koefisien, jalur yang merupakan nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model structural yang diperoleh dengan prosedur *bootstrapping* dengan nilai yang dianggap signifikan jika nilai t statistik lebih besar dari 1,96 (level signifikan 5%) untuk masing-masing hubungan jalurnya.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Profil Lembaga Pendidikan dan Pelatihan (Lemdiklat) Polri

Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri sebagai unsur pendukung dan penyelenggara pendidikan dan pelatihan sesuai tugas pokoknya merencanakan, mengembangkan dan menyelenggarakan fungsi pendidikan pembentukan dan pengembangan berdasarkan jenis pendidikan dan pelatihan Polri meliputi pendidikan profesi, manajerial, akademis dan vokasi serta mengelola komponen pendidikan dan pelatihan di lingkungan Polri. Dalam rangka mewujudkan kualitas sumber daya manusia Polri yang profesional, bermoral, modern dan unggul sesuai dengan dinamika organisasi maka Lemdiklat Polri senantiasa berupaya melaksanakan fungsi dan peran Satuan Kerja (satker) dengan terus mengoptimalkan sistim pendidikan dan pelatihan terutama dalam menetapkan standar, kriteria, pedoman dan prosedur pendidikan, melaksanakan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan dengan jenis dan jenjang pendidikan, serta memaksimalkan pemberian bimbingan teknis, supervisi dan evaluasi dibidang pembinaan pendidikan dan pelatihan.

Lembaga pendidikan dan Pelatihan (Lemdiklat) Polri dipimpin seorang berpangkat Komisaris Jenderal Polisi, dibantu oleh empat Kepala Biro yang berpangkat Brigadir Jenderal Polisi (Biro Renmin, Biro Bendiklat, Biro Kurikulum dan Biro Jianbang), Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri

bertempat di Jl. Ciputat Raya No. 40, Pondok Pinang, Kebayoran Lama Jakarta Selatan. Lemdiklat Polri mempunyai Visi **Menjadi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri yang Profesional, Modern dan Terpercaya**. Untuk mencapai visi tersebut di atas, maka Lemdiklat Polri menetapkan misi sebagai berikut:

- a. Terpenuhinya sarana dan prasarana pendidikan guna tercapainya delapan standar pendidikan dan pelatihan Polri
- b. Terpenuhinya pemenuhan fasilitas kegiatan sertifikasi dan penyusunan Materi Uji Kompetensi (MUK) fungsi Kepolisian
- c. Tersusunnya rencana program kegiatan dan anggaran, pelayanan pemeliharaan personel, materil serta pengawasan Satdiklat Polri
- d. Terlaksananya kajian penyelenggaraan Diklat Polri
- e. Tersusunnya rencana penyelenggaraan program pendidikan dan latihan fungsi teknis dan pembinaan serta program kerjasama baik dalam dan luar negeri
- f. Terselenggaranya pendidikan dan pelatihan Polri di seluruh satuan pendidikan Polri guna tercapainya kompetensi dan profesionalisme anggota Polri
- g. Tersusunnya kurikulum dan hanjar yang sesuai dengan tantangan tugas dan wawasan global
- h. Terlaksananya pembinaan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan di satuan pendidikan Polri
- i. Mengembangkan sistem pengajaran berbasis IT

- j. Menghilangkan segala jenis kekerasan, korupsi, kolusi dan nepotisme pada penyelenggaraan Diklat Polri.

2. Pendidikan Pembentukan

Dalam perkembangannya, Lemdiklat Polri mempunyai beberapa tingkatan pendidikan, yaitu:

- a. Brigadir Polisi Pembentukan anggota polri berpangkat Brigadir yang dilaksanakan di 27 Sekolah Negara (SPN) Polda selama tujuh bulan dengan kelulusan berpangkat Brigadir Dua Polisi (Bripda Pol)
- b. SAG Perwira Pendidikan yang ditujukan untuk anggota Polri Berpangkat Brigadir yang telah memenuhi syarat untuk alih golongan ke pangkat Perwira, masa pendidikan dilaksanakan selama satu bulan dengan kelulusan berpangkat Inspektur Dua Polisi (Ipda Pol)
- c. Setukpa (Secapa) Pendidikan Pembentukan bagi anggota Polri berpangkat Brigadir ke jenjang golongan Perwira yang dilaksanakan di sekolah Pembentukan Perwira (SETUKPA POLRI) Sukabumi selama tujuh bulan dengan kelulusan berpangkat Inspektur Dua Polisi (Ipda Pol) dan Sekolah Insperktur Polisi Sumber Sarjana (SIPSS) Pendidikan Pembentukan Perwira polisi yang berasal dari lulusan Sarjana (S1) yang dilaksanakan di Akademi Kepolisian (AKPOL) Semarang selama tujuh bulan dengan kelulusan berpangkat Inspektur Dua Polisi (Ipda Pol)
- d. Akademi Kepolisian (AKPOL) Pendidikan Pembentukan Perwira Polri yang berasal dari lulusan SMU sederajat yang telah memenuhi persyaratan baik administrasi, kesehatan, jasmani, intelektual dan psikologi. Pendidikan dilaksanakan di akademi Kepolisian Jl. Sultan Agung Candi Baru Semarang

selama tiga tahun dengan kelulusan berpangkat Inspektur Dua Polisi (Ipda Pol)

Di samping itu, Lemdiklat Polri juga menyelenggarakan Pendidikan Pembentukan, berupa:

- a. Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian (STIK) Pendidikan Pengembangan bagi para Perwira Polisi yang telah memenuhi syarat administrasi, kesehatan, jasmani, intelektual dan psikologi guna
- b. Menjalani pendidikan selama dua tahun di STIK Jl. Tirtayasa No. 6 Kebayoran Baru, Jakarta Selatan dengan gelar kelulusan Sarjana Ilmu Kepolisian (SIK).
- c. Sekolah Staf dan Pimpinan Pertama (SESPIMMA) pendidikan pengembangan bagi para perwira polisi yang telah memenuhi syarat administrasi, kesehatan, jasmani, intelektual dan psikologi guna menjalani pendidikan selama empat bulan di Sekolah Staf dan Pimpinan Sertama (Sespimma) Jl. Ciputat Raya No. 40, Pondok Pinang, Kebayoran Lama Jakarta Selatan.
- d. Sekolah Staf Pimpinan Menengah (SESPIMMEN) pendidikan pengembangan bagi para Perwira Menengah Polisi yang telah memenuhi syarat administrasi, kesehatan, jasmani, intelektual dan psikologi guna menjalani pendidikan selama tujuh bulan di Sekolah Staf dan Pimpinan Polri Jl. Maribaya Lembang Bandung Jawa Barat.
- e. Sekolah Staf dan Pimpinan Tinggi (SESPIMTI) Pendidikan Pengembangan bagi para Perwira Menengah Polisi yang telah memenuhi syarat administrasi, kesehatan, jasmani, intelektual dan psikologi guna menjalani

pendidikan selama enam bulan di Sekolah Staf dan Pimpinan Polri Jl. Maribaya Lembang Bandung Jawa Barat.

Saat ini, SDM Lemdiklat Polri dan jajaran berjumlah 3.826 orang, terdiri dari 2.298 orang anggota Polri dan 1.528 orang anggota PNS, merupakan suatu kekuatan yang mendukung pencapaian pelaksanaan tugas dalam membina dan menyelenggarakan pendidikan pembentukan dan pelatihan serta pendidikan pengembangan teknis dan pengembangan umum tingkat manajemen operasional yang dilaksanakan di sekolah/pusdik.

Tabel 4.1 Jumlah Personel Lemdiklat Polri

NO	PANGKAT	DSP	RIIL	KET
1	JENDERAL	0	0	0
2	KOMJEN	1	1	0
3	IRJEN	1	2	0
4	BRIGJEN	4	12	+8
5	KBP	14	29	+15
6	AKBP	36	44	+8
7	KP	70	12	-58
8	AKP	0	23	+23
9	IPTU	1	4	3
10	IPDA	1	5	4
11	BA	13	57	44
12	TA	13	15	2
13	PNS GOL IV	19	9	-10
14	PNS GOL III	4	68	64
15	PNS GOL II/I	76	36	-40
16	FUNGSIONAL	12	10	-2
JUMLAH		251	329	60

Sumber: Lapsat Lemdiklat Polri, 2018

Berdasarkan Tabel 4.1 terlihat bahwa terdapat kelebihan jumlah personel Lemdiklat Polri sebanyak 60 orang dimana kelebihan terdapat pada pangkat Kombes Pol sebanyak 10 orang, AKBP sebanyak 11 orang, AKP sebanyak 18 orang, IPTU sebanyak 3 orang, IPDA sebanyak 4 orang, Bintara sebanyak 44 orang, Tamtama sebanyak 2 orang, PNS Gol. III sebanyak 64 orang. Disamping kelebihan terdapat juga kekurangan pada beberapa kepangkatan seperti Brigjen sebanyak 1 orang, Kompol sebanyak 58 orang, PNS Gol IV sebanyak 10 orang, PNS Gol II/I sebanyak 1 orang dan fungsional Tutor sebanyak 1 orang.

3. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini adalah penelitian sensus dengan teknik sampling untuk penentuan sampel menggunakan rumus Slovin yaitu 181. Dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden personel Lemdiklat Polri seluruh kuesioner telah kembali. Gambaran karakteristik 181 responden tergambar dari diagram distribusi frekuensi sebagai berikut.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	a. Pria	78	43,6
	b. Wanita	103	56,4
	Total	181	100
Jenis dan golongan pekerjaan	a. Polri	116	64,2
	b. PNS Polri	65	35,8
	Total	181	100
Tingkat Pendidikan	a. SMA	81	33,3

Karakteristik Responden	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
	b. DIPLOMA	2	19,5
	c. S1	76	46
	d. S2 dan S3	6	13,8
	Total	181	100
Masa Kerja	a. 1 – 5 tahun	50	26,7
	b. 6 – 10 tahun	26	9,1
	c. > 10 tahun	111	64,2
	Total	181	100

Sumber: Data Primer yang diolah tahun, 2018

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, maka diketahui mayoritas responden berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 103 orang (56,4%) dan mayoritas berprofesi sebagai Polri sebanyak 116 orang (64,2%). Sementara itu, jika dilihat dari tingkat pendidikan, terlihat jelas mayoritas berpendidikan terakhir S1 sebanyak 76 orang (46%). Sedangkan untuk masa kerja terlihat jelas bahwa dalam penelitian ini mayoritas responden memiliki masa kerja > 10 tahun yaitu sebanyak 111 orang (64,2%).

B. Pembahasan dan Analisis Data

1. Deskripsi Jawaban Responden

Analisis jawaban responden dalam penelitian ini bertujuan untuk meninjau jawaban dari responden terhadap masing-masing pertanyaan yang menjadi instrumen penelitian ini. Dalam hal ini, dikemukakan mengenai deskripsi jawaban responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, sehingga akan dapat diketahui intensitas kondisi masing-masing variabel. Intensitas kondisi dari masing-masing variabel.

a. Deskripsi Variabel Pengembangan Karir (X_1)

Pengukuran variabel pengembangan karir dilakukan dengan 10 item. Hasil penelitian pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3 Kalkulasi Jawaban Responden Variabel Pengembangan Karir
(dalam %)**

Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
X1_1	2.5	1.5	14.2	55.2	26.6
X1_2	1.1	9.3	20.2	46.4	23
X1_3	0.9	4	15.8	56.3	23
X1_4	1.7	7.1	20.2	43.7	27.3
X1_5	0.6	9.8	22.4	51.4	15.8
X1_6	1.1	10.4	26.4	47.3	14.8
X1_7	0.000	7.7	29	49.7	13.7
X1_8	2.75	2.75	11,5	62.8	20.2
X1_9	0.00	0.00	3.3	56.8	39.9
X1_10	4.5	8.7	20,2	40.4	26,2

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa mayoritas responden memilih “Setuju” ada dengan kata lain responden merasa puas dengan pengembangan karir yang telah diselenggarakan. Dari 10 indikator yang ada pada variabel X_1 , keseluruhannya memiliki responden yang mayoritas setuju dengan indikator-indikator pengembangan karir tersebut. Jawaban setuju ini menunjukkan bahwa personel Lemdiklat Polri mengakui sepenuhnya aktivitas kepegawaian berupa proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan modal terhadap posisi atau jabatan keseluruhan yang dipegang oleh karyawan selama karyawan tersebut

bekerja untuk mengembangkan diri secara maksimal sudah berjalan dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa responden, persepsi yang demikian dapat terjadi karena di tengah dinamika tantangan yang senantiasa dihadapi organisasi Polri dalam mencapai tujuannya, mereka menyadari bahwa sumber daya manusia organisasi merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan organisasi salah satu wujud pembinaan SDM adalah pengembangan karir. Lemdiklat Polri dapat mengkombinasikan pengembangan karir dengan baik meliputi menaksir kebutuhan karir terlihat adanya mulasi jabatan secara periodik yaitu setahun tiga kali disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, penyesuaian karir dan memberikan kesempatan karir yang sama bagi seluruh personel Lemdiklat Polri terlihat bahwa penempatan personel sesuai dengan bidang keilmuan yang dimiliki sehingga organisasi dapat berjalan dengan baik. Hal ini tentunya mendorong mereka untuk memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan pembagian tanggung jawab yang tugas yang diemban. Kemudian adanya nilai pada indikator yang menyebutkan bahwa masih terdapat ketidaksesuaian minat dengan penempatan hal ini dikarenakan bahwa ketersediaan ruang jabatan dengan kemampuan personel itu sendiri. Bertugas pada Lembaga pendidikan dan pelatihan Polri merupakan tempat untuk mengabdikan terkadang penempatan personel tidak sesuai dengan harapan pribadi dan merupakan tantangan bagi individu sendiri bagaimana menyesuaikan diri dengan lingkungan sehingga dapat berkontribusi bagi organisasi.

b. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2)

Pengukuran variabel gaya kepemimpinan dilakukan dengan delapan item. Hasil penelitian pada Tabel 4.4.

**Tabel 4.4 Kalkulasi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan
(dalam %)**

Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
X2_1	0.000	3,9	15.3	56.8	24
X2_2	0.3	3	15.8	51.9	29
X2_3	1	5	19.7	55.2	19.1
X2_4	0.000	4.4	16.9	56.8	21.9
X2_5	0.000	1.1	17.5	65.6	15.8
X2_6	0.000	3.4	24.7	53.8	18.1
X2_7	0.000	7.1	24	51.9	16.9
X2_8	0.000	2.2	16.4	63.9	17.5

Pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan para pemimpin di Lemdiklat Polri sudah baik mampu memotivasi bawahan sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Hal ini ditunjukkan oleh hasil perolehan kuesioner yang mayoritas responden memiliki nilai empat. Mayoritas memilih setuju bahwa gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh para pemimpin di Lemdiklat Polri adalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional perilaku strategis antara atasan dan bawahannya menyamakan persepsi melalui proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan anggota kelompok sehingga mereka bertindak dan berperilaku sesuai dengan tujuan

yang ingin dicapai oleh pemimpin tersebut. Berdasarkan tabel tersebut bahwa pemimpin di Lemdiklat Polri mampu memotivasi bawahan hal ini terbukti adanya interaksi antara pimpinan dan bawahan dalam melaksanakan kelompok kerja demi berjalannya organisasi kemudian pimpinan juga selalu mengutamakan hasil pekerjaan hal ini terlihat bahwa indikator pertanyaan kedelapan bernilai sangat tinggi dan pemimpin selalu mengejar target penyelesaian pekerjaan yang dilaksanakan bawahan.

c. Deskripsi Variabel Nilai-nilai Individu (X_3)

Pengukuran variabel nilai-nilai individu dilakukan dengan 10 item.

Hasil penelitian pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Kalkulasi Jawaban Responden Variabel Nilai-nilai Individu
(dalam %)

Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
X3_1	0.0	2.9	19.2	61.5	16.5
X3_2	0.6	12.1	19.2	52.2	15.9
X3_3	33	51.6	8.2	5.5	1.7
X3_4	1.7	7.1	20.2	43.7	27.3
X3_5	0.6	1	17.5	58.5	22.4
X3_6	0.000	0.5	9.3	56.3	33.9
X3_7	0.000	0.000	6.6	63.9	29.5
X3_8	0.000	0.5	6.6	54.6	38.3
X3_9	0.6	6	6	57.9	29.9
X3_10	0.000	0.000	3.3	62.8	33.9

Menurut Tabel 4.5, mayoritas responden memiliki nilai empat (setuju) yang artinya sebagian besar responden sudah memiliki nilai-nilai individu yang baik. Adapun hanya sebagian kecil responden yang memiliki nilai-nilai individu tidak baik atau kurang baik. Hal ini ditunjukkan oleh nilai “sangat tidak setuju” pada kuesioner semuanya 0% di setiap indikator, dan juga nilai “tidak setuju” memiliki presentase yang kecil.

Persepsi setuju ini mengandung pengertian bahwa personel Lemdiklat Polri memiliki pengertian nilai sebagai tujuan yang diinginkan, berbagai kepentingan, yang bertindak sebagai pedoman dasar dalam kehidupan masyarakat hal ini terlihat dari bahwa setiap personel mengakui status sosial masing masing tidak menonjolkan hedonisme dapat beri teraksi dengan baik dengan sesama, memiliki semangat dalam bekerja terlihat bahwa apa yang menjadi Rencana Kerja Tahunan dapat terlaksana dengan baik, kemudian adanya nilai tradisi lokal yang dijunjung tinggi terlihat sikap saling menghargai antara bawahan dan atasan. Dengan baiknya nilai-nilai individu sudah sewajarnya berimplikasi pada budaya kerja dan komitmen organisasi yang lebih baik.

d. Deskripsi Variabel Budaya Kerja (M)

Pengukuran variabel budaya kerja dilakukan dengan sembilan item. Hasil penelitian pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Kalkulasi Jawaban Responden Variabel Budaya Kerja (dalam %)

Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
M_1	0.000	0.000	4.9	58.2	36.8
M_2	0.8	0.000	5.5	59	35
M_3	0.000	0.000	3.2	59.6	37.2
M_4	1	4	21.4	45.6	28
M_5	0.000	0.000	5.5	67.2	27.3
M_6	0.000	0.000	3.8	63.4	32.8
M_7	0.000	0.000	5.5	64.5	30.1
M_8	0.000	0.000	6.6	71	22.4
M_9	0.000	3.9	12	63.9	20.2

Menurut Tabel 4.6, mayoritas responden memiliki nilai empat (setuju) yang artinya sebagian besar responden sudah memiliki budaya kerja yang baik. Adapun hanya sebagian kecil responden yang memiliki budaya tidak baik atau kurang baik. Hal ini ditunjukkan oleh nilai “sangat tidak setuju” pada kuesioner semuanya 0% di setiap indikator, dan juga nilai “tidak setuju” memiliki presentase yang kecil.

Pernyataan setuju diatas mengandung pengertian bahwa pola perilaku yang melekat secara keseluruhan yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan sudah baik hal ini terlihat dari sebagian besar personel mampu mematuhi aturan yang ada pada lembaga baik waktu kerja maupun pengerjaan pekerjaan yang sesuai waktu kemudian para personel mampu mengembangkan diri atas pekerjaan yang dilaksanakan. Unsur budaya kerja merupakan bentuk nilai-nilai atau cara pandang yang

menumbuhkan keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakini pegawai untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik yang nantinya akan berpengaruh pada komitmen organisasi.

e. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi (Y)

Pengukuran variabel komitmen organisasi dilakukan dengan delapan item. Hasil penelitian pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Kalkulasi Jawaban Responden Variabel Komitmen Organisasi

(dalam %)

Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Y_1	0.000	7.6	20.8	56.3	15.3
Y_2	0.000	0.000	2.6	45.4	53
Y_3	0.000	0.000	2.2	51.4	46.4
Y_4	0.000	0.000	3.8	59.6	36.6
Y_5	0.000	0.000	7.7	57.9	34.4
Y_6	0.000	0.000	9.8	61.7	28.4
Y_7	0.000	2.7	9.3	60.1	27.9
Y_8	0.000	0.5	6.6	57.4	35.5

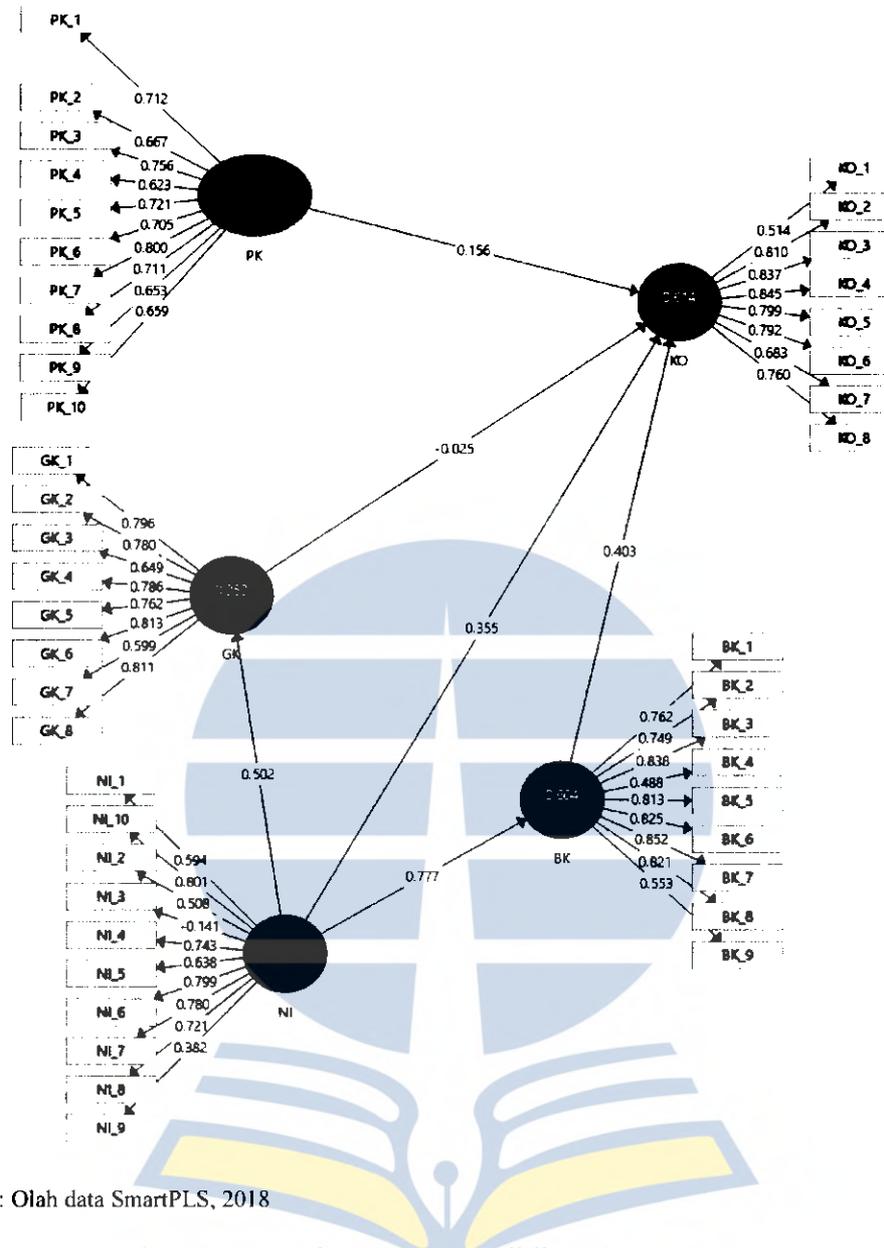
Dari Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa komitmen organisasi secara kualitas dan kuantitas untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi sudah baik karena mayoritas responden memiliki nilai empat (setuju). Sedangkan di antara responden tersebut tidak ada yang memiliki nilai satu (sangat tidak setuju).

Hal ini terlihat dari data pemunduran diri di Bagian SDM nihil pada tahun 2018, dengan demikian bahwa komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri sudah baik, setiap personel memiliki ikatan emosional yang kuat dan rasa memiliki yang tinggi sehingga setiap personel akan melakukan hal yang terbaik untuk kelangsungan organisasi kemudian para personel juga memberikan pengorbanan dalam bekerja yaitu banyak yang bekerja melebihi waktu kerjanya hal ini terlihat dari jawaban responden yang bersedia bekerja di luar jam kerja dan memiliki persaan bersalah jika meninggalkan pekerjaannya.

Komitmen organisasi yang baik akan mendorong pertumbuhan organisasi yang baik sehingga kesetiaan setiap personel pada organisasi dapat terjaga dengan baik dengan komitmen organisasi yang baik maka apa yang menjadi tujuan organisasi dapat diwujudkan sesuai target.

2. *Outer Model*

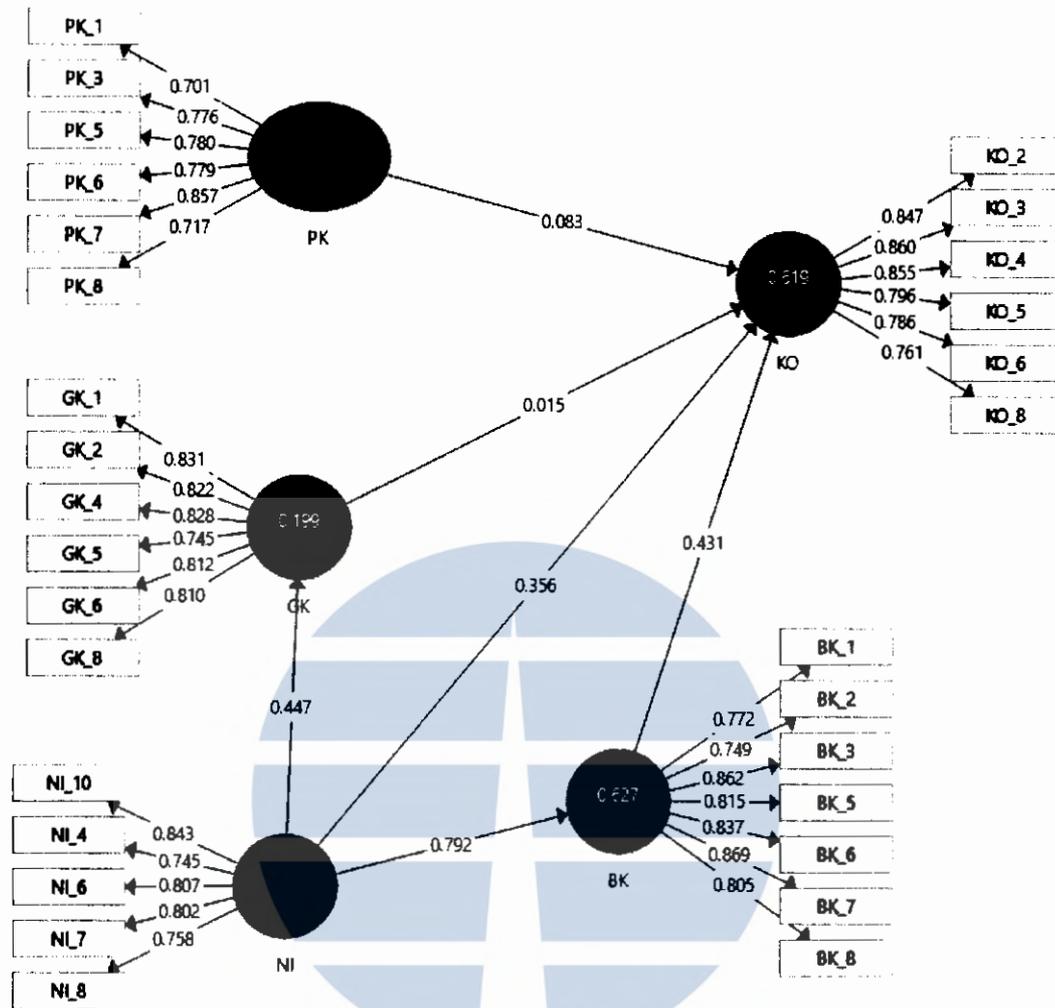
Pada penelitian ini, nilai *convergent validity* yang diharapkan adalah lebih dari 0.70. Nilai *convergent validity* yang dihasilkan pada analisis awal ditunjukkan oleh Gambar 4.1.



Sumber: Olah data SmartPLS, 2018

Gambar 4.1 Convergent Validity Diagram Jalur

Dari gambar di atas, hasil uji validitas diagram jalur awal dengan menggunakan SmartPLS 3.0 menunjukkan bahwa *tidak* semua indikator memiliki nilai lebih dari 0.7 sehingga dapat dinyatakan bahwa *tidak semua* indikator signifikan, maka indikator yang memiliki nilai di bawah 0.7 dikeluarkan secara perlahan lahan dari. Berikut Gambar 4.2 menunjukkan hasil *outer loadings* setelah pembuangan indikator.



Sumber: Olah data SmartPLS, 2018

Gambar 4.2 Convergent Validity Diagram Jalur

Pada Gambar 4.2 menunjukkan bahwa semua nilai *square root of AVE* setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk lainnya dalam model dan nilai *square root of AVE* tersebut juga memiliki nilai > 0.7 . Dari gambar di atas terlihat bahwa korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan indikator dari konstruk lain. Maka dari itu, dapat dikatakan bahwa model yang dihasilkan memiliki *discriminant validity* yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blog mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator blog lainnya.

3. *Discriminant Validity*

a. Validitas Diskriminan

Discriminant validity adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model, jika *square root of average variance extracted* (AVE) konstruk lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0.50.

Hasil *output software* SmartPLS didapat *cross loading* masing-masing indikator sebagai berikut.

Tabel 4.8 *Cross Loading*

	BK	GK	KO	NI	PK
BK_1	0,772	0,345	0,611	0,624	0,263
BK_2	0,749	0,314	0,542	0,566	0,283
BK_3	0,862	0,315	0,680	0,679	0,273
BK_5	0,815	0,388	0,591	0,644	0,333
BK_6	0,837	0,376	0,634	0,660	0,290
BK_7	0,869	0,341	0,600	0,653	0,292
BK_8	0,805	0,444	0,618	0,689	0,392
GK_1	0,307	0,831	0,290	0,291	0,488
GK_2	0,334	0,822	0,318	0,278	0,481
GK_4	0,369	0,828	0,319	0,320	0,368
GK_5	0,349	0,745	0,336	0,375	0,313
GK_6	0,334	0,812	0,344	0,386	0,508
GK_8	0,426	0,810	0,353	0,464	0,411
KO_2	0,633	0,243	0,847	0,629	0,278
KO_3	0,584	0,295	0,860	0,596	0,265
KO_4	0,645	0,343	0,855	0,634	0,355

	BK	GK	KO	NI	PK
KO_5	0,593	0,354	0,796	0,613	0,276
KO_6	0,657	0,429	0,786	0,586	0,317
KO_8	0,562	0,340	0,761	0,514	0,274
NI_10	0,662	0,333	0,621	0,843	0,245
NI_4	0,561	0,403	0,548	0,745	0,272
NI_6	0,648	0,345	0,546	0,807	0,183
NI_7	0,687	0,410	0,573	0,802	0,367
NI_8	0,569	0,274	0,600	0,758	0,145
PK_1	0,161	0,314	0,188	0,098	0,701
PK_3	0,306	0,404	0,325	0,256	0,776
PK_5	0,321	0,456	0,294	0,227	0,780
PK_6	0,229	0,364	0,231	0,190	0,779
PK_7	0,378	0,452	0,336	0,363	0,857
PK_8	0,261	0,420	0,245	0,222	0,717

Sumber: Olah data SmartPLS, 2018

Pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa semua nilai *square root of AVE* setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk lainnya dalam model dan nilai *square root of AVE* tersebut juga memiliki nilai > 0.5 . Dari gambar di atas terlihat bahwa korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan indikator dari konstruk lain. Maka dari itu, dapat dikatakan bahwa model yang dihasilkan memiliki *discriminant validity* yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blog mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator blog lainnya.

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Kriteria kedua untuk *discriminant validity* ialah dengan membandingkan akar dari *Average Variance Extracted (AVE)* untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai *discriminant validity* yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi antara konstruk konstruk lainnya. Pada nilai *outer loadings* sudah tidak terdapat data yang nilai loading faktornya kurang dari 0.7 sehingga dapat dilakukan analisis pada tahap selanjutnya pada nilai akar AVE.

Tabel 4.9 Average Variance Extracted

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Pengembangan Karir	0,863	0,880	0,897	0,593
Gaya Kepemimpinan	0,894	0,899	0,919	0,654
Nilai-nilai Individu	0,851	0,853	0,894	0,627
Budaya Kerja	0,916	0,918	0,933	0,666
Komitmen Organisasi	0,901	0,903	0,924	0,670

Sumber: Olah data SmartPLS, 2018

Berdasarkan tabel di atas, semua nilai AVE > 0.5, hal ini menunjukkan bahwa semua indikator mampu menjelaskan masing-masing konstraknya dengan baik (VALID).

c. *Undimensionality*

Untuk memastikan bahwa tidak ada masalah pengukuran maka langkah terakhir dalam evaluasi *outer model* adalah menguji

unidimensionalitas dari model. Uji *unidimensionality* dilakukan dengan menggunakan indikator *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Untuk kedua indikator ini titik *cut-off value* adalah 0.7.

Tabel 4.10 Undimensionality

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Pengembangan Karir	0,863	0,880	0,897	0,593
Gaya Kepemimpinan	0,894	0,899	0,919	0,654
Nilai-nilai Individu	0,851	0,853	0,894	0,627
Budaya Kerja	0,916	0,918	0,933	0,666
Komitmen Organisasi	0,901	0,903	0,924	0,670

Sumber: Olah data SmartPLS, 2018

Pada tabel di atas terlihat bahwa semua nilai pada *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih dari 0.7. Nilai ini mencerminkan bahwa semua indikator dalam model adalah reliabel. Besaran nilai minimal ialah 0,7 sedang idealnya ialah 0,8 atau 0,9. Selain *Cronbach's Alpha* digunakan juga nilai *composite reliability* yang diinterpretasikan sama dengan nilai *Cronbach's Alpha*.

4. Uji Kebaikan Sruktural/*Inner Model* dan Hipotesa

Evaluasi *inner model* dapat dilakukan dengan tiga cara. Ketiga cara tersebut adalah dengan melihat dari R^2 , Q^2 dan GoF.

a. Nilai R^2 (Koefisien Determinasi)**Tabel 4.11 Koefisien Determinasi**

	R Square	R Square Adjusted	Keterangan
Budaya Kerja (M)	0,627	0,625	KUAT
Gaya Kepemimpinan (X_2)	0,199	0,195	LEMAH
Komitmen Organisasi (Y)	0,619	0,610	KUAT

Pada variabel budaya kerja, nilai *R Square* sebesar 0,627 yang berarti bahwa variabel mediasi budaya kerja secara bersama-sama dipengaruhi oleh variabel pengembangan karir, gaya kepemimpinan dan nilai-nilai individu sebesar 62,7%, sedangkan sisanya sebesar 37,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

Nilai *R Square* gaya kepemimpinan sebesar 0,199, dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel pengembangan karir, nilai-nilai individu, budaya kerja dan komitmen organisasi terhadap gaya kepemimpinan memberi nilai sebesar 0,199 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh variabel konstruk pengembangan karir, nilai-nilai individu, budaya kerja dan komitmen organisasi kerja sebesar 19.9%. Sedangkan sisanya yaitu sebanyak 80,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

Kemudian nilai *R Square* pada variabel komitmen organisasi sebesar 0,619, artinya bahwa variabel pengembangan karir, gaya kepemimpinan, nilai-nilai individu dan budaya kerja mampu mempengaruhi nilai variabel komitmen organisasi sebesar 61,9%, sedangkan variabel lain

di luar penelitian mampu mempengaruhi variabel komitmen organisasi sebesar 38,1%.

b. Nilai Q^2 (*Predictive Relevance*)

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.627^2) (1 - 0.199^2) (1 - 0.619^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.393) (1 - 0.039) (1 - 0.383)$$

$$Q^2 = 1 - (0.607) (0.961) (0.617)$$

$$Q^2 = 1 - 0.359$$

$$Q^2 = 0.640$$

Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) atau mendekati 1 (satu) menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau model nilai relevan.

c. *Part Coefficient*

1) Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) antar Variabel dengan Metode PLS

Tabel 4.12 *Path Coefficient*

	<i>Original Sample</i> (O)	<i>Sample Mean</i> (M)	<i>Standard Deviation</i> (STDEV)	<i>T Statistics</i> (O/STDEV)	<i>P Values</i>
Pengembangan Karir → Komitmen Organisasi	0.083	0.093	0.056	1.484	<u>0.139</u>
Gaya Kepemimpinan → Komitmen Organisasi	0.015	0.006	0.067	0.224	<u>0.823</u>
Nilai-nilai Individu → Komitmen Organisasi	0.356	0.351	0.086	4.158	0.000
Budaya Kerja → Komitmen Organisasi	0.431	0.437	0.100	4.293	0.000
Nilai-nilai Individu → Budaya Kerja	0.792	0.793	0.035	22.333	0.000
Nilai-nilai Individu → Gaya Kepemimpinan	0.447	0.454	0.069	6.499	0.000

Sumber: Hasil Olah Data PLS

Berdasarkan hasil analisis pengaruh secara langsung antar variabel menggunakan program PLS versi 3.0, dapat dijelaskan hasilnya sebagai berikut:

a) Pengaruh Langsung Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi

Pengaruh langsung pengembangan karir terhadap komitmen organisasi pada personel Lemdiklat Polri jika diukur menggunakan metode PLS, diperoleh nilai korelasi (r) = 0.083, dan diperoleh nilai $t_{hitung} = 1.484$, dengan p -value sebesar 0.139. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap terhadap komitmen organisasi, dapat diinterpretasikan bahwa apabila nilai pengembangan karir bertambah sebesar 1 satuan, maka akan mempengaruhi penambahan nilai komitmen organisasi sebesar 0,083. Kemudian pengaruh langsung antara pengembangan karir terhadap komitmen organisasi adalah tidak signifikan. Hal ini dibuktikan karena $t_{hitung} < t_{tabel}$. Di mana t_{tabel} pada taraf kepercayaan 5% ($\alpha = 0,05$), $n = 181$, diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1.960. Selain itu, dapat dilihat juga pada perolehan hasil nilai p -value sebesar $0.139 > 0,05$. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pengaruh secara langsung pengembangan karir terhadap komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri terbukti tidak signifikan.

Pengaruh langsung pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dari personel Lemdiklat Polri terbukti tidak signifikan dan

memiliki hubungan yang positif, diperoleh nilai korelasi = 0.083, t_{hitung} (1.484) < t_{tabel} (1.960), dan $p-value$ 0.139 > 0,05.

Hal ini tidak sesuai dengan hasil penelitian oleh Vendriana Lisdiani, Ngatno Ngatno, Abdul Hafid Jusuf dkk, yang meneliti terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir dengan komitmen organisasi.

Pengembangan karir secara teoritis mempunyai tujuan memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Sesuai tabel di atas bahwa didapat pengaruh yang tidak signifikan antara pengembangan karir dengan komitmen organisasi hal ini dapat disebabkan oleh hasil jawaban responden terdapat jawaban bahwa pengembangan karir item pertanyaan kesepuluh, yaitu kesesuaian minat dengan bidang penempatan kerja masih banyak yang tidak setuju hal ini bisa jadi sebagai salah satu penyebab ketidaksignifikanan hasil penelitian.

Dalam hal pengembangan SDM, kita ketahui bahwa setiap anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia mempunyai hak yang sama dalam pembinaan karir sejak penempatan pertama, penempatan lanjutan sampai dengan pengakhiran dinas pada setiap tahapan atau jenjang jabatan berdasarkan kompetensi dan integritas. Untuk itu, Lemdiklat Polri sebagai pelaksana pendidikan dan pelatihan tentunya harus mampu menjawab tuntutan masyarakat dengan mencetak personel-personel Polri yang profesional di bidangnya. Tercapainya

profesionalitas dalam pelaksanaan tugas tentunya haruslah didukung pengembangan karir yang baik sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Dalam upaya meningkatkan profesionalisme, peningkatan kinerja, keahlian dan keterampilan serta motivasi sumber daya manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia pada setiap satuan kerja diperlukan sistem pembinaan karir anggota Polri yang sistematis, terencana, selaras dengan kompetensi sesuai kebutuhan organisasi. Bahwa ternyata masih banyak personel Lemdiklat Polri yang merasa tidak sesuai dengan jabatan yang mereka emban saat ini sehingga menurunkan nilai komitmen organisasi mereka. Ketika ada yang tidak sesuai terhadap pengembangan karir yang dialami oleh individu maka prestasi kerja, loyalitas terhadap perusahaan, dukungan bawahan, kesempatan untuk pengembangan karir, bimbingan dari atasan dan pengalaman kerja internasional juga akan berpengaruh.

Perencanaan karir yang cenderung normatif tidak ada kejelasan penempatan sehingga mempengaruhi berkurangnya komitmen organisasi dari para personel ini sehingga dapat kami sarankan perlunya pengkajian ulang atau penelitian permasalahan pengembangan karir di Lemdiklat Polri segingga nantinya dapat meningkatkan komitmen dari para personel itu sendiri.

b) Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi

Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada personel Lemdiklat Polri jika diukur menggunakan metode PLS, diperoleh nilai korelasi (r) = 0.015, dan diperoleh nilai t_{hitung} = 0.224, dengan p -value sebesar 0.823. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap terhadap komitmen organisasi, dapat diinterpretasikan bahwa apabila nilai gaya kepemimpinan bertambah sebesar 1 satuan, maka akan mempengaruhi penambahan nilai komitmen organisasi sebesar 0,015. Kemudian pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi adalah tidak signifikan. Hal ini dibuktikan karena $t_{hitung} < t_{tabel}$. Di mana t_{tabel} pada taraf kepercayaan 5% ($\alpha = 0,05$), $n = 181$, diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1.960. Selain itu, dapat dilihat juga pada perolehan hasil nilai p -value sebesar $0.823 > 0,05$.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri terbukti tidak signifikan dan memiliki hubungan yang positif diperoleh nilai korelasi (r) = 0.015, t_{hitung} (0.224) < t_{tabel} (1.960), dan p -value $0.823 > 0,05$.

Apa yang penulis dapatkan dalam penelitian gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional bertentangan dengan yang disebutkan pada penelitian terdahulu oleh Abdul Hafid Jusuf

Mahfudnumajuddin, Syahrir Mallongi, Roger J. Givens dan Sovyia Desianty serta Dede Suryanto dan Wulan Prihatiningsih bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya, dan kontingensi pemimpin memiliki karisma dalam memimpin bawahannya mampu memotivasi dan memberikan inisiatif dalam setiap pekerjaan anggotanya dimana pemimpin dengan menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana. Kemudian teori tentang kepemimpinan transaksional dimana pemimpin memberikan imbalan kepada pengikut sebagai imbal balik dari upaya yang dilakukan oleh pengikut untuk mencapai tingkat kinerja yang ditentukan pimpinan.

Pada Lemdiklat sendiri sesuai hasil penelitian didapat bahwa hubungan langsung gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasi personel tidak signifikan dan memiliki nilai positif hal ini sesuai dengan kenyataan bahwa personel Lemdiklat berasumsi bahwa pimpinan Lemdiklat memiliki karisma dan mampu mendorong organisasi ke arah yang lebih baik namun target yang terlalu tinggi yang diharapkan membuat keengganan dari masing masing personel untuk lebih meningkatkan komitmen mereka sehingga hasil hubungan yang didapat tidak signifikan.

Kepemimpinan di lemdiklat silih berganti. Kalemidiklat Polri yang menjabat bisa 1 s.d. 2 tahun dan setiap pimpinan memiliki seni tersendiri. Penelitian ini kami lakukan pada saat kepemimpinan Komisaris Jenderal Drs. Unggung Cahyono, beliau pemimpin yang tegas, mencintai keteraturan dan sangat memperhatikan anggota, beliau memiliki kharisma yang sangat tinggi di Lemdiklat namun ternyata bagi personel Lemdiklat Polri gaya kepemimpinan beliau sudah baik namun tidak membantu banyak dalam meningkatkan komitmen organisasi dari masing-masing personel Lemdiklat Polri. Hal ini bisa terjadi karena keterbatasan penelitian ini, artinya pengisian kuesioner tidak ditemani oleh Peneliti secara langsung sehingga tidak diarahkan dan bagaimana cara menjawab yang baik dan benar sehingga skor yang didapat juga memang benar adanya dan kemudian komitmen juga sebenarnya dipengaruhi oleh pribadi masing-masing individu pemimpin yang sudah baik pun, namun anggota yang tidak mau berubah juga akan berakibat rendahnya komitmen organisasi kemudian. Hal ini juga menjadi tantangan dari para pemimpin itu sendiri bagaimana mengembangkan gaya kepemimpinannya untuk menghadapi tipe anak buah yang demikian adanya.

c) Pengaruh Langsung Nilai-nilai Individu Terhadap Komitmen Organisasi

Pengaruh langsung nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi menggunakan metode PLS, diperoleh nilai korelasi (r) = 0.356, dan diperoleh $t_{hitung} = 4.158$, dengan p -value sebesar 0.000. Sesuai dengan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa nilai-nilai individu berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dapat diinterpretasikan bahwa apabila nilai-nilai individu bertambah 1 satuan maka komitmen organisasi akan bertambah sebesar 0.365. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa pengaruh nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi signifikan. Hal ini dapat dibuktikan $t_{hitung} > t_{tabel}$. Dimana t_{tabel} pada taraf kepercayaan 5% ($\alpha = 0,05$), $n = 181$, diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1.960. Selain itu, dapat dilihat juga pada perolehan hasil p -value sebesar $0.000 < 0,05$.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pengaruh secara langsung nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi terbukti signifikan dan memiliki hubungan yang positif hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu Aaron Cohen and Orit Shamai tentang nilai-nilai individu adalah tujuan yang diinginkan, tujuan transsituasional, beragam kepentingannya, yang berfungsi sebagai prinsip pemandu dalam kehidupan manusia, terdapat pengaruh yang kuat antara nilai-nilai individu dengan komitmen organisasi.

Secara teori, bahwa nilai-nilai individu adalah representasi kognitif dari kebutuhan individu di satu sisi dan tuntutan sosial di sisi lain.

Individu memegang seperangkat nilai-nilai universal yang relatif stabil yang mereka gunakan untuk mengevaluasi objek, peristiwa, orang lain dan diri sendiri, serta untuk memilih dan membenarkan tindakannya.

Nilai yang ada dalam individu akan mempengaruhi motivasi diri seseorang. Nilai-nilai demikian dapat mempengaruhi perhatian yang diberikan kepada, persepsi, dan interpretasi berbagai situasi, dengan setiap orang mendefinisikan situasi tertentu (dan memilih suatu tindakan sebagai tanggapan) dalam terang nilai-nilai yang menjadi pusat pandangannya. Prioritas nilai juga memengaruhi bobot yang diberikan orang terhadap berbagai masalah dan perilaku mereka selanjutnya (termasuk komitmen).

Sesuai dengan hasil penelitian bahwa personel Lemdiklat Polri memiliki nilai-nilai yang ada dalam dirinya yang baik dan ada berbagai motivasi di dalamnya yang terus dibangun supaya dapat meningkatkan komitmen yang ada, bahwa ternyata dibalik anggapan bahwa personel yang berdinasti di Lemdiklat Polri adalah “Orang Buangan” tidak benar bahwa masih terdapat nilai-nilai individu yang baik dari personel seperti ketahanan diri, sosial, status sosial yang mampu meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini perlu dipertahankan sehingga komitmen organisasi yang baik dapat terus dipertahankan.

d) Pengaruh Langsung Budaya Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Pengaruh langsung budaya kerja terhadap komitmen organisasi menggunakan metode PLS, diperoleh nilai korelasi (r) = 0.431, dan diperoleh $t_{hitung} = 4.293$, dengan $p-value$ sebesar 0.000. Sesuai dengan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dapat diinterpretasikan bahwa apabila budaya kerja bertambah 1 satuan maka komitmen organisasi akan bertambah sebesar 0.431. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa pengaruh budaya kerja terhadap komitmen organisasi signifikan. Hal ini dapat dibuktikan $t_{hitung} > t_{tabel}$. Di mana t_{tabel} pada taraf kepercayaan 5% ($\alpha = 0,05$), $n = 181$, diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1.960. Selain itu, dapat dilihat juga pada perolehan hasil $p-value$ sebesar $0.000 < 0,05$.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pengaruh secara langsung budaya kerja terhadap komitmen organisasi terbukti signifikan dan memiliki hubungan yang positif sesuai dengan penelitian terdahulu terkait pengaruh budaya kerja terhadap komitmen organisasional didukung oleh penelitian Anne Hermayanti dan Siti Rahmawati bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Budaya kerja merupakan sekumpulan pola perilaku yang melekat secara keseluruhan yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan. Budaya ini merupakan salah satu faktor yang

mempengaruhi komitmen pegawai dalam suatu perusahaan. Budaya kerja juga merupakan sikap, nilai dan perilaku pekerjanya dalam melaksanakan pekerjaannya.

Sesuai dengan pengamatan Peneliti bahwa personel Lemdiklat Polri memiliki tingkah laku yang baik dalam bergaul, yang muda menghargai yang tua dan yang tua memberikan contoh bagi yang muda. Personel Lemdiklat menunjukkan perilaku berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai demi terlaksananya pelaksanaan tugas di Lemdiklat Polri dengan adanya budaya kerja yang baik sehingga nantinya akan meningkatkan dari pada personel untuk tetap setia kepada Lemdiklat Polri.

e) Pengaruh Langsung Nilai-nilai Individu Terhadap Budaya Kerja

Pengaruh langsung nilai-nilai individu terhadap budaya kerja menggunakan metode PLS, diperoleh nilai korelasi (r) = 0.792, dan diperoleh $t_{hitung} = 22.333$, dengan p -value sebesar 0.000. Sesuai dengan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa nilai-nilai individu berpengaruh positif terhadap budaya kerja, dapat diinterpretasikan bahwa apabila nilai-nilai individu bertambah 1 satuan maka budaya kerja akan bertambah sebesar 0.792.

Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa pengaruh nilai-nilai individu terhadap budaya kerja signifikan dan memiliki hubungan yang positif. Hal ini dapat dibuktikan $t_{hitung} > t_{tabel}$. Di mana t_{tabel} pada

taraf kepercayaan 5% ($\alpha = 0,05$), $n = 181$, diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1.960. Selain itu, dapat dilihat juga pada perolehan hasil *p-value* sebesar $0.000 < 0,05$. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu Aaron Cohen and Orit Shamai yang mengemukakan bahwa nilai-nilai individu dapat mempengaruhi komitmen organisasi.

Secara teori, nilai-nilai individu adalah tujuan yang diinginkan, tujuan transsituasional, beragam kepentingannya, yang berfungsi sebagai prinsip pemandu dalam kehidupan manusia. Nilai-nilai yang ada pada tiap individu tentunya akan berpengaruh besar pada kegiatan dan aktivitas yang mereka lakukan sehari-hari termasuk kegiatan atau perilaku di dunia kerja sehingga. Personel Lemdiklat Polri memiliki nilai-nilai individu yang baik dan tentunya terlihat dari keteraturan budaya kerja yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

f) Pengaruh Langsung Nilai-nilai Individu Terhadap Gaya Kepemimpinan

Pengaruh langsung nilai-nilai individu terhadap gaya kepemimpinan menggunakan metode PLS, diperoleh nilai korelasi (r) = 0.447, dan diperoleh $t_{\text{hitung}} = 6.499$, dengan *p-value* sebesar 0.000. Sesuai dengan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa nilai-nilai individu berpengaruh positif terhadap gaya kepemimpinan, dapat diinterpretasikan bahwa apabila nilai-nilai individu bertambah 1 satuan maka gaya kepemimpinan akan bertambah sebesar 0.447. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa pengaruh nilai-nilai individu terhadap gaya kepemimpinan signifikan. Hal ini dapat dibuktikan $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$.

Di mana t_{tabel} pada taraf kepercayaan 5% ($\alpha = 0,05$), $n = 181$, diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1.960. Selain itu, dapat dilihat juga pada perolehan hasil $p\text{-value}$ sebesar $0.000 < 0,05$.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pengaruh secara langsung nilai-nilai individu terhadap gaya kepemimpinan terbukti signifikan dan sesuai dengan penelitian terdahulu Aaron Cohen and Orit Shamai bahwa nilai-nilai individu dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan. Nilai-nilai individu merupakan tujuan yang diinginkan, tujuan transsituasional, beragam kepentingannya, yang berfungsi sebagai prinsip pemandu dalam kehidupan manusia. Nilai-nilai yang dimiliki oleh masing-masing individu tentunya akan berpengaruh terhadap perilaku masing-masing orang termasuk gaya dalam memimpin bawahan dan sesuai dengan hasil penelitian bahwa nilai-nilai individu memiliki pengaruh yang signifikan dan memiliki hubungan yang positif terhadap gaya kepemimpinan.

2) Analisis Pengaruh tidak Langsung (*Indirect*) antar Variabel dengan Metode PLS

Tabel 4.15 Pengaruh tidak Langsung (*Indirect Effect*) antar Variabel

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P Values</i>
Nilai-nilai Individu → Budaya Kerja → Komitmen Organisasi	0,341	0,347	0,083	4,124	0,000

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Nilai-nilai Individu → Gaya Kepemimpinan → Komitmen Organisasi	0,007	0,002	0,031	0,216	0,829

a) Pengaruh tidak Langsung (*Indirect Effect*) Nilai-nilai Individu Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Budaya Kerja sebagai Mediator atau Perantara

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel 4.15 menggunakan metode PLS diketahui pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi melalui budaya kerja sebagai mediator atau perantara diperoleh nilai $r = 0.341$, $t_{hitung} = 4.124$, dan $p\text{-value} = 0.000$. Diketahui secara langsung bahwa pengaruh nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi adalah signifikan dan positif serta pengaruh nilai-nilai individu terhadap budaya kerja adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, dapat dikatakan pengaruh secara tidak langsung (*indirect effect*) variabel nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi melalui budaya kerja sebagai mediator atau perantara adalah signifikan dan positif. Hal ini dapat dibuktikan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (untuk $n=181$, $\alpha = 0.05$, diperoleh $t_{tabel} = 1.960$). Begitu pula halnya dengan perolehan nilai $p\text{-value} = 0.000 < 0.05$. Apabila nilai-nilai individu meningkat, komitmen organisasi mengalami peningkatan yang berarti budaya kerja personel mengalami peningkatan.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu Aaron Cohen and Orit Shamai yang mengemukakan bahwa nilai-nilai individu dan budaya kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasi.

Nilai yang ada pada setiap individu akan mencerminkan perilaku seseorang dan perilaku ini akan dibawa sampai pada dunia kerja dan ini menjadi adat kebiasaan dalam bekerja ketika budaya kerja baik maka otomatis akan meningkatkan komitmen dari organisasi itu sendiri.

b) Pengaruh tidak Langsung (*Indirect Effect*) Nilai-nilai Individu Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Gaya Kepemimpinan sebagai Mediator atau Perantara

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel 4.15 menggunakan metode PLS diketahui pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi melalui gaya kepemimpinan sebagai mediator atau perantara diperoleh nilai $r = 0.077$, $t_{hitung} = 0.216$, dan $p\text{-value} = 0.829$. Dengan demikian, dapat dikatakan pengaruh secara tidak langsung (*indirect effect*) variabel nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi melalui gaya kepemimpinan sebagai mediator atau perantara tidak signifikan. Hal ini dapat dibuktikan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ (untuk $n = 181$, $\alpha = 0.05$, diperoleh $t_{tabel} = 1.960$). Begitu pula halnya dengan perolehan nilai $p\text{-value} = 0.829 > \alpha = 0.05$. Diketahui secara langsung nilai-nilai individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi, namun gaya

kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi.

Oleh sebab itu, pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi melalui gaya kepemimpinan sebagai mediator atau perantara dapat dikatakan positif tidak signifikan. Dapat disimpulkan apabila nilai-nilai individu meningkat, komitmen organisasi mengalami peningkatan yang berarti namun gaya kepemimpinan tidak mampu mempengaruhi komitmen organisasi.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu Aaron Cohen and Orit Shamai yang mengemukakan bahwa nilai-nilai individu dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan bertentangan dengan penelitian terdahulu oleh Abdul Hafid Jusuf Mahfudnurnajamuddin, Syahrir Mallongi, Roger J. Givens dan Sovyia Desianty serta Dede Suryanto dan Wulan Prihatiningsih bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Nilai-nilai individu adalah nilai-nilai yang terdapat dalam setiap orang dan terbukti berpengaruh terhadap terhadap komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan di Lemdiklat Polri tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

5. Keterbatasan Penelitian

- a. Penelitian ini hanya menggunakan sampel sebanyak 181 orang, mengingat ruang lingkup obyek penelitiannya yang sempit di Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri Jakarta Selatan.
- b. Penelitian ini hanya dilakukan sekali untuk memenuhi pelaksanaan tugas karya ilmiah (Tesis) tidak dilakukan secara berskala atau berkesinambungan dengan variabel dan indikator yang lebih banyak dan lebih luas lagi.
- c. Pengisian kuesioner tidak didampingi Penulis sehingga dikhawatirkan pernyataan responden ada yang kurang obyektif.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan guna menjawab tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dari personel Lemdiklat Polri terbukti tidak signifikan dan positif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir yang dilaksanakan Bagian SDM Rorenmin Lemdiklat Polri memiliki kontribusi dalam meningkatkan komitmen organisasi dari personel Lemdiklat Polri meskipun peningkatannya tidak selalu signifikan. Artinya kendatipun pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan ini mengandung pengertian bahwa pengembangan karir yang baik tidak selalu diikuti oleh komitmen personel yang baik.
2. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dari personel Lemdiklat Polri tidak signifikan dan positif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh unsur pimpinan di Lemdiklat Polri memiliki kontribusi dalam meningkatkan komitmen organisasi dari personel Lemdiklat Polri meskipun peningkatannya tidak selalu signifikan. Artinya bahwa gaya kepemimpinan yang baik tidak selalu dapat meningkatkan komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri.
3. Pengaruh langsung nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi dari personel Lemdiklat terbukti signifikan dan positif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai individu yang dimiliki oleh masing-masing

personel Lemdiklat Polri memiliki kontribusi dalam meningkatkan komitmen organisasi dari personel Lemdiklat Polri hal ini mengandung pengertian bahwa peningkatan nilai-nilai individu selalu diikuti peningkatan komitmen organisasi personel.

4. Pengaruh langsung budaya kerja terhadap komitmen organisasi dari personel Lemdiklat terbukti signifikan dan memiliki hubungan yang positif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang terjadi di Lemdiklat Polri memiliki kontribusi dalam meningkatkan komitmen organisasi dari personel Lemdiklat Polri hal ini mengandung pengertian bahwa peningkatan budaya kerja selalu diikuti peningkatan komitmen organisasi personel.
5. Pengaruh langsung nilai-nilai individu terhadap budaya kerja dari personel Lemdiklat Polri terbukti signifikan dan memiliki hubungan yang positif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai individu yang dimiliki oleh masing-masing personel Lemdiklat Polri memiliki kontribusi dalam meningkatkan budaya kerja dari personel Lemdiklat Polri hal ini mengandung pengertian bahwa peningkatan nilai-nilai individu selalu diikuti peningkatan budaya kerja personel.
6. Pengaruh langsung nilai-nilai individu terhadap gaya kepemimpinan dari personel Lemdiklat Polri terbukti signifikan dan memiliki hubungan yang positif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai individu yang dimiliki oleh masing-masing personel Lemdiklat Polri memiliki kontribusi dalam meningkatkan gaya kepemimpinan dari unsur pimpinan Lemdiklat Polri hal ini mengandung pengertian bahwa peningkatan nilai-nilai individu selalu diikuti peningkatan gaya kepemimpinan.

7. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi melalui budaya kerja sebagai mediator atau perantara adalah signifikan dan memiliki hubungan yang positif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung nilai-nilai individu yang dimiliki oleh masing-masing personel Lemdiklat Polri dan budaya kerja memiliki kontribusi dalam meningkatkan komitmen organisasi personel Lemdiklat Polri melalui budaya kerja masing-masing personelnnya, hal ini mengandung pengertian bahwa peningkatan nilai-nilai individu dan budaya kerja selalu diikuti peningkatan komitmen organisasi
8. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) nilai-nilai individu terhadap komitmen organisasi melalui gaya kepemimpinan sebagai mediator atau perantara, adalah terbukti tidak signifikan dan memiliki hubungan yang positif di Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel mediasi gaya kepemimpinan memiliki kontribusi terhadap komitmen organisasi meskipun kontribusinya kecil. Dengan kata lain, variabel gaya kepemimpinan sangat penting untuk ditingkatkan guna peningkatan komitmen organisasi ke depannya.

B. Saran

Berdasarkan hasil temuan di lapangan, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Variabel pengembangan karir memberikan pengaruh yang tidak signifikan atau rendah. Oleh sebab itu, pimpinan diharapkan mampu memberikan program pengembangan karir yang lebih bervariasi, jelas terarah dan sesuai ketentuan yang berlaku bagi personil untuk mengembangkan karirnya.

2. Variabel gaya kepemimpinan skor terendah pimpinan terlalu menekankan hasil dari pekerjaan personil. Diharapkan pimpinan melibatkan personil atau memberikan kebebasan bagi personil untuk berpartisipasi mengambil keputusan dan lebih memberikan tauladan sehingga tercipta iklim kerja yang baik.
3. Variabel nilai-nilai individu skor terendah personil selalu membatasi tindakan, kecenderungan, dan dorongan yang cenderung membuat marah atau merugikan orang lain dan melanggar harapan atau norma sosial. Oleh sebab itu, diharapkan personil mampu bekerja lebih terencana mempersiapkan fisik dan mental serta menjunjung tinggi norma yang ada di lingkungan Lemdiklat Polri.
4. Variabel budaya kerja skor terendah personil sulit untuk melaksanakan tugas piket atau pergantian kerja atau shift kerja sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan lembaga. Personil diharapkan mampu bertanggung jawab penuh dalam penyelesaian tugas dan para pimpinan melakukan pengawasan dalam pelaksanaan tugas tersebut sehingga tidak terjadi pelanggaran.
5. Variabel komitmen organisasi terendah personil tidak dihantui perasaan bersalah jika meninggalkan kantor tanpa keterangan dalam artian personel Lemdiklat Polri belum mampu bekerja dengan sepenuh hati. Sebaiknya pimpinan mengawasi komitmen personel terutama berkaitan dengan kehadiran dan kecepatan dalam penyelesaian tugas pemeberian sanksi yang tegas bagi mereka yang melanggar.
6. Untuk peneliti selanjutnya, apabila ingin melakukan penelitian dengan kasus yang sama, maka dapat melakukan analisis dengan menggunakan metode SEM, di mana metode tersebut lebih kompleks dari metode PLS dan juga dapat ditambah lagi variabel penelitiannya agar analisisnya lebih valid karena

melibatkan faktor-faktor yang lebih kompleks. Hal-hal yang menjadi pertimbangan faktor pengembangan karir dan gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang tidak signifikan, maka perlu dilakukan penelitian ulang di populasi yang lain untuk memastikan ada tidaknya efek dari variabel tersebut. Akan lebih baik jika dalam pengambilan sampel, lebih disamaratakan kriteria respondennya, baik dari segi umur, pendidikan, lama kerja, dan jenis kelamin. Selain itu, faktor-faktor yang tidak memiliki pengaruh begitu besar terhadap variabel terikat, seharusnya diberikan perbaikan, baik dari segi indikator, maupun dalam segi variasi sampel.



DAFTAR PUSTAKA

- Aaron Cohen, and Orit Shamai. (2009). The Relationship between Individual Values, Psychological Well-being, and Organizational Commitment among Israeli Police Officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* Vol. 33 No. 1, 2010 pp. 30-51.
- Allen, N. J, Meyer P. J. and Smith C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology* Vol. 78, No. 4.
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta. PT. Rineka Cipta.
- Aritonang, Lerbin R. (2016). *Materi Pokok Penelitian Bisnis*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Asra Abubakar dan Rudiansyah. (2014). *Statistika Terapan*. Jakarta: In Media.
- Azwar, S. (2005). *Penyusunan Skala Psikologi*. Cetakan ke-5. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Bernardin dan Russel. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Bambang Sukoco. Bandung. PT. Armico.
- Beverly, Dick. (2001). Exploring Organisation Commitment in the Police: Implications for Human Resource Strategy Metcalfe, Gavin *Policing*; 2001; 24, 3; *ProQuest* pg. 399.

- Darjan Gasic and Milan Pagon. (2004). *Organisational Commitment in the Slovenian Police Force*. Vol 207996.
- Dessler, Gary. (2015). *Human Resource Management*. 14th edition. The United States of America: Pearson Education.
- Djamin, Awaloedin. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-1. Jakarta: CV Mandira Buana.
- Gautam, T, Dick, R. V., Wagner, U, Upadhyay, N, and Davis, A. J. (2004). Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal. *Research Paper*, Aston Business School, Aston University, Birmingham.
- Ghozali, Imam dan Fuad. (2005). *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program Lisrel 8.54*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gibson, dkk. (2002). *Organisasi Perilaku-Struktur-Proses*. Terjemahan. Edisi V. Jakarta: Erlangga.
- Glueck, Greer, C. G. (1997). *Strategy and Human Resources a General Managerial Perspective*. NJ: Prentice Hall, Englewood Clifft.
- Greenberg dan Baron. (2000). *Budaya dan Komitmen Organisasi*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Griffin. (2004). *Komitmen Organisasi*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.

- Flippo, Edwin B. (1987). *Personnel Management*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Komal Khalid Bhatti dan Tahir Masood Qureshi. (2007). *Impact of Employee Participation on Job Satisfaction, Employee Commitment and Employee Productivity*. University Islamabad.
- Kurniati. (2016). *Buku Materi Pokok Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Mangkuprawira. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Neves, P. and R. Eisenberger. (2014). Perceived Organizational Support and Risk Taking. *Journal of Managerial Psychology*, 29 (2): 187 - 205.
- Nicolae Bălcescu. (2013). *Affective Organizational Commitment, Continuance Organizational Commitment or Normative Organizational Commitment*. *Revista Academiei Forțelor Terestre Nr. 2 (70)/2013*.
- Pangabean, Mutiara Sibarani. (2016). *Buku Materi Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia-cetakan ke-2; Ed. 2*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penyusunan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil.

- P3MUI. (2018). *Modul Pelatihan PLS with SmartPLS*. Depok UI.
- Rival, Veithzal. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, A. (1994). *Unlimited Power*. New York: Mc. Graw-hill.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Roberg, Roy R. (1997). *Police Management*. Los Angeles: Roxbury Publishing Company.-2nd ed.
- Sayani Ghosh. *Int. Journal of Engineering Research and Applications* www.ijera.com. ISSN: 2248-9622, Vol. 4, Issue 12 (Part 1), December 2014, pp. 04 - 14.
- Siew Kim Jean Lee and Kelvin Yu. (2004). Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*. 19/4 (2004); pp, 340 - 359.
- Sobirin, Acjmad. (2015). *Buku Materi Pokok Perilaku Organisasi*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Supranoto, Limakrisna. (2016). *Petunjuk Praktis Penelitian Ilmiah untuk Menyusun Skripsi, Tesis dan Disertasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 25/KEP/M.PAN/4/2002 Tanggal 25 April 2002 Tentang Pedoman

Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara dan Surat Nomor: 170/M.PAN/6/2002 Tanggal 17 Juni 2002 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara.

Sutrisno Hadi. (1993). *Metodologi Research*. Jilid II. Yogyakarta. Andi Offset.

Triguno. (1997). *Budaya Kerja*. Jakarta: Golden Terayon Press.

Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 Tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

Usman,Wan. (2014). *Buku Materi Pokok Metodologi Kuantitatif*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.



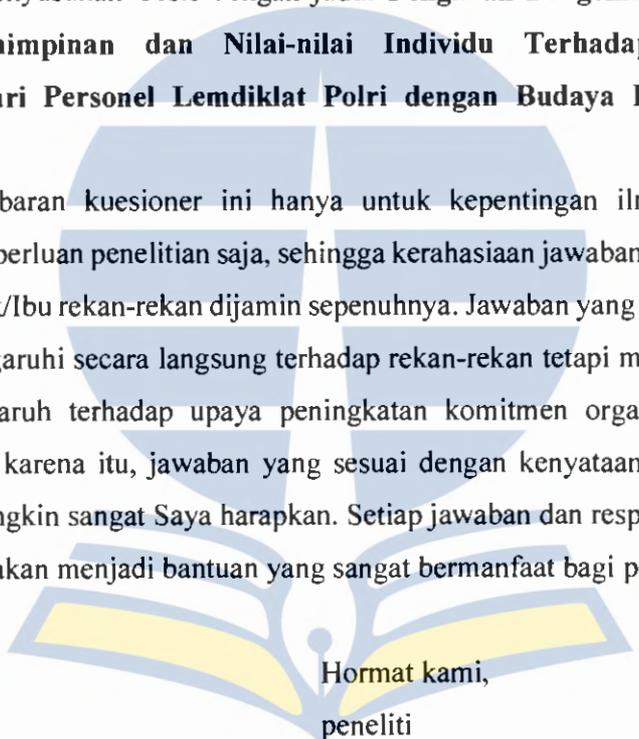


KUESIONER

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang akan Saya lakukan di Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri, dengan maksud untuk memperoleh data dan informasi bagi penyusunan Tesis yang merupakan salah satu syarat dalam meraih gelar Magister Manajemen di Universitas Terbuka, maka Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu dan rekan-rekan personil Lemdiklat Polri berkenan mengisi daftar pertanyaan yang terlampir guna dijadikan sumber data yang objektif dan faktual bagi penyusunan Tesis dengan judul **Pengaruh Pengembangan Karir, Gaya Kepemimpinan dan Nilai-nilai Individu Terhadap Komitmen Organisasi dari Personel Lemdiklat Polri dengan Budaya Kerja sebagai Pemediiasi.**

Penyebaran kuesioner ini hanya untuk kepentingan ilmu dan untuk melengkapi keperluan penelitian saja, sehingga kerahasiaan jawaban dan keamanan identitas Bapak/Ibu rekan-rekan dijamin sepenuhnya. Jawaban yang diberikan tidak akan mempengaruhi secara langsung terhadap rekan-rekan tetapi mudah-mudahan dapat berpengaruh terhadap upaya peningkatan komitmen organisasi personil anggota. Oleh karena itu, jawaban yang sesuai dengan kenyataan yang ada dan seobyektif mungkin sangat Saya harapkan. Setiap jawaban dan respon yang rekan-rekan berikan akan menjadi bantuan yang sangat bermanfaat bagi penelitian ini.



Hormat kami,
peneliti

GUSTI AGUNG AYU IDA PRATIWI
NIM. 500786688
Program Studi S-2 Magister Manajemen

DATA PRIBADI RESPONDEN

Isilah titik-titik berikut ini pada jawaban yang menggambarkan data pribadi Bapak/Ibu/Saudara/i.

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan
3. Umur : tahun

KUESIONER PENELITIAN

Petunjuk:

Berilah tanda silang (X) pada nilai yang tersedia dengan pengertian penilaian dimana angka:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

CS = Cukup Setuju

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

PENGEMBANGAN KARIR

No.	Pernyataan	Penilaian				
		STS	TS	CS	S	SS
1.	Organisasi memberikan pengembangan karir sesuai minat dan keahlian Saya dalam pekerjaan					
2.	Organisasi memberikan kesempatan karir yang sama bagi seluruh personil Lemdiklat Polri					
3.	Organisasi memberikan pelatihan dan pendidikan dalam membantu mengukur kebutuhan karir yang ada di Lemdiklat Polri					

No.	Pernyataan	Penilaian				
		STS	TS	CS	S	SS
4.	Penyebaran informasi mengenai kesempatan karir di Lemdiklat Polri terbuka bagi seluruh personil					
5.	Terdapat kejelasan informasi kesempatan karir yang diberikan Lemdiklat polri					
6.	Terdapat kejelasan rencana karir yang diberikan Lemdiklat Polri					
7.	Terdapat kesesuaian kebutuhan karir dan kesempatan karir pada Lemdiklat Polri					
8.	Saya ditempatkan bidang pekerjaan sesuai dengan keahlian Saya					
9.	Pemberian pelatihan dan pengembangan membantu meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan di Lemdiklat Polri					
10.	Saya melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian Saya					

GAYA KEPEMIMPINAN

No.	Pernyataan	Penilaian				
		STS	TS	CS	S	SS
11.	Pemimpin Saya memiliki kharisma dalam memimpin anggota atau bawahan					
12.	Pemimpin Saya selalu memberikan motivasi bawahannya					
13.	Peminpin Saya mampu mempengaruhi anggota atau bawahannya					
14.	Pemimpin Saya merupakan pimpinan partisipatif, berkonsultasi dengan para karyawan dan secara serius					

No.	Pernyataan	Penilaian				
		STS	TS	CS	S	SS
	mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan					
15.	Kepemimpinan di tempat Saya berkerja yang berorientasi pada pencapaian					
16.	Pemimpin Saya mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang					
17.	Pemimpin Saya menekankan kepada kesempurnaan					
18.	Pemimpin Saya memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan					

NILAI-NILAI INDIVIDU

NO	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		STS	TS	CS	S	SS
19.	Saya memiliki status sosial baik dan rekan kerja Saya mengakuinya					
20.	Saya terbiasa menunjukkan kompetensi sesuai dengan standar sosial sehingga orang-orang menghargai Saya					
21.	Saya selalu mementingkan kenikmatan dan kepuasan indrawi untuk diri sendiri dalam menikmati hidup					
22.	Saya sangat bersemangat dalam menghadapi tantangan hidup dan Saya sangat bahagia dalam kehidupan pribadi maupun pekerjaan Saya					
23.	Saya memiliki pemikiran independen dalam memilih tindakan, menciptakan,					

NO	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		STS	TS	CS	S	SS
	menjelajah (kreativitas, kebebasan, mandiri, ingin tahu, memilih sasaran sendiri) serta memiliki harga diri					
24.	Saya memahami, menghargai, toleransi dan memberikan perlindungan untuk kesejahteraan semua orang dan alam					
25.	Saya gemar membantu teman, jujur, pemaaf, setia, dan bertanggung jawab					
26.	Saya menerima dan menghargai budaya atau agama tradisional					
27.	Saya selalu membatasi tindakan, kecenderungan, dan dorongan yang cenderung membuat marah atau merugikan orang lain dan melanggar harapan atau norma sosial					
28.	Saya selalu menjaga keamanan, keharmonisan, dan stabilitas masyarakat dalam dunia kerja					

BUDAYA KERJA

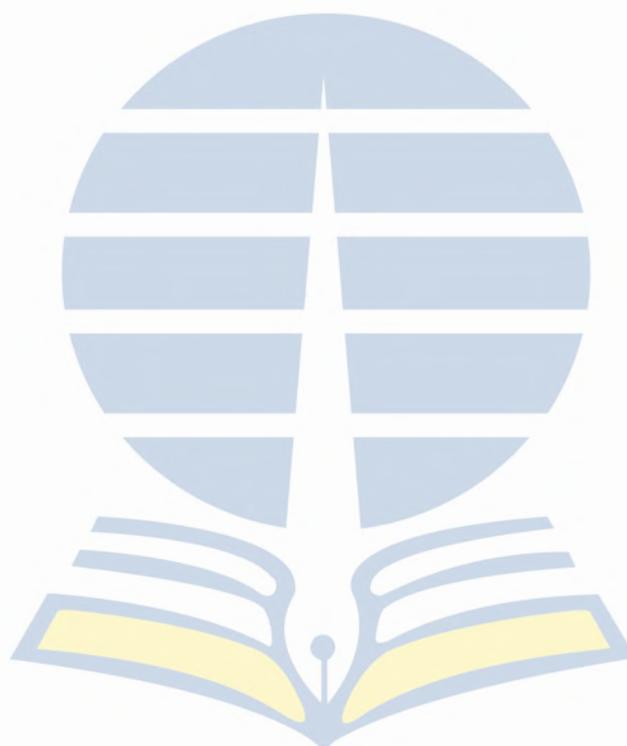
NO	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		STS	TS	CS	S	SS
29.	Saya mampu mematuhi aturan yang ada pada lembaga					
30.	Saya melaksanakan tugas piket/pergantian kerja/shift kerja sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan lembaga					
31.	Saya mampu saling bekerja sama dengan pegawai lain					

NO	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		STS	TS	CS	S	SS
32.	Lembaga memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi					
33.	Saya mampum berkomunikasi menggunakan bahasa yang baik					
34.	Saya melaksanakan tugas yang diberikan kepada Saya secara bertanggung jawab					
35.	Saya mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan peraturan					
36.	Saya mampu mengembangkan diri atas pekerjaan yang dilaksanakan					
37.	Lembaga memberikan kebebasan dan kesempatan kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya					

KOMITMEN ORGANISASI

NO	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		STS	TS	CS	S	SS
38.	Saya akan bertahan di tempat pekerjaan apapun beban pekerjaannya					
39.	Saya memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap Lemdiklat Polri					
40.	Saya bangga dan akan selalu menjaga nama baik Lemdiklat Polri dan memiliki rasa memiliki yang tinggi terhadap lembaga ini					
41.	Saya bersedia melakukan yang terbaik untuk Lemdiklat Polri					
42.	Saya akan merasa khawatir apabila meninggalkan pekerjaan pada jam dinas					

NO	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		STS	TS	CS	S	SS
43.	Saya loyal Lemdiklat Polri dalam memberikan pelayanan di bidang pendidikan					
44.	Saya bisa mengabdikan diri lebih jam kantor apabila melaksanakan tugas penting					
45.	Saya akan dihantui perasaan bersalah jika meninggalkan kantor tanpa keterangan					



TABEL HASIL PENGUJIAN VALIDITAS

No	Indikator	R	r _{tabel}	Keterangan
1	Pengembangan Karir (PK)			
	PK 1	0.795	0.243	Valid
	PK 2	0.591	0.243	Valid
	PK 3	0.670	0.243	Valid
	PK 4	0.676	0.243	Valid
	PK 5	0.813	0.243	Valid
	PK 6	0.786	0.243	Valid
	PK 7	0.854	0.243	Valid
	PK 8	0.778	0.243	Valid
	PK 9	0.634	0.243	Valid
PK 10	0.638	0.243	Valid	
2	Gaya Kepemimpinan (GK)			
	GK 1	0.783	0.243	Valid
	GK 2	0.759	0.243	Valid
	GK 3	0.616	0.243	Valid
	GK 4	0.827	0.243	Valid
	GK 5	0.603	0.243	Valid
	GK 6	0.716	0.243	Valid
	GK 7	0.591	0.243	Valid
GK 8	0.740	0.243	Valid	
3	Nilai-nilai Individu (NI)			
	NI 1	0.360	0.243	Valid
	NI 2	0.358	0.243	Valid
	NI 3	0.075	0.243	Valid
	NI 4	0.770	0.243	Valid
	NI 5	0.642	0.243	Valid
	NI 6	0.611	0.243	Valid
	NI 7	0.764	0.243	Valid
	NI 8	0.354	0.243	Valid
	NI 9	0.354	0.243	Valid
NI 10	0.525	0.243	Valid	
4	Budaya Kerja (BK)			

No	Indikator	R	r _{tabel}	Keterangan
	BK 1	0.537	0.243	Valid
	BK 2	0.525	0.243	Valid
	BK 3	0.631	0.243	Valid
	BK 4	0.625	0.243	Valid
	BK 5	0.733	0.243	Valid
	BK 6	0.694	0.243	Valid
	BK 7	0.835	0.243	Valid
	BK 8	0.759	0.243	Valid
	BK 9	0.672	0.243	Valid
5	Komitmen Organisasi (KO)			
	KO 1	0.471	0.243	Valid
	KO 2	0.690	0.243	Valid
	KO 3	0.675	0.243	Valid
	KO 4	0.810	0.243	Valid
	KO 5	0.669	0.243	Valid
	KO 6	0.563	0.243	Valid
	KO 7	0.665	0.243	Valid
	KO 9	0.630	0.243	Valid



TABEL RELIABILITY STATISTICS

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.905	.910	10

TABEL HASIL PENGUJIAN RELIABILITAS

Variabel	Cronbach's Alpha	Minimal Alpha	Keterangan
Pengembangan Karir	0.905	0.7	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0.855	0.7	Reliabel
Nilai-nilai Individu	0.642	0.7	Reliabel
Budaya Kerja	0.856	0.7	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.774	0.7	Reliabel

TABEL CROSS LOADING

	BK	GK	KO	NI	PK
BK_1	0,772	0,345	0,611	0,624	0,263
BK_2	0,749	0,314	0,542	0,566	0,283
BK_3	0,862	0,315	0,680	0,679	0,273
BK_5	0,815	0,388	0,591	0,644	0,333
BK_6	0,837	0,376	0,634	0,660	0,290
BK_7	0,869	0,341	0,600	0,653	0,292
BK_8	0,805	0,444	0,618	0,689	0,392
GK_1	0,307	0,831	0,290	0,291	0,488
GK_2	0,334	0,822	0,318	0,278	0,481
GK_4	0,369	0,828	0,319	0,320	0,368
GK_5	0,349	0,745	0,336	0,375	0,313
GK_6	0,334	0,812	0,344	0,386	0,508
GK_8	0,426	0,810	0,353	0,464	0,411
KO_2	0,633	0,243	0,847	0,629	0,278

	BK	GK	KO	NI	PK
KO_3	0,584	0,295	0,860	0,596	0,265
KO_4	0,645	0,343	0,855	0,634	0,355
KO_5	0,593	0,354	0,796	0,613	0,276
KO_6	0,657	0,429	0,786	0,586	0,317
KO_8	0,562	0,340	0,761	0,514	0,274
NI_10	0,662	0,333	0,621	0,843	0,245
NI_4	0,561	0,403	0,548	0,745	0,272
NI_6	0,648	0,345	0,546	0,807	0,183
NI_7	0,687	0,410	0,573	0,802	0,367
NI_8	0,569	0,274	0,600	0,758	0,145
PK_1	0,161	0,314	0,188	0,098	0,701
PK_3	0,306	0,404	0,325	0,256	0,776
PK_5	0,321	0,456	0,294	0,227	0,780
PK_6	0,229	0,364	0,231	0,190	0,779
PK_7	0,378	0,452	0,336	0,363	0,857
PK_8	0,261	0,420	0,245	0,222	0,717

TABEL AVERAGE VARIANCE EXTRACTED

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Pengembangan Karir	0,863	0,880	0,897	0,593
Gaya Kepemimpinan	0,894	0,899	0,919	0,654
Nilai-nilai Individu	0,851	0,853	0,894	0,627
Budaya Kerja	0,916	0,918	0,933	0,666
Komitmen Organisasi	0,901	0,903	0,924	0,670

TABEL UNDIMENSIONALITY

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Pengembangan Karir	0,863	0,880	0,897	0,593
Gaya Kepemimpinan	0,894	0,899	0,919	0,654
Nilai-nilai Individu	0,851	0,853	0,894	0,627
Budaya Kerja	0,916	0,918	0,933	0,666
Komitmen Organisasi	0,901	0,903	0,924	0,670

Tabel Nilai R² (Koefisien Determinasi)

	R Square	R Square Adjusted	Keterangan
Budaya Kerja (M)	0,527	0,625	KUAT
Gaya Kepemimpinan (X ₂)	0,199	0,195	LEMAH
Komitmen Organisasi (Y)	0,619	0,610	KUAT

TABEL PATH COEFFICIENT

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
X ₁ (Pengembangan Karir) → Y (Komitmen Organisasi)	0.083	0.093	0.056	1.484	0.139
X ₂ (Gaya Kepemimpinan) → Y (Komitmen Organisasi)	0.015	0.006	0.067	0.224	0.823
X ₃ (Nilai-nilai Individu) → Y (Komitmen Organisasi)	0.356	0.351	0.086	4.158	0.000
M (Budaya Kerja) → Y (Komitmen Organisasi)	0.431	0.437	0.100	4.293	0.000
X ₃ (Nilai-nilai Individu) → M (Budaya Kerja)	0.792	0.793	0.035	22.333	0.000
X ₃ (Nilai-nilai Individu) → X ₂ (Gaya Kepemimpinan)	0.447	0.454	0.069	6.499	0.000

Tabel Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect*) Menggunakan Metode PLS

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Nilai-nilai Individu (X ₃) → Budaya Kerja (M) → Komitmen Organisasi (Y)	0,341	0,347	0,083	4,124	0,000
Nilai-nilai Individu (X ₃) → Gaya Kepemimpinan (X ₂) → Komitmen Organisasi (Y)	0,007	0,002	0,031	0,216	0,829

TABEL RANGKUMAN PENELITIAN

No	Nama dan Tahun	X1 → Y	X2 → Y	X3 → Y	X3 → X2	X3 → M	M → Y
1.	Vendriana Lisdiani, Ngatno Ngatno, 2014	Pengembangan Karir - Komitmen Organisasi positif dan terbukti signifikan koefisien regresi = + 0,359					Motivasi - Komitmen Organisasi, Motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Komitmen Organisasi
2.	Abdul Hafid Jusuf Mahfudnurnajamuddin, Syahrir Mallongi, 2016	Terbukti signifikan dan positif, nilai korelasi (r) = 2, $t_{hitung} = 3.365$, P - $value = 0.000$					
3.	Roger J. Givens Emerging Leadership		<i>Transformational Leadership</i>				

No	Nama dan Tahun	X1 → Y	X2 → Y	X3 → Y	X3 → X2	X3 → M	M → Y
	Journeys, 2008 (Study Literatur)		<i>Influence Organizational Commitment</i>				
4.	Dede Suryanto dan Wulan Prihatiningsih, 2016		Berpengaruh positif, nilai signifikansinya = 0,002				
5.	Yesa Martha Vita Simanungkalit Endang Setyaningsih, SE., MM., 2013		Gaya Kepemimpinan otoriter berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi personel karyawan (+)				
6.	Sunday Samson Babalola, 2016		Hubungan supervisorsubordinate ($\beta = 0.41$; $p < .001$), gaya				

No	Nama dan Tahun	X1 → Y	X2 → Y	X3 → Y	X3 → X2	X3 → M	M → Y
			<p>kepemimpinan laissez-faire ($\beta = 0.38; p < .001$), gaya kepemimpinan transformasional ($\beta = -0.22; p < .05$). Temuan ini memiliki implikasi Gaya Kepemimpinan berpengaruh + terhadap Komitmen Organisasi</p>				
7.	Sovya Desianty, 2005		<p>Persamaan Regresi $Y = 0,636X1 + 0,184X2,$ kepemimpinan</p>				

No	Nama dan Tahun	X1 → Y	X2 → Y	X3 → Y	X3 → X2	X3 → M	M → Y
			transfomasional dan kepemimpinan transaksional mempengaruhi secara positif terhadap komitmen organisasi sebesar 0,636 dan 0,184				
8.	Aaron Cohen and Orit Shamai, 2009			Nilai Individu mempengaruhi positif Komitmen Organisasi	Nilai Individu akan mempengaruhi Gaya Kepemimpinan		
9.	Darjan Gasic and Milan Pagon, 2004			Nilai Individu mempengaruhi positif Komitmen Organisasi			
10.	Sayani Ghosh*, Dr. Swamy D R**, 2014			Average value = 3.19, Standard deviation (0.64)	Average value = 3.19, Standard deviation (0.64)	Average value = 3.19, Standard deviation (0.64)	

No	Nama dan Tahun	X1 → Y	X2 → Y	X3 → Y	X3 → X2	X3 → M	M → Y
				(Nilai Individu memberikan pengaruh terhadap Komitmen Organisasi)	(Nilai Individu memberikan pengaruh terhadap Kepemimpinan)	(Nilai Individu dapat mempengaruhi Budaya Kerja)	
11.	Anne Hermayanti dan Siti Rahmawati, 2015						Hasil Uji F <i>P-value</i> sebesar 0.000, maka tolak H0 dan terima H1 yang artinya secara parsial terdapat pengaruh Budaya Kerja terhadap

No	Nama dan Tahun	X1 → Y	X2 → Y	X3 → Y	X3 → X2	X3 → M	M → Y
							Komitmen Karyawan
12.	Ida Pratiwi, 2018	Terbukti tidak signifikan dan memiliki hubungan yang positif, korelasi = 0.083, $t_{hitung} = (1.484)$, $P-value = 0.139$	Terbukti tidak signifikan dan memiliki hubungan yang positif, korelasi (r) = 0.015, $t_{hitung} = (0.224)$, $P-value = 0.823$	Terbukti signifikan dan memiliki hubungan yang positif, nilai korelasi (r) = 0.356, $t_{hitung} = (4.158)$, $P-value = 0.000$	Terbukti signifikan dan memiliki hubungan yang positif nilai (r) = 0.447, $t_{hitung} = 6.499$, $P-value = 0.000$	Terbukti signifikan dan memiliki hubungan yang positif korelasi (r) = 0.792, $t_{hitung} = 22.333$, $P-value = 0.000$	Terbukti signifikan dan memiliki hubungan yang positif korelasi (r) = 0.431, $t_{hitung} = 4.293$, $P-value = 0.000$

PK 1	PK 2	PK 3	PK 4	PK 5	PK 6	PK 7	PK 8	PK 9	PK 10	PK 11	PK 12	PK 13	PK 14	PK 15	PK 16	PK 17	PK 18	PK 19	PK 20	PK 21	PK 22	PK 23	PK 24	PK 25	PK 26	PK 27	PK 28	PK 29	PK 30	PK 31	PK 32	PK 33	PK 34	PK 35	PK 36	PK 37	PK 38	PK 39	PK 40	PK 41	PK 42	PK 43	PK 44	PK 45	PK 46	PK 47	PK 48	PK 49	PK 50	PK 51	PK 52	PK 53	PK 54	PK 55	PK 56	PK 57	PK 58	PK 59	PK 60	PK 61	PK 62	PK 63	PK 64	PK 65	PK 66	PK 67	PK 68	PK 69	PK 70	PK 71	PK 72	PK 73	PK 74	PK 75	PK 76	PK 77	PK 78	PK 79	PK 80	PK 81	PK 82	PK 83	PK 84	PK 85	PK 86	PK 87	PK 88	PK 89	PK 90	PK 91	PK 92	PK 93	PK 94	PK 95	PK 96	PK 97	PK 98	PK 99	PK 100
------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

TABEL HASIL AKHIR SMARTPLS

Path Coefficients

	BK	GK	KO	NI	PK
Budaya Kerja (BK)			0,403		
Gaya Kepemimpinan (GK)			-0,025		
Komitmen Organisasi (KO)					
Nilai-nilai Individu (NI)	0,777	0,502	0,355		
Pengembangan Karir (PK)			0,156		

INDIRECT EFFECTS

Total Indirect Effects

	BK	GK	KO	NI	PK
Budaya Kerja (BK)					
Gaya Kepemimpinan (GK)					
Komitmen Organisasi (KO)					
Nilai-nilai Individu (NI)			0,300		
Pengembangan Karir (PK)					

Specific Indirect Effects

	Specific Indirect Effects
Nilai-nilai Individu (NI) → Budaya Kerja (BK)	0,313
Nilai-nilai Individu (NI) → Gaya Kepemimpinan (GK)	-0,013

Total Effects

	BK	GK	KO	NI	PK
Budaya Kerja (BK)			0,403		
Gaya Kepemimpinan (GK)			-0,025		
Komitmen Organisasi (KO)					
Nilai-nilai Individu (NI)	0,777	0,502	0,655		
Pengembangan Karir (PK)			0,156		

Outer Loadings

	BK	GK	KO	NI	PK
BK_1	0,762				
BK_2	0,749				
BK_3	0,838				
BK_4	0,488				
BK_5	0,813				
BK_6	0,825				
BK_7	0,852				
BK_8	0,821				
BK_9	0,553				
GK_1		0,796			
GK_2		0,780			
GK_3		0,649			
GK_4		0,786			
GK_5		0,762			
GK_6		0,813			
GK_7		0,599			
GK_8		0,811			
KO_1			0,514		
KO_2			0,810		
KO_3			0,837		
KO_4			0,845		
KO_5			0,799		
KO_6			0,792		

	BK	GK	KO	NI	PK
KO_7			0,683		
KO_8			0,760		
NI_1				0,594	
NI_10				0,801	
NI_2				0,508	
NI_3				-0,141	
NI_4				0,743	
NI_5				0,638	
NI_6				0,799	
NI_7				0,780	
NI_8				0,721	
NI_9				0,382	
PK_1					0,712
PK_10					0,659
PK_2					0,667
PK_3					0,756
PK_4					0,623
PK_5					0,721
PK_6					0,705
PK_7					0,800
PK_8					0,711
PK_9					0,653

Outer Weights

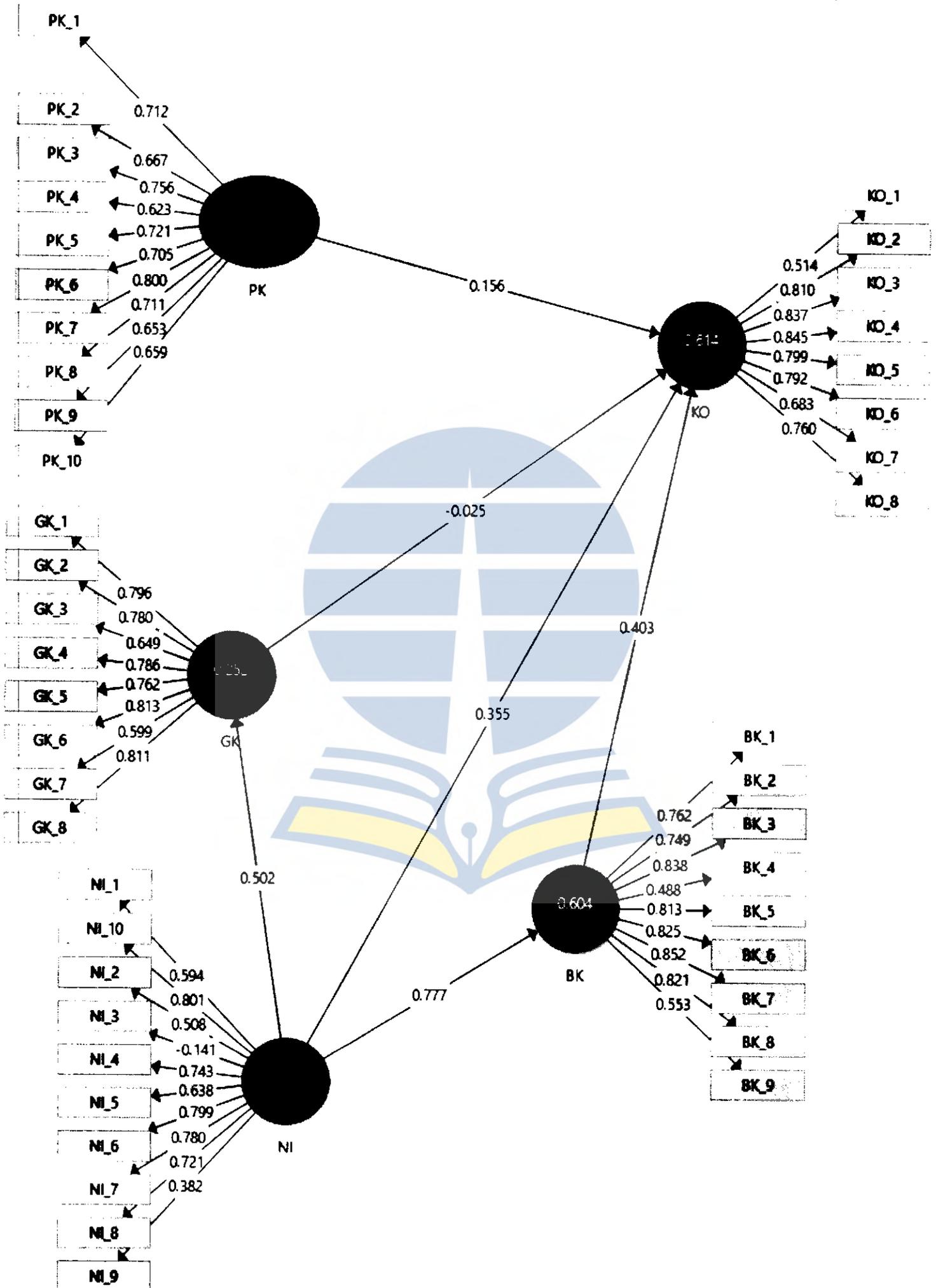
	BK	GK	KO	NI	PK
BK_1	0,156				
BK_2	0,139				
BK_3	0,170				
BK_4	0,075				
BK_5	0,157				
BK_6	0,164				
BK_7	0,161				

	BK	GK	KO	NI	PK
BK_8	0,171				
BK_9	0,105				
GK_1		0,151			
GK_2		0,147			
GK_3		0,119			
GK_4		0,160			
GK_5		0,188			
GK_6		0,193			
GK_7		0,156			
GK_8		0,209			
KO_1			0,105		
KO_2			0,184		
KO_3			0,170		
KO_4			0,187		
KO_5			0,177		
KO_6			0,186		
KO_7			0,130		
KO_8			0,158		
NI_1				0,142	
NI_10				0,202	
NI_2				0,100	
NI_3				-0,041	
NI_4				0,187	
NI_5				0,140	
NI_6				0,192	
NI_7				0,203	
NI_8				0,179	
NI_9				0,073	
PK_1					0,094
PK_10					0,147
PK_2					0,096
PK_3					0,166
PK_4					0,108
PK_5					0,145

	BK	GK	KO	NI	PK
PK_6					0,117
PK_7					0,170
PK_8					0,118
PK_9					0,265

Latent Variable

Case ID	BK	GK	KO	NI	PK
1	0,193	-0,375	0,231	-0,522	-0,631
2	1,745	-0,083	1,416	1,062	0,101
3	-0,624	-0,069	0,486	-0,172	-0,291
4	1,155	1,531	0,972	1,078	0,549
5	1,745	1,938	1,540	1,604	1,875
6	-0,537	0,939	-0,640	-0,371	-0,173
7	0,635	0,385	0,333	1,668	1,772
8	-1,629	-1,433	0,341	-1,249	-0,036
9	0,501	0,575	0,281	-0,800	1,247
10	-0,230	0,519	-2,208	0,289	0,004
11	-2,905	-0,531	-1,294	-1,941	-1,650
12	-1,433	-0,726	0,238	-1,149	-0,083
13	0,053	0,062	-0,163	-0,874	0,101
14	-0,533	-2,763	1,108	-0,490	-1,031
15	-0,537	0,313	-0,342	-0,371	-0,067
16	-0,507	-1,884	-0,168	0,720	-2,504
17	-0,537	0,123	-0,342	-0,371	0,101
18	1,280	-0,989	1,416	1,557	0,556



HASIL AKHIR*Path Coefficients*

	BK	GK	KO	NI	PK
Budaya Kerja (BK)			0,431		
Gaya Kepemimpinan (GK)			0,015		
Komitmen Organisasi (KO)					
Nilai-nilai Individu (NI)	0,792	0,447	0,356		
Pengembangan Karir (PK)			0,083		

*Indirect Effects**Total Indirect Effects*

	BK	GK	KO	NI	PK
Budaya Kerja (BK)					
Gaya Kepemimpinan (GK)					
Komitmen Organisasi (KO)					
Nilai-nilai Individu (NI)			0,348		
Pengembangan Karir (PK)					

Specific Indirect Effects

	<i>Specific Indirect Effects</i>
Nilai-nilai Individu (NI) → Budaya Kerja (BK) → Komitmen Organisasi (KO)	0,341
Nilai-nilai Individu (NI) → Gaya Kepemimpinan (GK) → Komitmen Organisasi (KO)	0,007

Total Effects

	BK	GK	KO	NI	PK
Budaya Kerja (BK)			0,431		
Gaya Kepemimpinan (GK)			0,015		
Komitmen Organisasi (KO)					
Nilai-nilai Individu (NI)	0,792	0,447	0,704		
Pengembangan Karir (PK)			0,083		

Outer Loadings

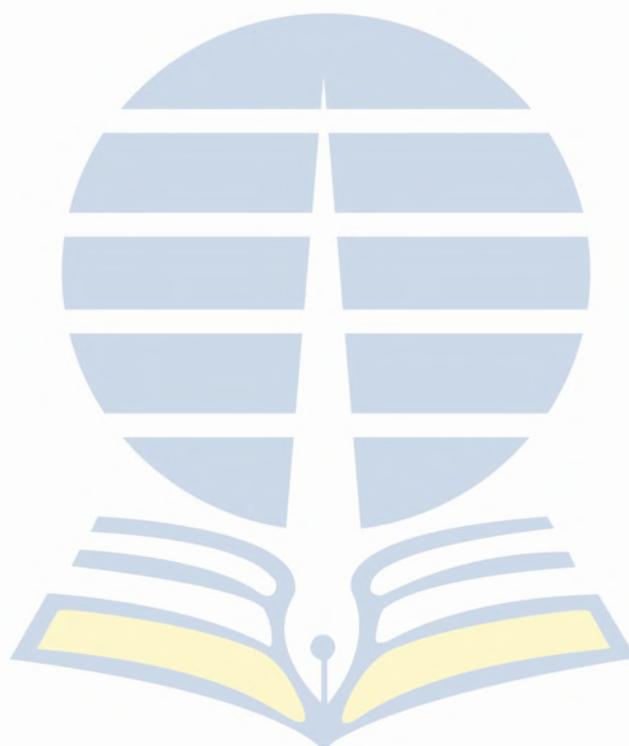
	BK	GK	KO	NI	PK
BK_1	0,772				
BK_2	0,749				
BK_3	0,862				
BK_5	0,815				
BK_6	0,837				
BK_7	0,869				
BK_8	0,805				
GK_1		0,831			
GK_2		0,822			
GK_4		0,828			
GK_5		0,745			
GK_6		0,812			
GK_8		0,810			
KO_2			0,847		
KO_3			0,860		
KO_4			0,855		
KO_5			0,796		
KO_6			0,786		
KO_8			0,761		
NI_10				0,843	
NI_4				0,745	
NI_6				0,807	
NI_7				0,802	

	BK	GK	KO	NI	PK
NI_8				0,758	
PK_1					0,701
PK_3					0,776
PK_5					0,780
PK_6					0,779
PK_7					0,857
PK_8					0,717

Outer Weights

	BK	GK	KO	NI	PK
BK_1	0,172				
BK_2	0,154				
BK_3	0,189				
BK_5	0,172				
BK_6	0,180				
BK_7	0,175				
BK_8	0,182				
GK_1		0,177			
GK_2		0,180			
GK_4		0,194			
GK_5		0,217			
GK_6		0,222			
GK_8		0,250			
KO_2			0,211		
KO_3			0,198		
KO_4			0,217		
KO_5			0,202		
KO_6			0,211		
KO_8			0,183		
NI_10				0,265	
NI_4				0,241	
NI_6				0,250	

	BK	GK	KO	NI	PK
NI_7				0,269	
NI_8				0,237	
PK_1					0,149
PK_3					0,258
PK_5					0,234
PK_6					0,184
PK_7					0,268
PK_8					0,195



TABEL LATENT VARIABLE

Latent Variable

Case ID	BK	GK	KO	NI	PK
1	0,311	-0,282	0,254	-0,542	-0,690
2	1,643	0,240	1,412	0,831	0,296
3	-0,594	0,072	0,416	-0,205	-0,890
4	1,088	1,516	1,111	0,577	-0,296
5	1,643	1,818	1,412	1,566	1,842
6	-0,594	1,097	-0,743	-0,542	-0,296
7	0,415	0,374	0,375	1,566	1,842
8	-1,793	-1,141	0,321	-1,023	0,296
9	0,282	0,606	0,321	-1,110	0,834
10	0,257	0,310	-1,834	0,674	0,089
11	-2,831	-0,701	-1,139	-1,928	-1,916
12	-1,575	-0,535	0,416	-0,879	-0,309
13	0,060	0,240	0,020	-0,940	0,296
14	-0,257	-2,952	1,412	-0,495	-1,531
15	-0,594	0,304	-0,403	-0,542	0,026



HASIL AKHIR

Path Coefficients

Mean, STDEV. T-Values, P-Values

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Budaya Kerja (BK) → Komitmen Organisasi (KO)	0,431	0,437	0,100	4,293	0,000
Gaya Kepemimpinan (GK) → Komitmen Organisasi (KO)	0,015	0,006	0,067	0,224	0,823
Nilai-nilai Individu (NI) → Budaya Kerja (BK)	0,792	0,793	0,035	22,333	0,000
Nilai-nilai Individu (NI) → Gaya Kepemimpinan (GK)	0,447	0,454	0,069	6,499	0,000
Nilai-nilai Individu (NI) → Komitmen Organisasi (KO)	0,356	0,351	0,086	4,158	0,000
Pengembangan Karir (PK) → Komitmen Organisasi (KO)	0,083	0,093	0,056	1,484	0,139



Confidence Intervals

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	2.5%	97.5%
Budaya Kerja (BK) → Komitmen Organisasi (KO)	0,431	0,437	0,235	0,618
Gaya Kepemimpinan (GK) → Komitmen Organisasi (KO)	0,015	0,006	-0,131	0,130
Nilai-nilai Individu (NI) → Budaya Kerja (BK)	0,792	0,793	0,718	0,852
Nilai-nilai Individu (NI) → Gaya Kepemimpinan (GK)	0,447	0,454	0,309	0,577
Nilai-nilai Individu (NI) → Komitmen Organisasi (KO)	0,356	0,351	0,190	0,502
Pengembangan Karir (PK) → Komitmen Organisasi (KO)	0,083	0,093	-0,018	0,206

Confidence Intervals Bias Corrected

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Bias</i>	2.5%	97.5%
Budaya Kerja (BK) → Komitmen Organisasi (KO)	0,431	0,437	0,007	0,227	0,612
Gaya Kepemimpinan (GK) → Komitmen Organisasi (KO)	0,015	0,006	-0,009	-0,111	0,140
Nilai-nilai Individu (NI) → Budaya Kerja (BK)	0,792	0,793	0,001	0,712	0,848
Nilai-nilai Individu (NI) → Gaya Kepemimpinan (GK)	0,447	0,454	0,008	0,289	0,556
Nilai-nilai Individu (NI) → Komitmen Organisasi (KO)	0,356	0,351	-0,005	0,193	0,515
Pengembangan Karir (PK) → Komitmen Organisasi (KO)	0,083	0,093	0,010	-0,029	0,192

Samples

	BK → KO	GK → KO	NI → BK	NI → GK	NI → KO	PK → KO
Sample 0	0,444	0,033	0,802	0,383	0,354	0,037
Sample 1	0,521	-0,088	0,781	0,464	0,294	0,112
Sample 2	0,447	0,080	0,744	0,480	0,306	0,121
Sample 3	0,478	-0,041	0,758	0,379	0,338	0,087
Sample 4	0,485	0,073	0,786	0,525	0,250	0,054
Sample 5	0,302	-0,038	0,796	0,320	0,465	0,163
Sample 6	0,409	-0,058	0,838	0,530	0,401	0,082
Sample 7	0,330	-0,015	0,819	0,451	0,502	0,061
Sample 8	0,528	-0,013	0,728	0,538	0,305	0,111
Sample 9	0,520	0,054	0,818	0,404	0,292	0,040
Sample 10	0,515	-0,018	0,792	0,556	0,262	0,052
Sample 11	0,548	-0,022	0,765	0,455	0,214	0,150
Sample 12	0,507	-0,062	0,721	0,315	0,312	0,163
Sample 13	0,467	0,015	0,795	0,504	0,219	0,169
Sample 14	0,261	0,033	0,818	0,530	0,457	0,120
Sample 15	0,372	-0,023	0,763	0,381	0,402	0,091
Sample 16	0,533	-0,097	0,846	0,532	0,356	0,081
Sample 17	0,399	0,058	0,827	0,433	0,357	0,027
Sample 18	0,443	0,080	0,780	0,242	0,267	0,049
Sample 19	0,306	-0,053	0,734	0,508	0,450	0,220
Sample 20	0,487	-0,100	0,828	0,555	0,355	0,136
Sample 21	0,486	0,018	0,793	0,469	0,289	0,097

