

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*
(POS) DAN PELATIHAN *NEURO ASSOCIATIVE
CONDITIONING* (NAC) TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF
DENGAN BUDAYA KERJA SEBAGAI PEMEDIASI (STUDI
PADA PEGAWAI NEGERI POLRI DI LEMDIKLAT POLRI)**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

JANISSA HAQQ LENGKONG

NIM : 500785795

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

ABSTRACT

***THE INFLUENCE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (POS) AND
NEURO ASSOCIATIVE CONDITIONING (NAC) TRAINING ON AFFECTIVE
COMMITMENT WITH WORK CULTURE AS MEDIATION
(STUDY ON THE GOVERNMENT EMPLOYEES OF INDONESIAN NATIONAL
POLICE IN LEMDIKLAT POLRI)***

Janissa Haqq Lengkong

Modesty.jane@gmail.com

Graduate Studies Program
Universitas Terbuka

The aim of this study is to determine the effect of Perceived Organizational Support (POS), Neuro Associative Conditioning training (NAC), on affective commitment with work culture as mediation. Independent variables are Perceived Organizational Support (POS) (X_1) and Neuro Associative Conditioning (NAC) (X_2) training. The results of this research are: 1) Perceived Organizational Support (POS) has a positive and significant effect on work culture, 2) Neuro Associative Conditioning training (NAC) has a positive and significant effect on work culture, 3) Perceived Organizational Support (POS) has a positive but insignificant relationship to affective commitment, 4) Neuro Associative Conditioning (NAC) training has a positive and significant effect on work culture, and 5) Work culture has no effect on affective commitment.

Keywords: POS, NAC Training, Affective Commitment, Work Culture

ABSTRAK

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* (POS) DAN
PELATIHAN *NEURO ASSOCIATIVE CONDITIONING* (NAC) TERHADAP
KOMITMEN AFEKTIF DENGAN BUDAYA KERJA SEBAGAI PEMEDIASI
(STUDI PADA PEGAWAI NEGERI PPOLRI DI LEMDIKLAT POLRI)**

Janissa Haqq Lengkong

Modesty.jane@gmail.com

Program Pasca Sarjana

Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS), pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC), terhadap komitmen afektif dengan budaya kerja sebagai pemediiasi. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini variabel *Perceived Organizational Support* (POS) (X_1) dan pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) (X_2). Dari hasil analisis penelitian yang telah dilakukan di Lemdiklat Polri menunjukkan bahwa: 1) *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja, 2) Pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja, 3) *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki hubungan yang positif namun tidak signifikan terhadap komitmen afektif, 4) Pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja, dan 5) Budaya kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif.

Kata Kunci: POS, Pelatihan NAC, Komitmen Afektif, Budaya Kerja

Lembar Pernyataan Bebas Plagiasi

UNIVERSITAS TERBUKA PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN SDM

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan Pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) terhadap Komitmen Afektif dengan Budaya Kerja sebagai pemediasi (Studi pada Pegawai Negeri Polri di Lemdiklat Polri) 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.

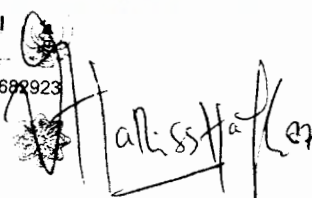
Jakarta, 28 September 2018

Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL

56E28AFF135699923

6000
ENAM RIBU RUPIAH



(Janissa Haqq Lengkong)
NIM 500785195

Lembar Persetujuan TAPM Pasca Ujian Sidang

UNIVERSITAS TERBUKA PROGRAM PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

Judul TAPM : Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan Pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) terhadap Komitmen Afektif dengan Budaya Kerja sebagai pemediasi (Studi pada Pegawai Negeri Polri di Lemdiklat Polri).

Penyusun TAPM : Janissa Haqq Lengkong
NIM : 500785195
Program Studi : Manajemen SDM
Hari/Tanggal : Jumat, 28 September 2018

Menyetujui:

Pembimbing II

Pembimbing I,




Dr. Sugilar, M.Pd.
NIP. 195705031987031002

Dr. Ir. Chairy, SE., MM.
NIDN. 0314026601

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis

Dekan Fakultas Ekonomi





Rini Yayuk Priyati, SE., M.Ec., Ph.D
NIP. 197610122001122002

Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si.
NIP. 197208242000121001

Lembar Pengesahan

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Janissa Haqq Lengkong
 NIM : 500785195
 Program Studi : Manajemen SDM
 Judul TAPM : Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan Pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) terhadap Komitmen Afektif dengan Budaya Kerja sebagai pemediasi (Studi pada Pegawai Negeri Polri di Lemdiklat Polri).

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

Hari/Tanggal : Jumat, 28 September 2018
 Waktu : 16.00 – 17.30

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Tanda Tangan

Ketua Komisi Penguji
 Nama: Rini Yayuk Priyati, SE., M.Ec., Ph.D

Penguji Ahli
 Nama: Dr. Amri Darwis

Pembimbing I
 Nama: Dr. Ir. Chairy SE. MM.

Pembimbing II
 Nama: Dr. Sugilar, M.Pd.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Alhamdulillahirobbil 'alamin Penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kemudahan dan kelancaran sehingga Penulis dapat menyelesaikan penulisan TAPM ini guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka (UT).

Dalam menyelesaikan 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
5. Dr. Chairy, M.M., sebagai dosen pembimbing pertama yang telah membimbing dan memberikan petunjuk terkait penulisan TAPM kepada Penulis, semoga Tuhan senantiasa membalas segala kebaikan dan waktu yang telah diberikan
6. Dr. Sugilar, M.Pd., sebagai dosen pembimbing kedua yang telah membantu Penulis dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini, semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dan waktu yang telah diberikan
7. Para pejabat di lingkungan Lemdiklat Polri yang telah memberikan kesempatan kepada Penulis untuk bisa meraih gelar Magister Manajemen melalui program beasiswa. Tak lupa Penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada Kabag Kermadiklat Lemdiklat Polri Kombes Pol Budi Purwoto, S.E, Kasubbag Kermalugri AKBP Supriyono dan Kasubbag Kermadagri AKBP Putu Armika yang telah memberikan kesempatan yang sangat luar biasa ini
8. Bapak Reynold Lengkong, MM dan Bapak Hasnun M. Sidik, S.Pd serta Ibu Lia Lengkong dan Ibu Kurniasih *I am absolutely nothing without your support and loves*
9. *My best friend forever* Debby Shintia, SE, MM, *thanks for being you and be my way out*
10. Seluruh teman-teman satu angkatan PPS 2016.2 yang telah memberikan motivasi dan ilmu yang bermanfaat. Bu Septi, Mbak Putri, Vidya dan Yogi terima kasih banyak atas *sharing* pengetahuan tentang penggunaan SmartPLS-nya. AKBP Herawati Hartanti, Iptu Ety Noviyandari, dan Ibu Elly teman-teman seperjuangan yang sama-sama menerima beasiswa Polri terima kasih untuk dukungan moril dan semangatnya
11. Teman-teman satu bagian di Kermadiklat Sitaresmi terima kasih atas pinjaman komputernya, AKP Vita, dan AKP Aqil terima kasih atas kerja samanya selama ini. Bripda Aniq, Bripda Echa, Bripda Rizki, Pak Nardi terima kasih atas pengertian dan supportnya
12. Yang terakhir dan paling utama tak lupa penulis ucapkan terima kasih kepada Bapak Hasmuda Zulfikar suami tercinta *“je t'aime” those seven alphabets have my life in them*

Akhir kata, penulisan ini tidak terlepas dari segala kekurangan dan kelemahan, Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat dikemudian hari bagi kita semua.

Jakarta, September 2018

Penulis

Janissa Haqq Lengkong
NIM. 500785195

RIWAYAT HIDUP

Nama : Janissa Haqq Lengkong

NIM : 500785195

Program Studi : Magister Manajemen

Tempat / Tanggal Lahir : Bogor/ 6 Maret 1987

Riwayat Pendidikan : Lulus SDN RRI Cisalak tahun 1999

Lulus SLTPN 3 Depok tahun 2002

Lulus SMAN 2 Depok tahun 2005

Lulus S1 di ABFII Institute Perbanas tahun 2010

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2011 s/d sekarang sebagai Paur Subbag Kernalugri
Bag. Kermadiklat Robindiklat Lemdiklat Polri di Lembaga
Pendidikan dan Pelatihan Polri

Jakarta, September 2018

Penulis

Janissa Haqq Lengkong

NIM. 500785195

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 Gambar	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	15
1. <i>Perceived Organizational Support</i> (POS)	15
2. Pelatihan Kerja	20
3. Budaya Kerja	25
4. Komitmen Organisasi	33
B. Relevansi Teori	42
1. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) Terhadap Budaya Kerja	42
2. Pengaruh Pelatihan <i>Neuro Associate</i> <i>Conditioning</i> (NAC) Terhadap Budaya Kerja	43
3. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) Terhadap Komitmen Afektif	44
4. Pengaruh Pelatihan <i>Neuro Associate</i> <i>Conditioning</i> (NAC) Terhadap Komitmen Afektif	45

	5. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Komitmen Afektif	45
	C. Tinjauan Penelitian Terkait	46
	D. Kerangka Berpikir	61
	E. Operasionalisasi Variabel	63
	F. Hipotesis	67
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	
	A. Desain Penelitian	69
	B. Definisi Operasional	71
	C. Populasi dan Sampel Penelitian	78
	1. Populasi	78
	2. Sampel	79
	D. Instrumen Penelitian	80
	E. Prosedur Pengumpulan Data	86
	F. Teknik Analisis Data	86
BAB IV	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
	A. Deskripsi Objek Penelitian	90
	1. Profil Lembaga Pendidikan dan Pelatihan (Lemdiklat) Polri	90
	2. Pendidikan Pembentukan	91
	3. Gambaran Responden	93
	B. Pembahasan	98
	1. Evaluasi <i>Outer Model</i>	98
	2. Evaluasi <i>Inner Model – Goodness Of Fit</i>	104
	3. Uji Hipotesis	107
	4. Pengaruh tidak Langsung	110
	5. Analisis F^2 (<i>Effect Size</i>)	111
	6. Diskusi	112
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Kesimpulan	121
	B. Saran	125

Daftar Pustaka

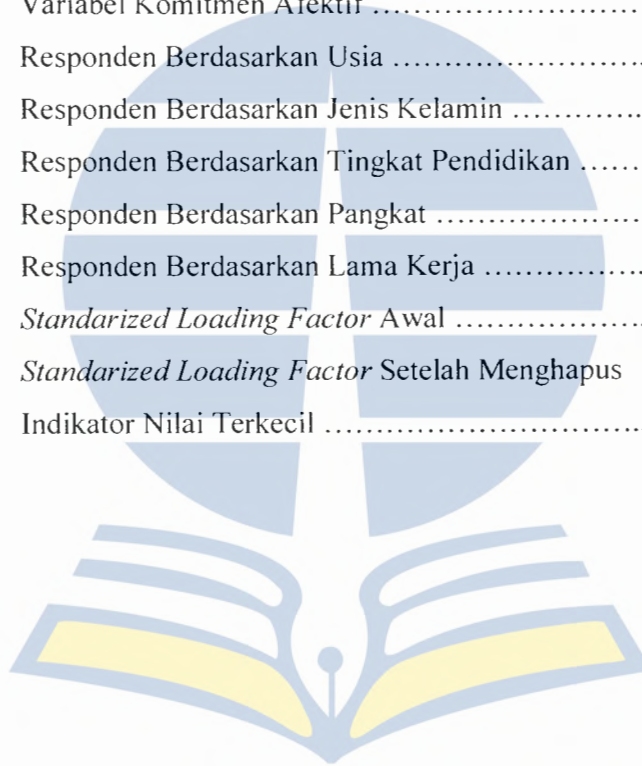
Lampiran

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	47
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel Penelitian	73
Tabel 3.2	Data Pegawai Negeri pada Polri di Lemdiklat Polri T.A. 2018	78
Tabel 3.3	Skor Pembobotan Skala Likert	81
Tabel 3.4	Kisi-kisi Instrumen Kuesioner	81
Tabel 3.5	Hasil <i>Try Out</i> Uji Validitas	83
Tabel 3.6	Pedoman Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	85
Tabel 3.7	Hasil <i>Try Out</i> Uji Reliabilitas	85
Tabel 4.1	<i>Outer Loading</i>	99
Tabel 4.2	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	101
Tabel 4.3	<i>Cronbach's Alpha</i>	102
Tabel 4.4	Nilai AVE dan AVE Kuadrat	103
Tabel 4.5	<i>Cross Loading</i>	103
Tabel 4.6	Nilai R ² (Koefisien Determinasi)	104
Tabel 4.7	<i>Model Fit</i>	107
Tabel 4.8	<i>Path Coefficient Inner Model</i>	107
Tabel 4.9	Hasil Uji Hipotesis	110
Tabel 4.10	Pengaruh tidak Langsung	110
Tabel 4.11	<i>Effect Size (F²)</i>	112

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Sasaran 9 Perilaku	10
Gambar 2.1	Kerangka Penelitian	63
Gambar 2.2	Desain Penelitian	64
Gambar 2.3	Variabel <i>Perceived Organizational Support</i> (POS)	64
Gambar 2.4	Variabel Pelatihan <i>Neuro Associate Conditioning</i> (NAC)	65
Gambar 2.5	Variabel Budaya Kerja	66
Gambar 2.6	Variabel Komitmen Afektif	67
Gambar 4.1	Responden Berdasarkan Usia	94
Gambar 4.2	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	95
Gambar 4.3	Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	96
Gambar 4.4	Responden Berdasarkan Pangkat	97
Gambar 4.5	Responden Berdasarkan Lama Kerja	97
Gambar 4.6	<i>Standarized Loading Factor</i> Awal	98
Gambar 4.7	<i>Standarized Loading Factor</i> Setelah Menghapus Indikator Nilai Terkecil	100



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal utama bagi keberlangsungan sebuah organisasi dan dalam proses pencapaian tujuan organisasi dibutuhkan komitmen yang kuat dari SDM di dalamnya. Komitmen organisasi dapat juga disebut dengan loyalitas pegawai yang merupakan sebuah derajat dimana seorang pegawai mengidentifikasi diri terhadap organisasi dan ingin melanjutkan partisipasinya secara aktif dalam organisasi (Newstrom, 2007).

Allen dan Meyer (1993) menyatakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga model komponen yaitu Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif. Allen dan Meyer (1993) juga menyatakan bahwa di dalam organisasi komitmen afektif dapat dikatakan sebagai penentu yang penting bagi dedikasi dan loyalitas seorang pegawai, dan komitmen ini sangat berkarakteristik pada sebuah kepercayaan dari pegawai yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi.

Penelitian terkait komitmen afektif yang dilakukan oleh Mowday, *et. al.* (1982) menyatakan bahwa konsekuensi utama dari komitmen afektif terdiri dari *Turnover*, Mowday mendefinisikan pegawai yang berkomitmen adalah berkeinginan untuk tetap dengan organisasi dan bekerja menuju tujuan organisasi oleh karena itu sangat kecil kemungkinannya untuk pergi, penilaian kinerja organisasi dimulai dari penilaian terhadap kinerja pegawainya, dalam hal ini diperlukan kontribusi dari komitmen afektif untuk kinerja pegawai di dalamnya.

Hal ini dikuatkan oleh Steer (1983) bahwa komitmen organisasi dapat menyebabkan kinerja pegawai yang tinggi. Ketidakhadiran, bahwa komitmen afektif menjadi salah satu prediktor utama ketidakhadiran pegawai. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, berdasarkan penelitian Mowday bahwa komitmen afektif berkorelasi positif dan prediktif dengan *Organizational Citizenship Behaviour*. Stres, yang dinyatakan dengan komitmen organisasi memoderasi stres di tempat kerja, sedangkan Schimdt (2007) menemukan bahwa komitmen afektif dapat memediasi tingkat stres di tempat kerja dengan mengurangi perasaan kelelahan dan kelelahan emosional. Selain itu, penelitian terkait dengan anteseden utama dari komitmen afektif dikemukakan oleh Morrow (2005) bahwa komitmen yang tinggi dari praktek SDM dan peran hubungan interpersonal memiliki hubungan yang positif dengan komitmen afektif. Lain hal dengan Bartlett (2001) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*), akses dan keterlibatan pegawai dengan praktek organisasi mempengaruhi tingkat komitmen afektif.

Rhoades *et. al.* (2001) mengemukakan bahwa keberadaan komitmen secara emosional ini menuntut kesiapan organisasi untuk bisa melakukan pendekatan kepada pegawai untuk memenuhi kebutuhan emosi sosial seperti memberikan penghargaan atas pencapaian pegawai sehingga akan terbentuk sebuah kepercayaan dari pegawai terkait sejauh mana organisasi menilai kontribusi dan partisipasi pegawai serta kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai, hal ini yang disebut dengan *Perceived Organizational Support (POS)*.

Penelitian tentang *Perceived Organizational Support (POS)* dilakukan oleh Rhoades *et. al.* (2001) dengan penelitian berjudul *Affective Commitment: the*

Contribution of Perceived Organizational Support (POS). Penelitian tersebut dilakukan terhadap beberapa organisasi dengan menggunakan sampel yang berbeda dari 367 yang diambil dari berbagai organisasi. Penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui hubungan timbal balik antara pengalaman bekerja, *Perceived Organizational Support (POS)*, komitmen afektif dan *turnover* pegawai. Dari penelitian pertama dengan ditemukan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* dimediasi asosiasi positif dari penghargaan organisasi, *procedural justice*, dan dukungan supervisor dengan komitmen afektif. Dari penelitian kedua untuk memeriksa perubahan *Perceived Organizational Support (POS)* dan komitmen afektif pada karyawan ritel selama rentang waktu dua tahun (N = 333) dan tiga tahun (N = 226), dari penelitian tersebut ditemukan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* memang cenderung mengarah kepada komitmen afektif. Pada penelitian ketiga ditemukan bahwa terdapat hubungan negatif antara *Perceived Organizational Support (POS)* dengan *turnover* pada karyawan sukarela yang dimediasi oleh komitmen afektif di perusahaan retail.

Rhoades dan Eisenberger (2002) berpendapat bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* juga sangat dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki oleh individu serta pengamatan mengenai keseharian organisasi terhadap ide-ide yang disampaikan oleh pegawai, respon terhadap pegawai yang mengalami masalah dan bagaimana perhatian organisasi terhadap kesejahteraan dan kesehatan pegawai. Pada dasarnya apabila pegawai telah terpenuhi oleh dukungan organisasi maka akan tumbuh sebuah keyakinan apakah pegawai tersebut harus peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya.

Hal lain yang dapat mendukung peningkatan komitmen afektif pegawai pada organisasi adalah pelatihan. Dalam Pasal 1 ayat 9 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003, pengertian dari pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Pelatihan adalah proses sistematis untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang penting untuk melakukan pekerjaan secara efektif (Swanson dan Holton, 2001). Organisasi mengakui pentingnya pelatihan dalam hal kontribusinya terhadap produktivitas dan kinerja organisasi (Scott dan Meyer, 1991).

Pelatihan merupakan hal yang sangat penting, apabila seorang pegawai yang memiliki potensi yang tinggi sekalipun namun ia tidak mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, mungkin mereka akan melakukan improvisasi atau tidak melakukan sesuatu yang berguna sama sekali. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki rencana strategis terhadap sasaran pelatihan, hal itu dimaksudkan untuk mengidentifikasi perilaku pegawai yang dibutuhkan oleh organisasi untuk melaksanakan strateginya, setelah itu organisasi dapat menyimpulkan kompetensi yang dibutuhkan pegawainya.

Dalam pelaksanaan pelatihan pegawai dapat diberikan pemahaman mengenai apa yang harus dilakukan dan apa saja yang akan didapat oleh karyawan tersebut jika memberikan kontribusinya yang paling baik perusahaannya. Pelatihan yang mampu membuka wawasan mengenai pentingnya peran pegawai dalam

perusahaan maka akan dapat meningkatkan ikatan yang kuat antara karyawan dan perusahaannya (Sigit, 2003).

Selain pelatihan yang dapat meningkatkan pengetahuan dan kompetensi organisasi juga perlu menyelenggarakan pelatihan dalam rangka perubahan *mindset* dan *culture set* untuk pengembangan personal dan *leadership building*. Dengan desain pelatihan yang dapat menggugah empati, menggali potensi manusia, mengubah pola pikir, meningkatkan semangat serta kepercayaan diri, melatih bagaimana bersikap dalam menghadapi perubahan situasi dan kondisi lingkungan terhadap sikap dan perilaku, mengurangi tingkat stres, mengarahkan pegawai untuk mencapai kesuksesan, meningkatkan kekuatan pikiran, meningkatkan keterampilan berkomunikasi dan memperbaiki komunikasi yang terputus. Pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) memiliki desain pelatihan tersebut.

Pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) merupakan pelatihan pengembangan kreatif dari teknologi *Neuro Linguistic Programe* (NLP) (Sumber: NAC Polri). Pelatihan *Neuro Linguistic Programe* (NLP) tersebut merupakan sebuah metode untuk meningkatkan kualitas manusia dengan cara pemrograman dari orang lain, diri sendiri, dengan menggunakan bahasa tertentu diprogramkan ke dalam pikiran. Sedangkan pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) menitikberatkan kepada optimalisasi pikiran dengan mengasosiasikan dan mengkondisikan pikiran menuju SDM yang diinginkan.

Pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) diadopsi oleh beberapa organisasi untuk mengubah pola pikir dan budaya organisasi yang sudah tidak cocok diadopsi di dalam sebuah organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan memberikan ciri khas tertentu sehingga memberikan daya tarik bagi individu untuk

bergabung dan berkontribusi di dalamnya, hal ini disebut budaya organisasi. Budaya organisasi mewakili persepsi umum para pegawai di dalam organisasi. Pemahaman budaya organisasi disini adalah bagaimana sikap dan perilaku yang diterapkan para pegawai saat melakukan pekerjaannya dalam suatu organisasi, bagaimana nilai yang dianut dalam menerapkan pekerjaannya, hal tersebut dapat menentukan kualitas pekerjaan seorang pegawai.

Apabila para pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi mampu menerapkan budaya kerja berkualitas tentu dapat pula meningkatkan kualitas pelayanan publik dari pada pemerintah maupun pemerintah daerah (Aldri, 2014).

Budaya kerja adalah 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 (Kemenpan RI, 2002).

Pegawai dengan komitmen yang tinggi akan terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan, loyal serta senantiasa berpikir positif terhadap organisasinya. Budaya organisasi sebagai antisipasi dari komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Mahmudah (2012) terkait dengan budaya kerja menyatakan bahwa adanya hubungan yang positif antara budaya organisasi dan komitmen organisasional, budaya organisasi juga dapat berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional, artinya dengan menerapkan budaya kerja birokrasi akan mengakibatkan komitmen organisasional rendah karena budaya sangat mempengaruhi komitmen organisasional dan keterlibatan antar karyawan.

Yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri (Lemdiklat Polri). Penelitian ini untuk mengetahui

pendapat para pegawai di Lemdiklat Polri terkait *Perceived Organizational Support* (POS), pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) yang selama ini diberikan dan di-ToT-kan, serta komitmen afektif pegawai dengan budaya kerja sebagai pemediasi.

Sebagian besar masyarakat hanya mengetahui Polri bertugas di jalan raya mengatur lalu lintas, berpatroli, dan menangkap pelaku kriminal atau pelaku terorisme. Akan tetapi anggota Polri juga ada yang memiliki *jobdesk* sebagai tenaga Pendidik serta penyusun kurikulum Pendidikan dan Pelatihan. Lemdiklat Polri merupakan unsur pendukung pelaksana pendidikan pembentukan dan pengembangan yang berada di bawah Kapolri dengan tugas merencanakan, mengembangkan dan menyelenggarakan pendidikan Kepolisian 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. 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. Para pegawai negeri di insititusi Polri yang terdiri dari Polisi dan PNS dituntut memiliki kompetensi dan komitmen tinggi dalam mengelola serta menghasilkan produk jasa untuk kemajuan Pendidikan dan Pelatihan Polri se-Indonesia.

Penelitian yang dilakukan di Lemdiklat Polri untuk mengetahui komitmen afektif para pegawai yang ada di dalam organisasi. Berdasarkan hasil wawancara

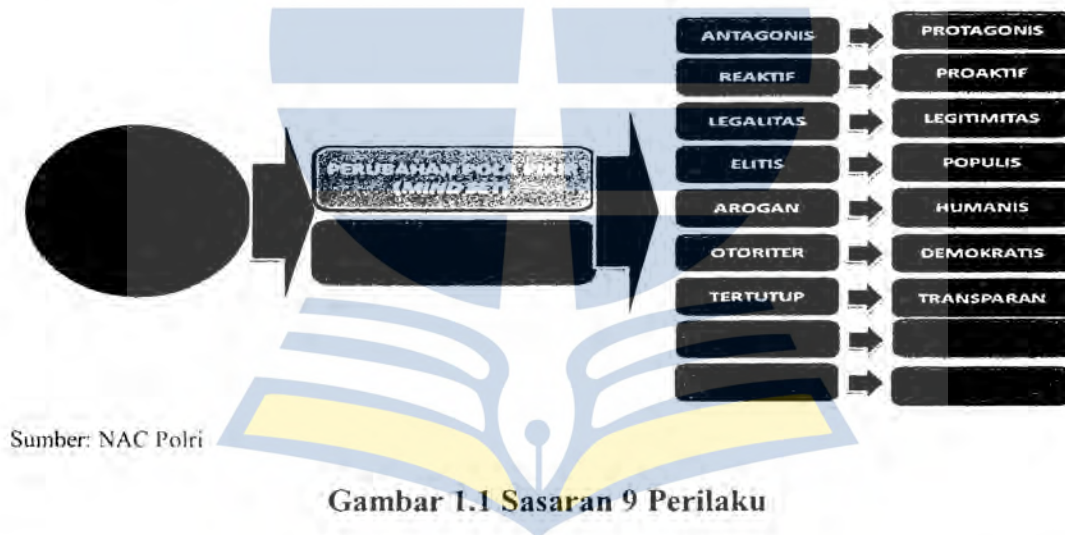
yang dilakukan terhadap pegawai di Lemdiklat Polri bahwa pegawai yang dimutasi di Lemdiklat Polri merupakan pegawai yang bermasalah sewaktu ia masih bertugas pada Satkernya baik dari permasalahan kode etik sampai dengan kedisiplinan, oleh karena itu muncul anggapan dari para pegawai negeri pada Polri bahwa Lemdiklat merupakan tempat pembuangan bagi pegawai yang bermasalah. 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.

Permasalahan yang kerap kali ditemui terkait dengan SDM di Lemdiklat Polri yaitu mengenai desersi pegawai dan kehadiran pegawai yang hanya sekedar untuk memenuhi kualitas absensi, kedua permasalahan kedisiplinan tersebut menjadi fenomena aktual yang terjadi di dalam organisasi. Ukuran dari desersi tersebut adalah ketidakhadiran pegawai atau sikap pegawai yang meninggalkan kesatuan dalam batas tenggang waktu 30 hari sedangkan pegawai pada Polri dituntut kesiapsiagaannya pada satuan kerja tempatnya berdinam. Kualitas absensi pegawai di Lemdiklat Polri dapat dikatakan baik dan didukung oleh data-data *print out* dari *finger print* sebesar 95%, pegawai melakukan absensi kehadiran pegawai masuk tepat waktu dan tepat pulang setiap harinya. Namun fenomena yang terjadi data tersebut tidak sesuai dengan fenomena sebenarnya bahwa pegawai yang terdata dalam absensi kehadiran tidak memberikan kontribusi terhadap *job desk* yang menjadi kewajibannya hal ini mencerminkan kurangnya rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan. Dan permasalahan lain yang mempengaruhi produktivitas organisasi yaitu tingkat *turnover* yang unik, yakni hanya memanfaatkan posisi di organisasi untuk mendukung kenaikan pangkatnya saja

atau menjadikan organisasi sebagai batu loncatan untuk bisa mutasi ke satuan kerja Polri lainnya. Berdasarkan observasi Peneliti selama delapan tahun sebagai pegawai di Lemdiklat Polri bahwa tidak lagi menjadi rahasia bagi seluruh pegawai negeri pada Polri untuk mendapatkan kenaikan pangkat harus mendapatkan “jabatan” sebagai syarat untuk mendapatkan kenaikan pangkat dimaksud, sehingga fenomena batu loncatan sering terjadi di Lemdiklat Polri. Berdasarkan fenomena tersebut, dapat dilihat dari kuantitas pegawai yang mengajukan mutasi keluar Lemdiklat Polri yang telah terdata oleh Bagian SDM Lemdiklat Polri pada tahun 2017 semester dua terdapat 199 personil dan pada tahun 2018 semester satu terdapat 98 personil.

Pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*) yang selama ini diadopsi harus diubah untuk memberikan pencapaian positif bagi pegawai negeri di Lemdiklat Polri. Padahal terkait dengan budaya kerja dapat meningkatkan produktivitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya (Kabelo, 2015). Keberhasilan program budaya kerja sangat tergantung pada komitmen pegawai yang bersangkutan agar secara sadar dapat melaksanakan tugas-tugas yang ada di lembaga (Kabelo, 2015). Untuk itu, perlu dibangun kesadaran internal secara kolektif bagi pegawai negeri Polri yang dianggap bertentangan. Hal ini dimaksudkan agar tercipta atmosfer pekerjaan yang lebih baik dan bisa diterima yang pada akhirnya tercapai perubahan secara signifikan di dalam organisasi melalui produk-produk Pendidikan dan Pelatihan yang diberikan untuk pegawai negeri pada Polri di seluruh Indonesia dalam rangka mencapai tujuan salah satunya mendapatkan kembali kepercayaan masyarakat.

Terkait dengan hal tersebut, maka perilaku pegawai yang menjadi sasaran untuk dirubah menjadi lebih baik melalui perubahan pola pikir dan budaya kerja, yaitu berkenaan dengan perilaku anggota Polri yang antagonis, reaktif, legalitas, elitis, arogan, otoriter, tertutup, akuntabilitas vertikal dan monologis. Perilaku-perilaku tersebut yang harus dirubah menjadi sebaliknya agar terwujud SDM di seluruh satuan kerja Polri khususnya Lemdiklat menjadi lebih professional dan memiliki budaya kerja yang baik dalam menjalankan tugasnya masing-masing, sehingga tercipta sinergi yang baik serta proyeksi sikap yang dapat diterima oleh masyarakat. Sebagaimana tergambar dalam skema sembilan perilaku berikut.



Secara sederhana, yang perlu dipahami dari gambar Sasaran 9 Perilaku *Neuro Associative Conditioning* (NAC), Polri yakni memiliki tanggung jawab untuk ikut berkontribusi memberikan pendidikan karakter di seluruh Indonesia. NAC Polri hadir untuk menjembatani dan memberikan contoh pendidikan karakter bangsa, dimulai dari pendidikan karakter yang ada di Akademi Kepolisian Republik Indonesia yang berada di bawah Lemdiklat Polri sampai pendidikan pengembangan spesialisasi.

Oleh karenanya, membentuk pegawai yang profesional tidak hanya terbatas dengan memberikan perintah dan menjalankan perintah, namun perlu adanya *feedback* (umpan balik) dan komunikasi yang baik agar lingkungan kerja menjadi kondusif dan timbul kreativitas kerja para pegawai. Untuk itu, diperlukan berbagai upaya konstruktif dan keterlibatan pihak-pihak terkait dalam mewujudkan cita-cita tersebut.

Saat ini, Polri khususnya Lemdiklat telah melakukan pengembangan meningkatkan kapasitas diluar kemampuan bidang pekerjaannya, yakni dengan memberikan dukungan bagi pegawai melalui pelaksanaan pelatihan dengan mengadopsi *Neuro Associative Conditioning* (NAC) guna merubah *mindset*, keyakinan dan *culture set* dalam rangka membangun sikap mental yang positif pada pegawai negeri pada Polri, hal tersebut disinyalir untuk meningkatkan komitmen organisasi para pegawai secara psikologis.

Berdasarkan uraian di atas, maka perlu untuk menelaah lebih lanjut yang kemudian Penulis tuangkan dalam karya ilmiah dengan **Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan Pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) Terhadap Komitmen Afektif dengan Budaya Kerja sebagai Pemediasi (Studi pada Pegawai Negeri Polri di Lemdiklat Polri)**. Kemudian yang perlu diketahui disini bahwa dalam penelitian ini, pengaruh variabel POS dan pelatihan NAC terhadap komitmen afektif dengan budaya kerja sebagai pemediasi didasarkan pada asumsi bahwa perubahan *mindset* dan *culture set* melalui dukungan dan pelatihan NAC dapat menumbuhkan dan meningkatkan komitmen organisasi para pegawai yang telah menempati jabatannya masing-masing.

B. Perumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang yang telah diuraikan di atas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh variabel *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap budaya kerja pegawai negeri pada Polri di Lemdiklat Polri?
2. Bagaimana pengaruh pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) terhadap budaya kerja pegawai negeri pada Polri di Lemdiklat Polri?
3. Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap komitmen afektif pegawai negeri pada Polri di Lemdiklat Polri?
4. Bagaimana pengaruh pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) terhadap komitmen afektif pegawai negeri pada Polri di Lemdiklat Polri?
5. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap komitmen afektif pegawai negeri pada Polri di Lemdiklat Polri?
6. Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap komitmen afektif dengan budaya kerja sebagai pemediasi?
7. Bagaimana pengaruh pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) terhadap komitmen afektif dengan budaya kerja sebagai pemediasi?

C. Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap budaya kerja pegawai negeri pada Polri di Lemdiklat Polri.
2. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) terhadap budaya kerja pegawai negeri pada Polri di Lemdiklat Polri.

3. Untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap komitmen afektif pegawai negeri pada Polri di Lemdiklat Polri.
4. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) terhadap komitmen afektif pegawai negeri pada Polri di Lemdiklat Polri.
5. Untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap komitmen afektif pegawai negeri pada Polri di Lemdiklat Polri.
6. Untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap komitmen afektif dengan budaya kerja sebagai pemediasi.
7. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) terhadap komitmen afektif dengan budaya kerja sebagai pemediasi.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan tentang dukungan lembaga terhadap pegawai, penyelenggaraan pelatihan perubahan *mindset* dan *culture set* (*Neuro Associative Conditioning* (NAC)), perbaikan budaya kerja, dan peningkatan komitmen afektif pegawai negeri pada Polri di Lemdiklat Polri. Secara spesifik, kegunaan yang diharapkan yang dicapai melalui penelitian ini adalah:

1. Untuk kepentingan teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dan gambaran utuh terhadap kepentingan penelitian selanjutnya khususnya mengenai pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) terhadap komitmen afektif dengan budaya kerja sebagai pemediasi.

2. Lemdiklat Polri

Sebagai masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan untuk mempertimbangkan penguatan sumber daya manusia Lemdiklat Polri. Agar mampu menghadapi perubahan dan mampu berkompetisi dengan wujud komitmen organisasional dan produktivitas yang tinggi. Selain itu, Lembaga mampu memberikan perhatian kepada pegawai melalui pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan mengembangkan pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) lagi guna meningkatkan mental positif pegawai.

3. Peneliti

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan diharapkan dapat membantu Divisi Sumber Daya Manusia dalam menjalankan praktik-praktik Manajemen Sumber Daya Manusia untuk kemajuan Institusi Polri.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Tinjauan pustaka berisi landasan teori, konsep, dan hasil penelitian dalam terbitan-terbitan/publikasi, yang dipandang yang relevan dengan topik atau masalah penelitian. Fokus kajian dipandang penting untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu terkait dengan manajemen sumber daya manusia, dimana secara lebih khusus mengkaji mengenai *Perceived Organizational Support (POS)* dan pelatihan NAC terhadap komitmen afektif dengan budaya kerja sebagai pemediasi.

1. *Perceived Organizational Support (POS)*

a. Pengertian *Perceived Organizational Support (POS)*

Perceived Organizational Support (POS) dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan kepada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan (Rhoades and Eisenberger, 2002). Dalam beberapa keadaan, POS kerap kali dianggap sebagai sebuah keyakinan global yang dibentuk oleh tiap karyawan mengenai penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi yang dibentuk berdasarkan pada pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber daya, interaksi dengan agen organisasinya (misalnya supervisor) dan persepsi mereka mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka.

Menurut Paille *et. al.* (2010) *Perceived Organizational Support* (POS) menunjukkan perlakuan yang baik dari organisasi menciptakan kewajiban umum, berdasarkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli terhadap organisasi mereka dan memperlakukan organisasi mereka dengan baik sebagai pengembaliannya, yang secara sederhana dapat dipahami bahwa kewajiban karyawan akan dibalaskan melalui perilaku terkait pekerjaan yang akan mendukung berbagai tujuan dari organisasi.

Untuk memahami dan menganalisa POS dapat dilihat dari kerangka besar perilaku organisasi. Robbins (2003) menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) terlihat dari tingkat dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Neves dan Eisenberger (2014) menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada karyawan. Apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, oleh karena itu karyawan dengan tingkat POS yang tinggi lebih maksimal memberikan kinerjanya.

Rhoades dan Eisenberger (2002) berpendapat bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) juga sangat dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki oleh individu serta pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan seseorang, dalam hal ini sikap organisasi terhadap ide-ide yang disampaikan oleh pegawai, respon terhadap pegawai yang mengalami masalah serta perhatian organisasi terhadap kesejahteraan

dan kesehatan pegawai merupakan tiga aspek yang menjadi perhatian utama dari pegawai:

1) Sikap organisasi terhadap ide pegawai

Perceived Organizational Support (POS) dipengaruhi oleh sikap organisasi terhadap ide yang disampaikan oleh pegawai. Bila organisasi melihat ide dari pegawai sebagai sumbangan yang konstruktif yang mungkin saja dapat diwujudkan melalui perencanaan yang matang, maka individu yang bekerja di organisasi tersebut akan memiliki penilaian yang positif akan dukungan organisasi terhadap diri mereka. Sebaliknya, penilaian akan menjadi negatif bila organisasi selalu menolak ide dari pegawai dan segala sesuatu merupakan keputusan dari pimpinan puncak.

2) Respon terhadap pegawai yang mengalami masalah

Perceived Organizational Support (POS) juga dipengaruhi oleh respon organisasi terhadap pegawai yang mengalami masalah. Bila organisasi cenderung untuk berdiam diri dan tidak memperlihatkan usaha untuk membantu individu yang terlibat masalah maka pegawai akan melihat bahwa tidak ada dukungan yang diberikan oleh organisasi terhadap pegawai tersebut.

3) Respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan pegawai

Perhatian organisasi akan kesejahteraan pegawai juga mempengaruhi tingkat POS pegawai. Pegawai yang melihat bahwa organisasi berusaha keras untuk meningkatkan kesejahteraan individu yang bekerja di dalamnya, akan melihat upaya ini sebagai suatu hal yang positif. Pegawai melihat bahwa organisasi memberikan dukungan agar

setiap orang dapat bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan bersama.

Sigit (2003) menjelaskan bahwa ada empat aspek yang mempengaruhi POS, beberapa faktor kompleks yang masuk dalam persepsi diantaranya:

- 1) *Hallo Effect* (pengaruh halo) ialah memberikan tambahan penilaian (judgement) kepada seseorang atau sesuatu yang masih bertalian dengan hasil persepsi yang telah di buat. *Halo effect* juga dapat diartikan adanya atau hadirnya sesuatu, sehingga kesimpulan yang di buat tidak murni.
- 2) *Attribution* (membuat atribusi), mengacu pada bagaimana orang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri. Atribusi adalah proses kognitif dimana orang menarik kesimpulan mengenai faktor yang mempengaruhi atau masuk akal terhadap perilaku orang lain. Ada dua jenis atribusi yaitu atribusi disposisional, yang menganggap perilaku seseorang berasal dari faktor internal seperti ciri kepribadian, motivasi, atau kemampuan, dan atribusi situasional yang menghubungkan perilaku seseorang dengan faktor eksternal seperti peralatan atau pengaruh sosial dari orang lain.
- 3) *Stereotyping* (memberi stereotipe), ialah memberi sifat kepada seseorang semata-mata atas dasar sifat yang ada pada kelompok, rasa tahu bangsa secara umum sebagaimana pernah didengar atau diketahui dari sumber lain. Stereotip menghubungkan ciri yang baik atau tidak baik pada orang yang sedang dinilai, misalnya orang yang berasal dari pulau Bali beragama Hindu, padahal belum tentu orang tersebut beragama hindu.

4) *Projection* (proyeksi), ialah suatu mekanisme meramal, apa yang akan dilakukan oleh orang yang dipersepsi, dan sekaligus orang yang mempersepsi itu melakukan persiapan pertahanan untuk melindungi dirinya terhadap apa yang akan di perbuat orang yang dipersepsi.

b. Peran *Perceived Organizational Support* (POS)

Eisenberger (dalam Fuller, 2003) menyarankan bahwa peran *Perceived Organizational Support* (POS) adalah untuk memperhatikan dan menghargai usaha karyawan dalam membantu keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, POS yang dimiliki seorang karyawan secara psikologis dapat mempengaruhi keterikatan kerja karyawan tersebut. Eisenberger (dalam Fuller, 2003) juga menyatakan bahwa peran POS juga dinilai oleh karyawan sebagai pertemuan dari kebutuhan emosi sosial, menyediakan indikasi dari kesiapan organisasi untuk peningkatan kerja dan kecenderungan organisasi untuk menyediakan bantuan saat dibutuhkan untuk mengerjakan sebuah pekerjaan yang efektif.

c. Jenis-jenis Dukungan Organisasi

Menurut Kraimer (2001) ada dua bentuk dukungan organisasi, yaitu:

1. Dukungan Intrinsik

- a) Gaji
- b) Tunjangan
- c) Bonus

2. Dukungan Ekstrinsik

- a) Perhatian
- b) Pujian
- c) Penerimaan
- d) Keakraban
- e) Informasi
- f) Pengembangan diri

2. Pelatihan Kerja

a. Pengertian Pelatihan Kerja

Dalam pemaknaan yang sederhana, pelatihan merupakan bagian dari upaya dalam mengembangkan SDM terutama dalam rangka mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Oleh karena itu, untuk memperoleh hasil yang maksimal dalam pengembangan pegawai diperlukan pelatihan yang sesuai dengan analisa jabatan agar pegawai mengetahui tujuan dari kegiatan yang dijalankannya. Pasal 1 ayat 9 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 menjelaskan bahwa pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Sedangkan Mangkuprawira (2002) berpendapat bahwa pelatihan bagi karyawan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar.

Lebih lanjut, Noe (2013) pelatihan adalah usaha yang direncanakan oleh perusahaan (organisasi) untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan. Bernardin dan Russel (2010) menegaskan bahwa pelatihan (*training*) merupakan segala kegiatan untuk meningkatkan kinerja individu atau pegawai sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang dipegangnya atau berhubungan dengan tugas saat ini.

Menurut Mangkunegara (2009) untuk menyempurnakan hasil akhir suatu pelatihan, harus diingat bahwa proses selama pelatihan itu berlangsung harus jelas bagi peserta pelatihan. Maksudnya disini adalah *job specification* yang selanjutnya akan diemban harus dijelaskan terlebih dahulu kepada pekerja. Jadi para peserta pelatihan akan bersungguh-sungguh selama mengikuti program pelatihan. Seperti yang dikatakan Mangkunegara yakni segala bentuk pelatihan yang dibuat oleh perusahaan memiliki komponen-komponen sebagai berikut: tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur, para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai, materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, metode pelatihan harus sesuai dengan kemampuan pekerja yang menjadi peserta, peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Menurut Kirkpatrick (1994) berdasarkan teori yang dikenalkannya terkait erat dengan evaluasi kinerja bahwa evaluasi pelatihan kerja yang dapat diukur berdasarkan lima tingkatan evaluasi, meliputi; Reaksi dari pelatihan kerja, yang merupakan respon pekerja terhadap konten atau isi pelatihan kerja yang diberikan, kualitas pelatih dan pembiayaan pelatihan

kerja; Hasil pembelajaran, merupakan hasil yang didapat pekerja dalam kompetensi kognitif dan kemampuan teknik setelah mengikuti pelatihan kerja; Perubahan kebiasaan, merupakan perubahan kebiasaan pekerja dalam hal komitmen dan pertanggungjawaban kerja setelah mengikuti pelatihan kerja; Dampak organisasional, yaitu dampak pelatihan kerja terhadap kinerja pekerja setelah mengikuti pelatihan kerja; *Return on Investment* (ROI), ROI merujuk pada perbandingan manfaat moneter dari suatu pelatihan dengan biaya-biaya pelatihan. Tujuannya adalah mengetahui nilai balik modal dari pelaksanaan pelatihan.

Penjelasan di atas memberikan pemahaman bahwa pelatihan kerja merupakan setiap usaha untuk memperbaiki performa karyawan pada semua tingkatan organisasi untuk memperoleh dan mengembangkan pengetahuan, keahlian, kecakapan, keterampilan dan sikap karyawan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditentukan. Indikator pelatihan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah reaksi dari pelatihan kerja, hasil pembelajaran, perubahan kebiasaan, dan dampak organisasional.

b. Perencanaan Pelatihan

Dessler (2015) menjelaskan pelatihan merupakan hal penting, jika karyawan yang bahkan berpotensi tinggi sekalipun tidak mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, mereka akan berimprovisasi atau tidak melakukan apapun yang berguna sama sekali.

Menurut Dessler (2015) rencana strategis organisasi pemberi kerja haruslah mengatur sasaran pelatihannya, pada intinya harus memiliki tujuan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan yang dibutuhkan organisasi

untuk melaksanakan strateginya dan dari sana menyimpulkan kompetensi apa yang akan dibutuhkan karyawan. Kemudian menerapkan sasaran dan program pelatihan untuk menanamkan kompetensinya.

e. Tujuan Pelatihan

Simamora (2001) menjelaskan bahwa tujuan pelatihan kerja adalah untuk memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan, membantu memecahkan masalah operasional, mempersiapkan karyawan untuk promosi, mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, dan memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Menurut Simamora (2001) hal ini menguatkan bahwa pelatihan memiliki andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang didapat dari program pelatihan adalah meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas, mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima, membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan, memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia, mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja, membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Sejalan dengan penelitian ini, menurut Suradji (2006) tujuan dari Diklat Pegawai Negeri Sipil adalah:

- 1) Meningkatkan, pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil dengan kebutuhan instansi

- 2) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai perubah dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa
- 3) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat
- 4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik

d. Pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC)

Pada hakikatnya sistem *Neuro-Associative Conditioning* (NAC) mengacu pada sistem saraf otak sebagai cara berpikir seseorang atau sekelompok orang. Sistem NAC merupakan seperangkat sistem nilai yang terdapat dalam saraf otak manusia yang saling berhubungan satu sama lain, menjadikan cara berpikir, orientasi nilai, dan energi pendorong dan pemacu hasrat. Dengan pemilikan sistem nilai nilai tertentu menjadi energi seseorang atau sekelompok orang untuk mewujudkan sikap dan perilaku kerja (Robbins, 1994).

Anthony Robbins (dalam NAC Polri, 2013) dalam perkembangannya, NAC merupakan metode hasil pengembangan dari metode sebelumnya yaitu NLP yang dilakukan oleh Anthony Robbins. NAC hampir sama dengan NLP, namun ada yang membedakannya yaitu kata "*Conditioning*" pada NAC dan "*Programming*" pada NLP. Kata memprogram mengisyaratkan bahwa seseorang siap diprogram dan segalanya akan selesai. Yang diasumsikan mereka tidak punya tanggung jawab pribadi, sehingga tidak sedih jika tidak mengikuti perilaku baru.

NAC menggunakan pembelajaran yang relatif sederhana. Intinya, menghasilkan perubahan secara permanen dalam jangka waktu lama. Bahasa yang digunakan juga mudah dimengerti, bahkan oleh anak lulusan SMA sekalipun. Kata “*Conditioning*” mengaplikasikan bahwa subjek memiliki tanggung jawab pribadi yang lebih besar untuk berubah, dibandingkan dengan yang “diprogram” oleh orang lain. Lebih lanjut ajaran NAC menitikberatkan pada proses mengondisikan sistem urat syaraf di dalam otak untuk mengasosiasikan suka-cita (kesenangan) yang diinginkan dan duka-cita (kesedihan) yang akan digantikan. Perasaan kesenangan dan kesedihan inilah yang menentukan emosi dan perilaku seseorang selama ini.

3. Budaya Kerja

Sebagaimana diketahui bahwa budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Situasi dan kondisi ini akan terasa lebih jelas apabila budaya organisasi diartikan sebagai suatu sistem pengertian bersama. Dalam konteks pengertian budaya kerja, maka terlebih dahulu dapat dijelaskan menurut asal usul katanya. Secara *etimologis*, budaya berasal dari bahasa Sansekerta “*buddhayah*”, sebagai bentuk jamak dari kata dasar “budhi”, yang berarti akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental. Budidaya mengandung arti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris dikenal sebagai *culture* (Latin- *colere*) yang semula artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu (mengolah tanah pertanian), kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan nilai (*value*), karsa (*creativity*) dan hasil karya (*performance*).

Menurut Aldri dan Ali (2011) 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. Lebih lanjut Hartanto (dalam Susanto dan Aisiyah, 2010:20) mendefinisikan budaya kerja adalah suatu sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan, dan interaksi kerja yang disepakati bersama dan digunakan di dalam kehidupan sehari-hari.

Menurut Gibson *et. al.* (2002) budaya kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Faktor ini sangat erat kaitannya dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan terciptanya budaya kerja yang baik dan ditunjang oleh kerja sama diantara karyawan, maka akan tercapai hasil yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Lebih lanjut Ivancevich *et. al.* (2005) menjelaskan bahwa budaya kerja diartikan sebagai pola asumsi yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan agar orang dapat menyesuaikan diri dengan kehidupan organisasi.

Sementara itu, Lewis (2002) menjelaskan pengaruh budaya kerja para pegawai dapat membawa perubahan organisasi bagi peningkatan mutu dan kualitas. Budaya kerja meliputi berbagai sikap dan tingkah laku yang

mempunyai keberkesanan, kepada usaha memperbaiki mutu dan kualitas kerja yang dilakukan untuk peningkat kinerja organisasi.

Dalam penjelasan lain definisi budaya kerja adalah 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 (Kemenpan RI, 2002). 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 artipak orang, dimana kesemuanya tergantung pada program sosialisasi budaya dan kemampuan tiap orang untuk belajar, meninternalisasi memperoleh insentif dan disinsentif dan menyebarkan pengetahuan tersebut pada sesamanya atau generasi berikutnya.

Namun secara praktis, Kemenpan RI (2002) menjelaskan bahwa budaya kerja mengandung beberapa pengertian (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 nonsosial

Sementara itu, menurut Triguno (1997:3) budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”. Selanjutnya, dalam Seminar KORPRI Daerah Istimewa Yogyakarta (Nopember 1992) disebutkan tentang prinsip-prinsip budaya kerja Triguno (1997):

- a. Budaya kerja adalah salah satu komponen kualitas manusia yang sangat melekat dengan identitas bangsa dan menjadi tolak ukur dasar dalam pembangunan
- b. Budaya kerja dapat ikut menentukan integritas bangsa dan menjadi penyumbang utama dalam menjamin kesinambungan kehidupan bangsa
- c. Budaya kerja erat kaitannya dengan nilai-nilai yang dimilikinya terutama falsafah bangsa yang mampu mendorong prestasi kerja setinggi-tingginya

Menurut Kemenpan RI (2002) pada hakekatnya, bekerja merupakan bentuk atau cara manusia untuk mengaktualisasikan dirinya. Bekerja merupakan bentuk nyata dari nilai-nilai, keyakinan-keyakinan yang dianutnya dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya yang bermutu dalam pencapaian suatu tujuan. Dalam agama Islam dikenal makna bahwa bekerja adalah ibadah, bahkan memperoleh kedudukan yang tinggi disisi Allah.

Bekerja merupakan perintah Tuhan atau panggilan tugas mulia dan menempatkannya sebagai bentuk ibadah. Dalam kaitan dengan bekerja atau beramal, dikenal pula kata *ikhshan* dan *itqon* yaitu bentuk hasil pekerjaan yang optimal dan bukan sekedar asal bekerja dengan hasil seadanya atau asal jadi dan selesai. Dengan demikian, manusia didorong untuk bekerja secara maksimal atau profesional dengan akhlak mulia sesuai dengan ungkapan yang intinya: jika sesuatu pekerjaan dilaksanakan bukan oleh ahlinya (profesional), tunggulah kehancurannya. Yang dimaksud profesional disitu adalah kemampuan, keahlian atau ketrampilan seseorang dalam bidang tertentu yang ditekuninya sedemikian rupa dalam kurun waktu tertentu yang relatif lama sehingga hasil kerjanya bernilai tinggi dan diakui serta diterima masyarakat. Sedangkan, yang dimaksud berakhlak artinya mereka bekerja atas dasar prinsip-prinsip moral yang kuat, sehingga tampak rasa tanggung jawabnya, integritas serta cara dirinya menghasilkan sesuatu yang berkualitas. Menurut Kementrian PAN (2002), budaya kerja berarti cara pandang atau cara seseorang memberikan makna terhadap 'kerja'. Dalam konteks aparatur negara, budaya kerja secara sederhana dapat dipahami sebagai cara pandang serta suasana hati yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai-nilai yang diyakininya, serta memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh-sungguh untuk mewujudkan prestasi kerja yang baik. Hubungan antara nilai yang diyakini serta kerja sebagai bentuk aktualisasi dari keyakinan tersebut, menumbuhkan motivasi dan tanggung jawab (akuntabilitas) terhadap kinerja atau hasil pekerjaannya. Oleh karenanya, diyakini bahwa apa yang diharapkan dari seorang aparatur negara adalah sosok profesional berakhlak dan

bertanggung jawab yang merupakan fungsi nilai (nilai) motivasi dan fungsi kontrol dirinya sendiri.

Kementerian PAN (2002) menjelaskan bahwa nilai adalah dasar pertimbangan yang berharga bagi seseorang atau organisasi untuk menentukan sikap dan perilaku dalam menghadapi suatu masalah atau kejadian. Dengan demikian, fungsi nilai merupakan sesuatu yang dapat dimaknai dan diadopsi:

- 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

Dalam konteks pengembangan nilai-nilai dasar pengembangan budaya kerja aparatur negara, beberapa hal akan diuraikan di bawah ini. Dengan uraian ini, diharapkan dapat benar-benar dipahami mengenai arti, peranan dan urgensi setiap nilai dalam usaha meningkatkan kinerja aparatur negara serta kualitas pelayanan masyarakat secara berkelanjutan yang berorientasi pada terlaksananya tata pemerintahan yang baik (*good governance*).

Sementara itu, Triguno (1997) mengungkapkan bahwa masuknya nilai-nilai budaya kerja dalam manajemen dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kualitas cara kerja dan kualitas produknya. Dalam melaksanakan program budaya kerja dan manajemen modern diperlukan banyak kreatifitas dan kombinasi dari ilmu pengetahuan dan teknologi. Salah

satu yang paling mendasar adalah penguasaan atas nilai-nilai yang patut diangkat dalam administrasi/management dalam rangka menghadapi berbagai macam tantangan yang sedang berjalan maupun yang akan datang. Budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan mutu atau kualitas kerja pegawai.

Logika budaya (kerja) memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja (pegawai) adalah meliputi tiga gagasan Kotter dan Hasket (dalam Sudarmanto, 2009), yaitu: *pertama*, adalah penyatuan tujuan. Dalam sebuah perusahaan (organisasi) dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama. Artinya, tidak ada prestasi kecil dalam suatu dunia yang penuh spesialisasi dan bentuk-bentuk keragaman lain. *Kedua*, budaya yang kuat juga sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. *Ketiga*, budaya kuat juga dikatakan membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Lebih jauh, Armstrong (dalam Sudarmanto, 2009) menekankan bahwa budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja dan manajemen perubahan. Hal ini didukung pula dengan penjelasan Cameron dan Quin (dalam Sudarmanto, 2009) yang menggambarkan budaya memiliki efek (pengaruh) sangat kuat terhadap kinerja dan efektivitas organisasi jangka panjang. Sementara itu, dalam konteks administrasi negara (birokratik), Harold F. Gortner (dalam Triguno, 1997) mengemukakan tentang tata nilai yang kompetitif, yakni: kemampuan teknik, spesialisasi, tujuan yang

ditentukan, lugas dalam tindakan, rasional, stabilitas, tugas terstruktur, disiplin, dan bertanggung jawab.

Budaya kerja menjadi sesuatu yang sangat penting bagi perusahaan atau organisasi. 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*, 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 tanggung jawab, sehingga budaya disiplin dapat diterima oleh karyawan.
- b. *Unity*, lembaga atau perusahaan memberikan pergantian kerja atau shift kerja sesuai dengan jadwal kerja. Setiap karyawan dituntut untuk saling bekerja sama.
- c. *Respect*, lembaga atau perusahaan telah menerapkan budaya kerja *respect*. 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.
- d. *Integrity*, lembaga atau perusahaan memberikan peraturan yang positif kepada karyawan, antara lain karyawan dituntut untuk bersikap jujur, bertanggung jawab dalam bekerja, serta mengerjakan pekerjaan sesuai dengan peraturan.

- e. *Excellent*, 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.
- f. *Innovative*, 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.

Berdasarkan definisi-definisi budaya kerja di atas, maka dapat diketahui bahwa budaya kerja merupakan bentuk nilai-nilai yang melekat pada setiap manusia (pegawai) sebagai bagian atau pedoman tuntutan yang harus dimiliki dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas pekerjaannya. Hal ini didasarkan bahwa budaya kerja yang berkualitas membantu suatu organisasi untuk membangun suatu konseptualisasi yang disusun menjadi sistem kognisi sebagai simbol, norma-norma dan makna bersama, sehingga budaya kerja tersebut dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi (Siew dan Kelvin, 2004).

4. Komitmen Organisasi

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

menyatakan bahwa komitmen adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak kepada sesuatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Allen dan Meyer (1993) mengemukakan tiga komponen model komitmen terhadap organisasi: mengenal dan terikat pada organisasinya. Tiga komponen model komitmen terhadap organisasi tersebut adalah:

a. *Affective commitment* (komitmen afektif)

Keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi atau perusahaan karena ia memang ingin bersama dengan organisasi itu.

b. *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan)

Komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi.

c. *Normative commitment* (komitmen normatif)

Komponen ini terkait dengan kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi karena adanya tanggung jawab dari seorang pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Mowday *et. al.* (1982) membuktikan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Pengukuran komitmen karyawan menggunakan empat indikator yang dikembangkan oleh Mowday, *et. al.* yaitu:

- a. Keinginan kuat tetap sebagai anggota
- b. Keinginan berusaha keras dalam bekerja
- c. Penerimaan nilai organisasi
- d. Penerimaan tujuan organisasi

5. Komitmen Afektif

Menurut Mowday *et. al.* (dalam Rhoades *et. al.*, 2002) komitmen afektif merupakan suatu pengaruh yang kuat antara individu dengan perusahaan yang diidentifikasi dengan keikutsertaannya dalam kegiatan perusahaan atau organisasi. Dari definisi tersebut ditemukan sebuah keterikatan secara psikologis antara individu dengan organisasinya, apabila individu memiliki komitmen terhadap organisasinya tersebut maka akan melibatkan dirinya secara mendalam pada aktivitas organisasi dan menikmati kegiatannya di dalam organisasi tersebut dan bertahan apabila ia menginginkannya.

Pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi ingin tetap berada dalam organisasi karena mendukung tujuan organisasi dan ingin membantu misi tersebut (Greenberg dan Baron, 2000). Pegawai tetap berada dalam organisasi karena keinginannya sendiri, pegawai mengidentifikasi diri pada organisasi, menginternalisasi nilai dan sikap organisasi dan tunduk dengan tuntutan organisasi (Schultz, 1998).

Allen dan Meyer (1993) menjelaskan setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Individu yang memiliki komitmen afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota. Hal ini diperkuat oleh pendapat Vandenberghe (2004) bahwa komitmen afektif memberikan efek kuat secara langsung terhadap niat untuk keluar dari organisasi. Rhoades *et. al.* (2001) memberikan penjelasan yang kuat apabila komitmen afektif tinggi, maka niat untuk keluar dari organisasi juga rendah. Individu yang memiliki dedikasi dan loyalitas terhadap organisasi juga

ditentukan oleh adanya komitmen afektif atau keterikatan secara emosional terhadap organisasi.

Hartmann dan Bambacas (2000) mendefinisikan bahwa komitmen afektif mengacu kepada perasaan memiliki, merasa terikat kepada organisasi dan telah memiliki hubungan dengan karakteristik pribadi, struktur organisasi, pengalaman bekerja misalnya gaji, pengawasan, kejelasan peran, serta berbagai keterampilan. Buchanan (dalam Allen dan Meyer, 1993) menjelaskan komitmen afektif sebagai keikutsertaan suatu individu terhadap tujuan dan nilai organisasi dengan berdasarkan pada ikatan psikologis antara individu dan organisasi tersebut.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif merupakan salah satu komponen dalam komitmen organisasi yang berkaitan dengan keterikatan emosional, identifikasi, dan merasa terlibat dalam seluruh aktivitas, tujuan, nilai suatu organisasi. Komitmen afektif merupakan kesadaran bahwa anggota organisasi memiliki tujuan dan nilai yang sama dan selaras dengan organisasi tempatnya bergabung. Pada tahap ini tujuan dan nilai individu memiliki keselarasan dan kesatuan sehingga akan mempengaruhi individu untuk berdedikasi penuh dengan loyalitasnya dan ingin tetap bergabung dengan organisasi serta rendahnya niat untuk keluar dari organisasi.

a. Faktor-faktor Komitmen Afektif

Masing-masing dari tiga komponen komitmen organisasi memiliki antecedent yang berbeda. Mowday *et. al.* (dalam Allen dan Meyer, 1993)

mengemukakan bahwa anteseden komitmen afektif individu terhadap organisasi dipengaruhi oleh empat kategori, yaitu:

1) Karakteristik pribadi

Gender, usia, masa jabatan dalam organisasi, status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya.

2) Karakteristik pekerjaan

Berkaitan dengan tugas-tugas yang ada dalam suatu perusahaan atau lembaga. Dalam pengerjaannya didasarkan pada kompetensi yang dimiliki tiap-tiap pegawai.

3) Pengalaman kerja

Dalam Allen dan Meyer (1993) telah menunjukkan bahwa penyebab terkuat dalam komitmen afektif adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman-pengalaman yang dapat memenuhi kebutuhan psikologis karyawan untuk merasa nyaman dalam organisasi serta kompeten dalam melakukan pekerjaan sesuai peranannya.

4) Karakteristik kultural

Meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, dan sentralisasi otoritas.

Dari keempat kategori di atas, menunjukkan bukti terkuat terletak pada faktor pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk membuat individu nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam peran kerjanya. Lebih lanjut Rhoades *et. al.* (2002) mengungkapkan bahwa ada beberapa faktor munculnya komitmen afektif individu dalam

organisasi yang diperkuat oleh persepsi dukungan organisasi, antara lain penghargaan yang diberikan oleh organisasi (*reward*), keadilan prosedural, dan dukungan penyelia.

Sementara itu, Allen dan Meyer (1991) memiliki penjelasan tersendiri mengenai anteseden atau penyebab dari komitmen afektif, yaitu:

- 1) Tantangan pekerjaan, merupakan pekerjaan yang dilakukan individu dalam organisasi adalah menantang dan menarik
- 2) Kejelasan peran, merupakan kejelasan harapan dari organisasi terhadap individu
- 3) Kejelasan sasaran dalam tugas, merupakan pemahaman individu mengenai apa yang seharusnya dilakukan individu dalam pekerjaannya
- 4) Kesulitan tujuan, merupakan persyaratan pekerjaan dari organisasi yang tidak terlalu menuntut
- 5) Manajemen yang menerima, merupakan kondisi orang-orang yang berada di manajemen puncak organisasi menaruh perhatian terhadap ide yang diberikan oleh karyawan lain
- 6) Kedekatan dengan sesama anggota, merupakan adanya hubungan dekat dengan beberapa orang-orang dalam organisasi
- 7) Ketergantungan organisasi, merupakan rasa kepercayaan terhadap organisasi karena apa yang dikatakan maka akan dilakukan oleh pihak organisasi
- 8) Keadilan atau kewajaran, pada organisasi terdapat orang-orang mendapatkan lebih dari layak dan ada juga yang mendapatkan jauh lebih sedikit

- 9) Kepentingan pribadi, pada organisasi, individu didorong untuk merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan membawa kontribusi penting terhadap tujuan besar organisasi
- 10) Tanggapan organisasi atas kinerja, merupakan seberapa sering organisasi memberikan umpan balik terhadap kinerja individu
- 11) Partisipasi, merupakan kesempatan individu untuk berpartisipasi dalam memutuskan mengenai standar beban kerja dan kinerja

Berdasarkan pemaparan beberapa faktor komitmen afektif di atas, maka dapat diketahui bahwa faktor-faktor komitmen afektif secara garis besar adalah karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktural, dan pengalaman kerja. Faktor karakteristik pribadi meliputi kepentingan pribadi dan kedekatan dengan sesama anggota. Faktor karakteristik pekerjaan meliputi tantangan kerja, kejelasan peran, kejelasan sasaran dan tugas, kesulitan tujuan. Faktor karakteristik struktural meliputi keadilan prosedural, dukungan penyelia, penerimaan manajer, keadilan, ketergantungan organisasi. Sedangkan yang terakhir adalah faktor pengalaman kerja meliputi reward, partisipasi individu, dan *feedback* organisasi.

b. Aspek-aspek Komitmen Afektif

Beberapa ahli memiliki penjelasan dan konsep tersendiri mengenai komitmen afektif. Allen dan Meyer (1991) menjelaskan ada tiga aspek yang menggambarkan adanya komitmen afektif individu terhadap organisasi, yaitu:

1) Keterikatan Emosional

Merupakan perasaan kuat individu terhadap organisasi sehingga akan mudah melekat secara emosional terhadap organisasi. Individu akan merasa bahwa ia adalah bagian dari keluarga organisasi tersebut yang ditunjukkan dengan afeksi positif dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap organisasi. Karena adanya perasaan terikat terhadap organisasi, maka individu hanya mempunyai sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan tetap berkeinginan untuk melanjutkan keanggotaannya pada organisasi.

2) Identifikasi

Merupakan keyakinan dan penerimaan individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Adanya keyakinan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi merupakan salah satu kunci terbentuknya rangkaian aspek komitmen organisasi lainnya. Aspek tersebut dapat dilihat dari beberapa sikap, yaitu: adanya kesamaan tujuan dan nilai yang dimiliki individu dengan organisasi, adanya perasaan individu bahwa organisasi memberikan kebijakan untuk mendukung kinerjanya, dan adanya kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi.

3) Partisipasi

Merupakan keinginan individu untuk terlibat secara sungguh-sungguh dalam kepentingan organisasi. Adanya keinginan untuk sungguh-sungguh terlibat dalam setiap aktivitas atau kegiatan organisasi tercermin dalam penerimaan individu untuk menerima dan melaksanakan berbagai macam tugas dan kewajiban yang dibebankan.

Individu akan selalu berusaha memberikan kinerja yang terbaik melebihi standar minimal yang diharapkan organisasi. Selain itu, individu akan bersedia untuk melaksanakan pekerjaan diluar tugas dan perannya apabila bantuannya diperlukan oleh organisasi.

Menurut Gautam *et. al.* (dalam Allen dan Meyer, 1991) menjelaskan bahwa komitmen afektif terdiri dari tiga komponen, yaitu:

1) *Emotional Attachment*

Merupakan kelekatan emosional terhadap kelompok atau organisasi. Organisasi memiliki makna tersendiri bagi individu sehingga individu merasa telah menjadi bagian organisasi. Individu yang telah terikat secara emosional akan tetap setia dan loyal terhadap organisasi.

2) *Identification*

Merupakan keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan kebijakan organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan kesamaan nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi. Selain itu individu merasa bangga menjadi bagian dari organisasi.

3) *Involvement*

Merupakan keinginan kuat individu untuk berusaha demi kepentingan organisasi. Hal ini ditunjukkan dari usaha individu untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya melebihi yang diharapkan organisasi. Individu akan melakukan suatu pekerjaan diluar tanggung jawabnya apabila dibutuhkan.

Berdasarkan pemaparan beberapa aspek-aspek komitmen afektif organisasi di atas, yang akan digunakan sebagai landasan alat ukur komitmen afektif dalam penelitian ini adalah aspek yang dirumuskan oleh Allen dan Meyer (1993) yang terdiri dari keterikatan emosional, identifikasi, dan partisipasi.

B. Relevansi Teori

1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) Terhadap Budaya Kerja

Dukungan organisasi mengisyaratkan persepsi para pegawai, terkait dengan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap budaya kerja. Berdasarkan nilai yang dianut dalam penerapan budaya kerja yang dapat menentukan kualitas suatu pekerjaan (Aldri, 2014), terdapat sebuah gambaran bahwa pegawai memiliki hak untuk melakukan inovasi dan kreativitas terhadap pekerjaannya serta mengemukakan ide-idenya. Sejalan dengan penelitian Ibrahim *et. al.* (2016) menunjukkan bahwa dukungan organisasi berkontribusi terhadap kreativitas pegawai dan penelitian Akgunduz *et. al.* (2018) yang mengemukakan bahwa:

“1) *Perceived Organizational Support* (POS) meningkatkan makna kerja pegawai, 2) Kepribadian proaktif pegawai akan meningkatkan makna kerja pegawai, dengan kata lain pegawai yang memanfaatkan peluang-peluang mengambil inisiatif dan mengambil tindakan, menganggap pekerjaan mereka lebih bermakna; 3) Makna pekerjaan mempengaruhi kreativitas kerja, dengan kata lain makna pekerjaan akan meningkatkan kreativitas kerja pegawai; 4) Makna kerja memediasi efek *Perceived Organizational Support* (POS) dan kepribadian proaktif pada kreativitas pegawai. Sepenuhnya didukung untuk *Perceived Organizational Support* (POS)”.

2. Pengaruh Pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) Terhadap Budaya Kerja

Penelitian Mangkunegara *et. al.* (2009) yang menunjukkan bahwa pelatihan dan disiplin dapat meningkatkan kinerja pegawai yang berarti peningkatan dalam setiap pelatihan akan mengimprovisasi kinerja karyawan, dan menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Simamora (2001) tujuan dari pelatihan adalah untuk memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan, membantu memecahkan masalah operasional, mempersiapkan karyawan untuk promosi, mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, dan memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Menurut Robbins (dalam NAC, 2013) pelatihan NAC menitikberatkan pada proses mengkondisikan sistem syaraf di dalam otak untuk mengasosiasikan emosional dan perilaku.

Pelatihan NAC mempengaruhi budaya kerja, dimana melalui pelatihan NAC dapat mengubah nilai-nilai budaya kerja di dalam organisasi yang bertentangan yang selama ini telah melekat. Adapun dimensi dari budaya kerja yang menjadi penelitian saat ini (sesuai dengan teori Robbins, 2003) adalah disiplin, *unity*, *respect*, *integrity*, *excellent*, *innovative*.

Menurut Gibson *et. al.* (2002) budaya kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, dengan terciptanya budaya kerja yang baik dan ditunjang oleh kerja sama diantara

karyawan maka akan tercapai hasil yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

3. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) Terhadap Komitmen Afektif

Menurut Rhoades *et. al.* (2002) *Perceived Organizational Support* (POS) merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan dukungan kepada karyawan dan mengenai sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan.

Paille *et. al.* (2010) menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) menunjukkan perlakuan yang baik dari organisasi menciptakan kewajiban umum berdasarkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli terhadap organisasi dan memperlakukan organisasi dengan baik sebagaimana pengembaliannya.

Hal ini sejalan dengan penelitian Rhoades *et. al.* (2002) yang menunjukkan bahwa: a) *Perceived Organizational Support* dimediasi asosiasi positif dari penghargaan organisasi, *procedural justice*, dan dukungan supervisor dengan komitmen afektif, b) *Perceived Organizational Support* memang cenderung mengarah kepada komitmen afektif, dan c) terdapat hubungan negatif antara *Perceived Organizational Support* dengan *turnover*.

4. Pengaruh Pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) Terhadap Komitmen Afektif

Noe (2013) menyatakan bahwa pelatihan adalah usaha yang direncanakan oleh perusahaan (organisasi) untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi karyawan yang berhubungan karyawan.

Kirkpatrick (1994) menyatakan bahwa kaitannya dengan evaluasi kinerja, evaluasi pelatihan kerja dapat diukur berdasarkan lima tingkatan evaluasi yang meliputi: a) reaksi dari pelatihan kerja, b) hasil pembelajaran, c) perubahan kebiasaan, d) dampak organisasional, dan e) *Return of Investment*.

Penelitian Alamri *et. al.* (2017) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara lima variabel terkait pelatihan dan komitmen afektif. Penelitian Cagri Bulut (2010) yang menemukan bahwa seluruh dimensi pelatihan memiliki dampak yang positif terhadap komitmen organisasi.

5. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Komitmen Afektif

Menurut 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 berpikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi (*discipline, unity, respect, integrity, excellent, dan innovative*)

Penelitian Hermayanti *et. al.* (2015) yang menemukan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dengan penjelasan bahwa yang berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi adalah dimensi *excellent, discipline, respect, integrity* dan *innovative*,

sedangkan untuk dimensi *unity* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen.

C. 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 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Data Publikasi	Masalah yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil
1	Fahrizal dan I Wayan Mudiarta Utama E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana Vol. 6 No. 10, 2017	Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi dan <i>turnover intention</i> karyawan Hotel Kanaje Mua, Ubud	<i>Path Analysis</i>	a. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> b. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional c. Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
2	Santi Julia dan Iin Andriani Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro Vol. 16 No. 1 April 2017	Dukungan organisasi yang dirasakan dan keterikatan pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Banda Aceh	<i>Pearson Product Moment</i>	Semakin tinggi tingkat <i>perceived organizational support</i> karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat <i>employee engagement</i> , begitu juga sebaliknya semakin rendah <i>perceived organizational support</i> karyawan maka semakin rendah tingkat <i>employee engagement</i>
3	Sri Raharso Jurnal Bisnis Strategi, Vol. 16, 1 Juli 2007	Peran <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) terhadap komitmen afektif	Kuantitatif	Berdasarkan penelitian didapat dibuktikan bahwa variabel <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) dipengaruhi oleh variabel <i>organizational rewards</i> , <i>procedural justice</i> , dan <i>supervision support</i> . Dan

No.	Peneliti dan Data Publikasi	Masalah yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil
				variabel <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) ternyata mampu mempengaruhi variabel <i>affective organizational commitment</i>
4	Linda Rhoades, Robert Eisenberger dan Stephen Armeli Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 5, 2001	<i>Affective commitment to the organization: the contribution of Perceived Organizational Support</i>	Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Perceived Organizational Support</i> dimediasi asosiasi positif dari penghargaan organisasi, <i>procedural justice</i>, dan dukungan supervisor dengan komitmen afektif b. <i>Perceived Organizational Support</i> memang cenderung mengarah kepada komitmen afektif c. Terdapat hubungan negatif antara <i>Perceived Organizational Support</i> dengan <i>turnover</i> pada karyawan sukarela yang dimediasi oleh komitmen afektif di perusahaan yang diteliti
5	Nina Ariani Wijaya dan Ahyar Yuniawan Diponogoro Journal of Management	Analisis pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> dengan komitmen organisasi sebagai variabel interverning (studi pada	<i>Path Analysis</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi b. Dukungan organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

No.	Peneliti dan Data Publikasi	Masalah yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil
	Volume 6, No. 4, 2017	karyawan bagian antara PT. Pos Indonesia Processing Center Semarang)		<p>c. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i></p> <p>d. Dukungan organisasi memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i></p> <p>e. Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i></p>
6	Hazril Izwar Ibrahim, Aerni Isa, Amirul Shah Md, dan Shahbudin Journal Procedia Economics and Finance 35 (2016) 509 - 514	<i>Organizational support and creativity: the role of development experiences as a moderator</i>	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menyatakan bahwa dukungan organisasi berkontribusi terhadap kreativitas pegawai

No.	Peneliti dan Data Publikasi	Masalah yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil
7	Yilmas Akgunduz, Ceylan Alkan dan Ozge Adan Journal of Hospitality and Tourism Management Vol. 34, 2018	<i>Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: the mediating effect of meaning of work</i>		<ul style="list-style-type: none"> a. POS meningkatkan makna kerja pegawai, kepribadian proaktif pegawai akan meningkatkan makna kerja pegawai, dengan kata lain pegawai yang memanfaatkan peluang - mengambil inisiatif dan mengambil tindakan, menganggap pekerjaan mereka lebih bermakna b. Makna pekerjaan mempengaruhi kreativitas kerja, dengan kata lain makna pekerjaan akan meningkatkan kreativitas kerja pegawai c. Makna kerja memediasi efek POS dan kepribadian proaktif pada kreativitas pegawai. Sepenuhnya didukung untuk POS
8	Adi Indrayanto, Sigit W. D. Nugroho Jurnal Unsoed, Vol. 18, 2013	Pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasional dengan <i>Organisational Based Self-Esteem</i> sebagai variabel pemediasi	Regresi Linear Berganda	Berdasarkan penelitian dinyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap komitmen organisasional dengan koefisien <i>beta</i> sebesar 0,44 dan signifikansi (p) < 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa proses pelatihan yang rencanakan dan dilaksanakan dengan baik maka akan meningkatkan komitmen organisasional

No.	Peneliti dan Data Publikasi	Masalah yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil
9	Chaterina Melisa Taurisa dan Intan Ratnawati Jurnal Bisnis dan Ekonomi, Vol. 19 No. 2, September 2012 Hal: 170 – 178 ISSN: 1412 - 3126	Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)	<i>Structural Equation Model</i> (SEM)	Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi pada PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan.
10	Anne Hermayanti dan Siti Rahmawati Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol VI, No 2, Agustus 2015	Pengaruh budaya kerja terhadap komitmen karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Bandung Divisi <i>Noodle</i>	Regresi Linear Berganda	Budaya kerja yang memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen karyawan adalah <i>excellent, discipline, respect, integrity, innovative</i> , sedangkan budaya kerja <i>unity</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen
11	Khawaja Jehanzeb, Anwar Rasheed	<i>Organizational commitment and turnover intentions: impact of employee's training in private sector of Saudi Arabia</i>	Regresi Linear Berganda	a. Ada hubungan positif yang signifikan antara ketersediaan pelatihan dengan komitmen organisasi

No.	Peneliti dan Data Publikasi	Masalah yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil
	<p>and Mazen F. Rasheed</p> <p>International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 8; 2013</p> <p>ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119</p> <p>Published by Canadian Center of Science and Education</p>			<p>b. Terdapat hubungan negatif antara motivasi untuk belajar dengan komitmen organisasi yang mungkin disebabkan karena motivasi karyawan untuk belajar tidak menyebabkan minat dalam kegiatan pelatihan</p> <p>c. Ada hubungan positif antara dukungan manajer untuk pelatihan dan komitmen organisasi</p>
12	<p>Anwar Prabu Mangkunegara dan Abdul Waris</p>	<p><i>In company (case the effect of training competence and discipline on employee performance study in PT. Asuransi Bangus Askrida)</i></p>	<p>Regresi Linear Berganda</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan disiplin dapat meningkatkan kinerja pegawai</p>

No.	Peneliti dan Data Publikasi	Masalah yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil
	Journal Procedia Social and Behavioral Science 211 (2015) 1240 - 1251			
13	Cagri Bulut dan Osman Culha International Journal Training and Development 14:4 (2010)	<i>The effects of organizational training on organizational commitment</i>	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	Dimensi pelatihan berdampak positif terhadap komitmen karyawan: a. Motivasi untuk pelatihan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan b. Akses ke pelatihan juga berdampak positif terhadap komitmen organisasi c. Manfaat pelatihan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan d. Pelatihan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan
14	Mohammed S. Alamri dan Thamir I Al Duhaim	<i>Employees perception of training and its relationship with</i>	Regresi	a. Ada hubungan positif antara lima variabel terkait pelatihan dan komitmen afektif b. Ada hubungan positif antara dua variabel yang berhubungan dengan pelatihan (ketersediaan

No.	Peneliti dan Data Publikasi	Masalah yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil
	International Journal of Bussines of Administration Vol 8 No. 2 (2017)	<i>organizational commitment among the employees working at Saudi Industrial Development Fund</i>		<p>pelatihan yang dirasakan dan dukungan pengawas untuk pelatihan) dan dua variabel terkait komitmen (kelanjutan dan komitmen normatif)</p> <p>c. Ada hubungan negatif antara dukungan rekan kerja yang dirasakan untuk pelatihan dan dua variabel terkait komitmen (komitmen berkelanjutan dan normatif)</p> <p>d. Tidak ada hubungan antara dua variabel yang berhubungan dengan pelatihan (manfaat yang dirasakan dari pelatihan dan motivasi untuk belajar) dan dua variabel terkait komitmen (komitmen berkelanjutan dan normatif)</p>

Fahrizal dan Utama (2017) mengenai pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi dan *turnover intention* karyawan Hotel Kanaje Mua, Ubud. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 49 orang dengan teknik analisis jalur (*path analysis*). Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Implikasi dari penelitian tersebut yaitu pihak hotel dapat menciptakan hubungan tenaga kerja yang positif baik antara atasan dengan karyawan maupun antara sesama karyawan. Pimpinan perusahaan harus membuat situasi dalam perusahaan terasa nyaman mungkin. Beban kerja disesuaikan dengan kapasitas kerja individu, sehingga persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi dapat terwujud dan *turnover intention* dapat diminimalisir.

Julia dan Andriani (2017) mengenai dukungan organisasi yang dirasakan dan keterikatan pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Banda Aceh. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 139 orang karyawan melalui *purposive sampling*. Analisis data menggunakan teknik korelasi *pearson product moment* dan hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang positif antara dukungan organisasi yang dirasakan dengan keterikatan karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Banda Aceh. Ini berarti semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan semakin tinggi keterikatan karyawan ataupun sebaliknya.

Raharso (2007) peran *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap komitmen afektif. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 220 orang karyawan dari empat organisasi publik yang berbeda. Hasil dari penelitian tersebut mengindikasikan bahwa POS memediasi secara positif asosiasi dari penghargaan organisasi, keadilan prosedural, dukungan pengawas dengan komitmen afektif. Hasil penelitian tersebut juga mengindikasikan bahwa kondisi kerja yang baik yang dijalankan melalui dukungan organisasi dapat meningkatkan komitmen afektif.

Rhoades et al (2001) mengenai *affective commitment to the organization: the contribution of Perceived Organizational Support*. Penelitian tersebut menggunakan beragam sampel dari 367 orang karyawan yang diambil dari berbagai organisasi, penelitian dilakukan sebanyak tiga kali dan mendapatkan penemuan yang berbeda-beda. Penemuan dari penelitian pertama bahwa POS memediasi asosiasi positif dari penghargaan organisasi, keadilan prosedural, dan dukungan pengawas dengan komitmen afektif. Penelitian kedua memeriksa perubahan POS dan komitmen afektif pada karyawan ritel selama rentang dua tahun (N = 333) dan rentang tiga tahun (N = 226). POS secara positif terkait dengan perubahan temporal dalam komitmen afektif, menunjukkan bahwa POS mengarah ke komitmen afektif. Penelitian ketiga menemukan hubungan negatif antara POS dan pergantian karyawan sukarela berikutnya yang dimediasi oleh komitmen afektif pada karyawan ritel (N = 1.124) dan pekerja pengolahan unggas dan pakan (N = 262). Hasil ini menunjukkan bahwa kondisi kerja yang menguntungkan beroperasi melalui POS untuk meningkatkan komitmen afektif yang pada gilirannya, mengurangi perilaku penarikan karyawan.

Wijaya *et. al.* (2017) mengenai analisis pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel interverning (studi pada karyawan bagian antaran PT. Pos Indonesia *Processing Center* Semarang). Penelitian dilakukan dengan sampel sebanyak 70 orang karyawan, dan menggunakan *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dukungan organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Dukungan organisasi memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Ibrahim *et. al.* (2016) mengenai *organizational support and creativity: the role of development experiences as a moderator*. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 100 orang karyawan yang bekerja di perusahaan manufaktur elektronik di Penang Malaysia. Berdasarkan teori kreativitas menunjukkan bahwa dukungan organisasi untuk kreativitas mengarahkan perhatian karyawan terhadap kegiatan kreatif dan mendorong mereka untuk menjadi kreatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa ada dukungan untuk berkeaktivitas dari organisasi dan persepsi positif meningkatkan dengan pengalaman perkembangan dan pemaparan yang diberikan oleh organisasi. Hal tersebut menyiratkan bahwa organisasi mendorong karyawannya untuk menjadi kreatif dalam peran kerja mereka dan organisasi bersedia memberikan fasilitas yang

diperlukan, infrastruktur dan pelatihan kepada karyawan. Dukungan tersebut akan menghasilkan kreativitas dalam berpikir dan bertindak di antara para karyawan. Demikian juga organisasi akan mendapatkan manfaat dari hasil kreativitas karyawannya.

Akgunduz *et. al.* (2018) mengenai *Perceived Organizational Support (POS), employee creativity and proactive personality the mediating effect of meaning of work*. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 274 orang karyawan hotel dan sebagai alat analisis menggunakan SEM. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa baik POS dan kepribadian proaktif memiliki efek positif pada makna kerja dan kreativitas karyawan. Sementara efek mediasi dari makna kerja pada hubungan antara kepribadian proaktif dan kreativitas karyawan sepenuhnya didukung, efek mediasi dari makna kerja pada hubungan antara POS dan kreativitas karyawan hanya didukung sebagian.

Indrayanto *et. al.* (2013) mengenai pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasional dengan *Organisational Based Self-Esteem* sebagai variabel pemediasi. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 81 orang karyawan organisasi produk retail. Penelitian ini mencoba untuk menguji dan menggambarkan variabel menggunakan analisis data *cross-sectional* dan pendekatan kuantitatif. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa proses pelatihan yang rencanakan dan dilaksanakan dengan baik maka akan meningkatkan komitmen organisasional dan semakin baik pelatihan terhadap karyawan, maka perasaan harga diri yang berbasis organisasi akan semakin tinggi.

Taurisa *et. al.* (2012) mengenai analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja

karyawan (studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 127 orang karyawan dan menggunakan SEM sebagai alat analisis. Dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa: 1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, 3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasi, 4) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 5) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan 6) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hermayanti *et. al.* (2015) mengenai pengaruh budaya kerja terhadap komitmen karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Bandung Divisi *Noodle*. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 100 orang dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja yang sangat baik dan karyawan berkomitmen. Budaya kerja yang didasarkan pada keunggulan, disiplin, integritas, inovatif, dan rasa hormat memberikan dampak positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan, sementara kesatuan tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap komitmen karyawan.

Jehanzeb *et. al.* (2013) mengenai *organizational commitment and turnover intentions: impact of employee's training in private sector of Saudi Arabia*. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 251 orang karyawan dari organisasi swasta di Arab. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) ada hubungan positif yang signifikan antara ketersediaan pelatihan dengan komitmen organisasi, 2) terdapat hubungan negatif antara motivasi untuk belajar dengan komitmen organisasi

yang mungkin disebabkan karena motivasi karyawan untuk belajar tidak menyebabkan minat dalam kegiatan pelatihan, dan 3) ada hubungan positif antara dukungan manajer untuk pelatihan dan komitmen organisasi.

Mangkunegara *et. al.* (2015) mengenai *in company (case the effect of training competence and discipline on employee performance study in PT. Asuransi*. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 130 orang dan menggunakan alat analisis regresi linier berganda. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ini berarti peningkatan dalam setiap pelatihan akan mengimprovisasi kinerja karyawan, dan menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Bulut *et. al.* (2010) mengenai *the effects of organizational training on organizational commitment*. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 298 orang pegawai hotel bintang lima. Pelatihan organisasional dikonseptualisasikan dalam multidimensional kerangka kerja yang terdiri dari motivasi untuk pelatihan, akses ke pelatihan, manfaat dari pelatihan dan dukungan untuk pelatihan. Hipotesis penelitian ini dibangun berdasarkan sumber daya pandangan, teori pertukaran sosial dan teori kontrak psikologis. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa dari dimensi pelatihan berdampak positif terhadap komitmen karyawan.

Alamri *et. al.* (2017) mengenai *employees perception of training and its relationship with organizational commitment among the employees working at Saudi Industrial Development Fund*. Yang meneliti 200 orang karyawan pada *Saudi Industrial Development Fund*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) ada hubungan positif antara lima variabel terkait pelatihan dan komitmen afektif, 2) ada

hubungan positif antara dua variabel yang berhubungan dengan pelatihan (ketersediaan pelatihan yang dirasakan dan dukungan pengawas untuk pelatihan) dan dua variabel terkait komitmen (kelanjutan dan komitmen normatif), 3) ada hubungan negatif antara dukungan rekan kerja yang dirasakan untuk pelatihan dan dua variabel terkait komitmen (komitmen berkelanjutan dan normatif), dan 4) tidak ada hubungan antara dua variabel yang berhubungan dengan pelatihan (manfaat yang dirasakan dari pelatihan dan motivasi untuk belajar) dan dua variabel terkait komitmen (komitmen berkelanjutan dan normatif).

D. Kerangka Berpikir

Suriasumantri (dalam Sugiyono, 2009) mengemukakan bahwa seorang peneliti harus menguasai teori-teori ilmiah sebagai dasar menyusun kerangka pemikiran yang membuahkan hipotesis. Kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan. Kriteria utama agar suatu kerangka pemikiran bisa meyakinkan ilmuwan, adalah alur-alur pemikiran yang logis dalam membangun suatu berpikir yang membuahkan kesimpulan yang berupa hipotesis. Jadi kerangka berpikir merupakan sintesa tentang hubungan antara variabel yang disusun dari berbagai teori. Selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antara variabel penelitian. Sintesa tentang hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis.

Uma Sekaran (dalam Sugiyono, 2009) 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.

Menurut Sugiyono (2009) 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 ke dalam bentuk paradigma penelitian yang didasarkan pada kerangka berpikir. Adapun dalam hal ini penyusunan kerangka berpikir yaitu sebagai berikut:

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: Diolah peneliti

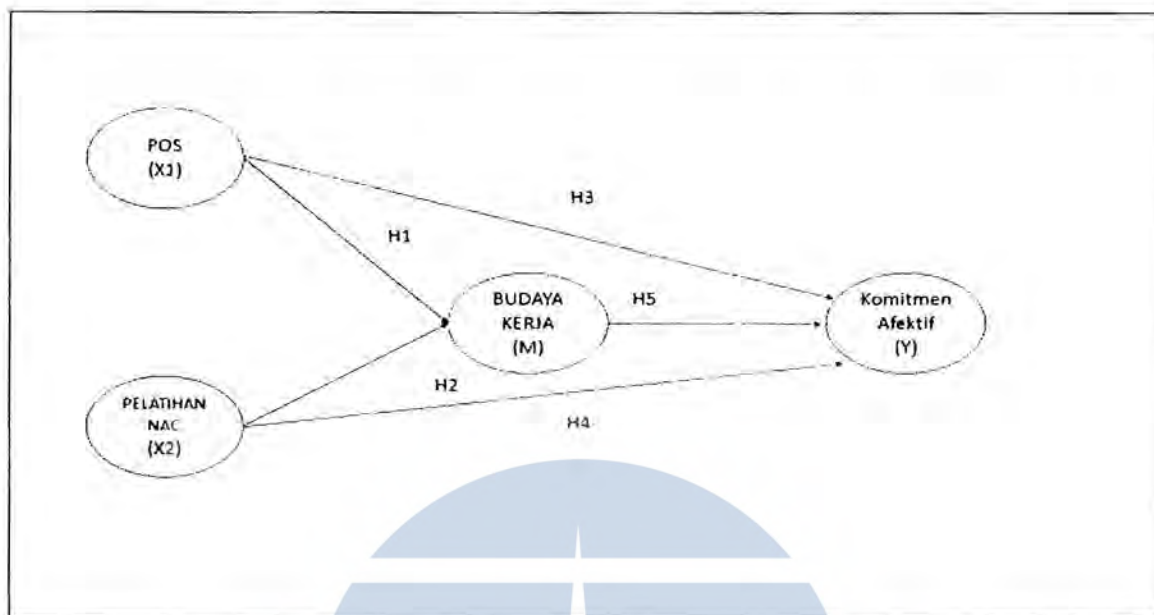
Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

E. Operasionalisasi Variabel

Menurut Kerlinger (2006) variabel merupakan konstruk atau sifat yang akan dipelajari yang mempunyai nilai yang bervariasi. Sedangkan menurut Sugiyono (2009) variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh Peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut kemudian diambil kesimpulannya, variabel bebas sering disebut dengan variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya variabel terikat sedangkan variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat.

Adapun desain dalam penelitian ini sebagaimana disajikan pada Gambar

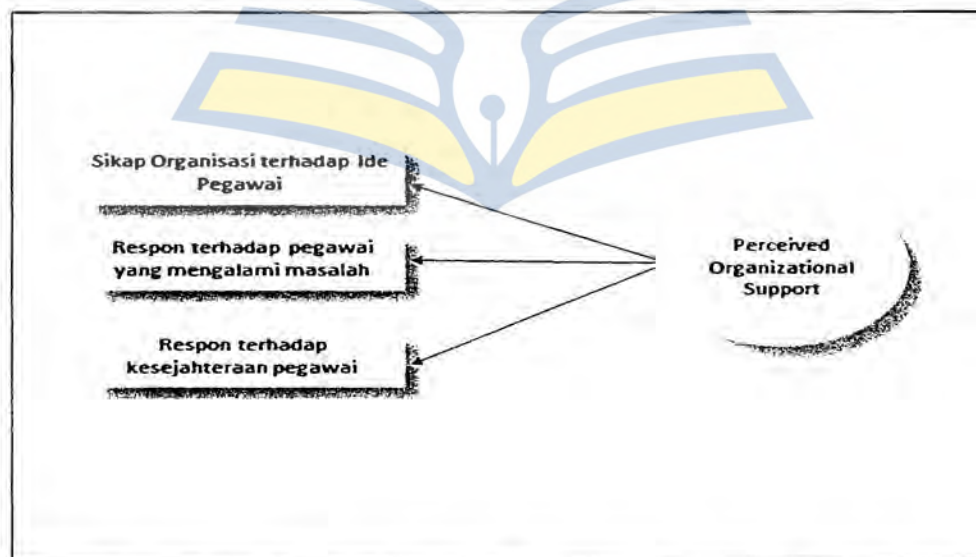
2.2.



Gambar 2.2 Desain Penelitian

Penjelasan dari Gambar 2.2 di atas, dapat di*breakdown* dengan indikator – indikator variabel penelitian sebagai berikut:

1. *Perceived Organizational Support* (X₁)



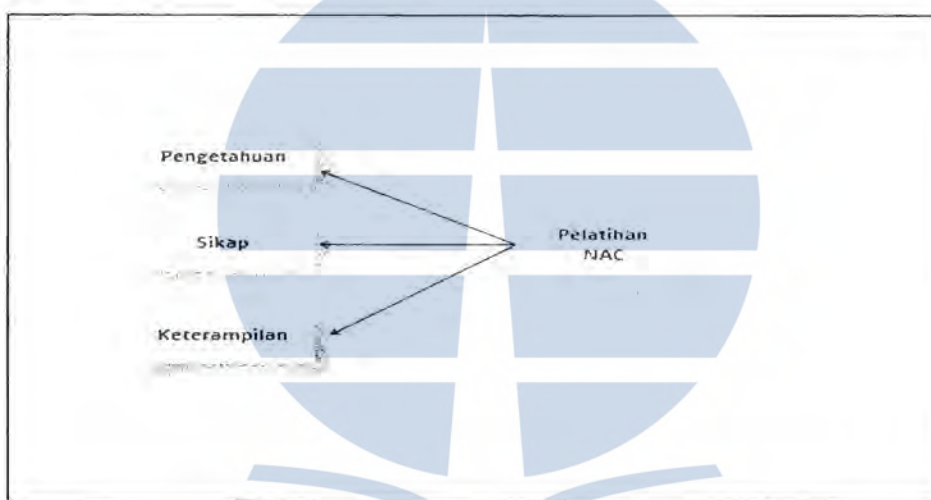
Gambar 2.3 Variabel *Perceived Organizational Support* (POS)

Indikator sikap organisasi terhadap ide pegawai ($X_{1.1}$) \rightarrow $X_{1.1.1}$ Organisasi memberikan peluang terhadap ide pegawai

Indikator respon terhadap pegawai yang mengalami masalah ($X_{1.2}$) \rightarrow $X_{1.2.1}$ Organisasi membantu individu yang terlibat masalah pekerjaan

Indikator respon terhadap kesejahteraan pegawai ($X_{1.3}$) \rightarrow $X_{1.3.1}$ Organisasi berusaha untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai

2. Pelatihan NAC (X_2)



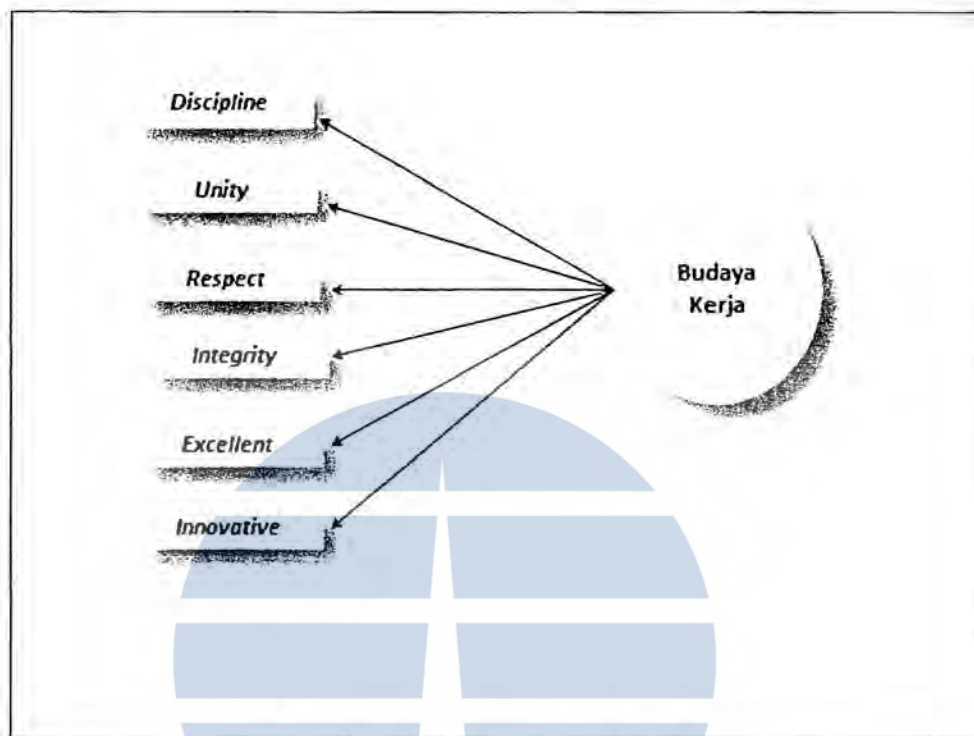
Gambar 2.4 Variabel Pelatihan *Neuro Associate Conditioning* (NAC)

Indikator pengetahuan ($X_{2.1}$) \rightarrow $X_{2.1.1}$ Tingkat pengetahuan dan $X_{2.1.2}$ Pemanfaatan pengetahuan

Indikator sikap ($X_{2.2}$) \rightarrow $X_{2.2.1}$ Perbaikan sikap dan $X_{2.2.2}$ Perubahan pola pikir

Indikator keterampilan ($X_{2.3}$) \rightarrow $X_{2.3.1}$ Peningkatan kualitas kerja

3. Budaya Kerja (M)



Gambar 2.5 Variabel Budaya Kerja

Indikator *discipline* ($X_{3,1}$) → $X_{3,1,1}$ Mematuhi peraturan yang ada

Indikator *unity* ($X_{3,2}$) → $X_{3,2,1}$ Shift kerja sesuai jadwal dan $X_{3,2,2}$ Saling kerja sama

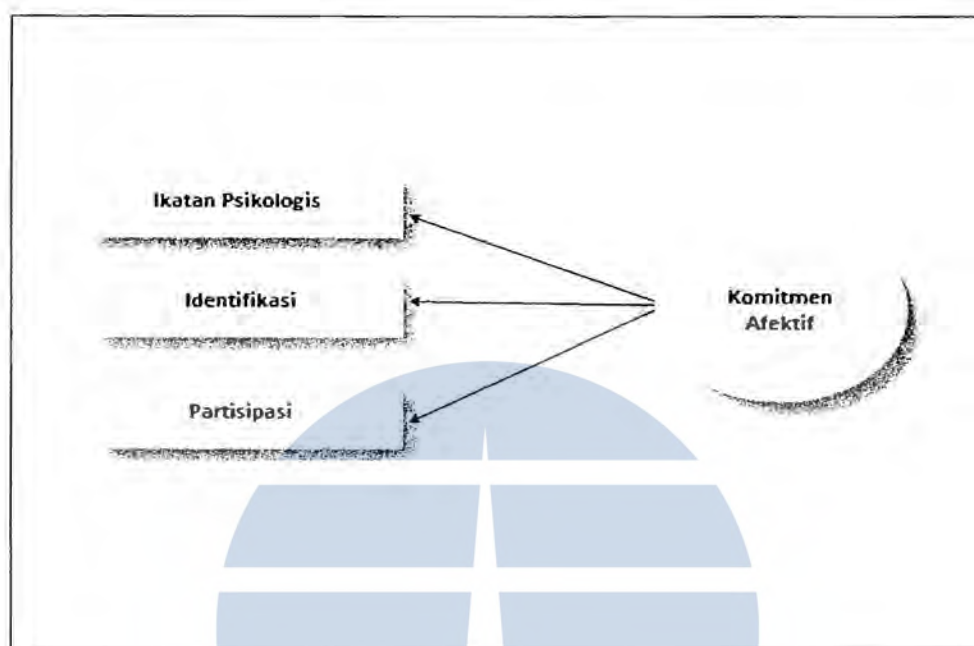
Indikator *respect* ($X_{3,3}$) → $X_{3,3,1}$ Penghargaan untuk pegawai berprestasi dan $X_{3,3,2}$ Berkomunikasi dengan bahasa yang baik

Indikator *integrity* ($X_{3,4}$) → $X_{3,4,1}$ Bertanggung jawab dalam pekerjaan dan $X_{3,4,2}$ Mengerjakan pekerjaan sesuai peraturan

Indikator *excellent* ($X_{3,5}$) → $X_{3,5,1}$ Mampu mengembangkan diri atas pekerjaan yang dilaksanakan

Indikator *innovative* ($X_{3,6}$) → $X_{3,6,1}$ Memberikan kebebasan kepada pegawai yang menjalankan tugas

4. Komitmen Afektif (Y)



Gambar 2.6. Variabel Komitmen Afektif

Indikator ikatan psikologis ($Y_{1.1}$) \rightarrow $Y_{4.1.1}$ Pegawai bertahan pada institusi karena ikatan emosional

Indikator identifikasi ($Y_{4.2}$) \rightarrow $Y_{4.2.1}$ Menerima segala nilai kebijakan lembaga dan $Y_{4.2.2}$ Merasa bangga menjadi bagian dari lembaga

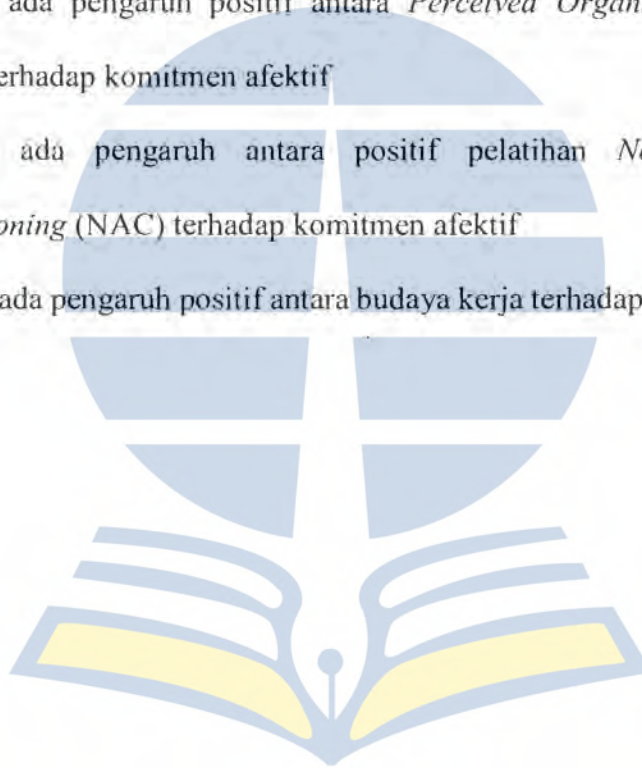
Indikator partisipasi ($Y_{4.3}$) \rightarrow $Y_{4.3.1}$ Keterlibatan pada lembaga

F. 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). Perumusan masalah yang telah dirumuskan oleh Peneliti didasarkan pada kajian

dari beberapa penelitian sebelumnya sehingga diharapkan hipotesis tersebut layak uji. Adapun hipotesisnya sebagai berikut:

- H₁ : Diduga ada pengaruh positif antara *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap budaya kerja
- H₂ : Diduga ada pengaruh positif antara pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) terhadap budaya kerja
- H₃ : Diduga ada pengaruh positif antara *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap komitmen afektif
- H₄ : Diduga ada pengaruh antara positif pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) terhadap komitmen afektif
- H₅ : Diduga ada pengaruh positif antara budaya kerja terhadap komitmen afektif



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Menurut Arikunto (2002) metodologi penelitian merupakan cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitian. Sedangkan menurut Soehartono (2002) metode penelitian adalah cara atau strategi menyeluruh untuk menemukan atau memperoleh data yang diperlukan. Pada Bab ini akan dijelaskan mengenai pendekatan penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, variabel dan pengukuran, pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dan teknik analisis data.

A. Desain Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan di Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri dengan menggunakan jenis penelitian evaluatif. Menurut Arikunto (2002) penelitian evaluatif pada dasarnya terpusat pada rekomendasi akhir yang menegaskan bahwa suatu obyek evaluasi dapat dipertahankan, ditingkatkan, diperbaiki atau bahkan diberhentikan sejalan dengan data yang diperoleh. Sukamadinata (2009) menjelaskan bahwa penelitian evaluatif merupakan studi desain dan prosedur evaluasi dalam mengumpulkan dan menganalisis data secara sistemik untuk menentukan nilai atau manfaat (*worth*) dari suatu praktik. Banyak persamaan antara penelitian evaluatif dengan evaluasi, keduanya bisa mengkaji fokus atau permasalahan yang sama, menggunakan desain dengan metode dan teknik pengukuran atau pengumpulan data yang sama. Keduanya dapat menggunakan sampel dengan lokasi atau lingkup wilayah yang sama,

menggunakan teknik analisis data dan interpretasi hasil yang sama. Perbedaan yang mendasar di antara keduanya adalah dalam tujuan dan penggunaan.

Alasan digunakannya pendekatan evaluatif pada penelitian ini: 1) karena setiap penelitian yang diinginkan mengetahui komitmen afektif dengan budaya kerja sebagai pemediasi maka metode penelitian yang paling cocok digunakan ialah metode evaluatif bukan metode yang lain; 2) dilihat dari prosedur penelitian yang harus dilalui baik menyangkut izin, waktu, untuk melakukan penelitian, kesediaan subjek untuk diteliti, dan faktor-faktor lainnya yang dimungkinkan untuk diadakan penelitian evaluatif; dan 3) hasil-hasil penelitian evaluatif terhadap komitmen afektif dengan budaya kerja sebagai pemediasi sangat bermanfaat baik bagi pegawai maupun Lemdiklat untuk dijadikan bahan koreksi atas dukungan lembaga melalui dukungan organisasi dan pelatihan yang telah dilakukan. Menurut Sukmadinata (dalam Ansor, 2010) dalam pengertiannya yang sederhana penelitian evaluatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk melihat dan meneliti pelaksanaan suatu program atau tindakan, apakah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau standar yang telah ditentukan. Penelitian evaluatif dirancang: menjawab pertanyaan, menguji dan membuktikan hipotesis.

Sedangkan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Schiffman dan Kanuk (2000) metode penelitian kuantitatif berkaitan dengan metode untuk mengumpulkan data, desain sampel dan konstruksi instrument kumpulan data. Sedangkan Malhotra (2006) mengatakan bahwa pendekatan kuantitatif merupakan metodologi penelitian yang berupaya menguantifikasi data dan biasanya menerapkan analisis statistik

tertentu. Menurut Sekaran (2007) apabila jenis data dominan yang diolah berupa angka-angka, maka penelitian tersebut merupakan penelitian kuantitatif.

Metode pengumpulan data pada penelitian ini dengan menggunakan metode survei. Menurut Sugiyono (2013) pengertian metode survei adalah penelitian yang menggunakan angket sebagai alat penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut sehingga ditemukan kejadian relatif, distribusi dan hubungan antar variabel, sosiologis maupun psikologis.

B. Definisi Operasional

Batasan variabel yang dibahas dalam bahasan ini telah dikemukakan secara teoritis dan mempermudah dan mempelajari pengertian dan dari bahasan tersebut, maka diperlukan penjabaran dalam bentuk operasional sebagai berikut:

1. Variabel Eksogen (X)

Variabel eksogen merupakan variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen (Santoso, 2003). Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah:

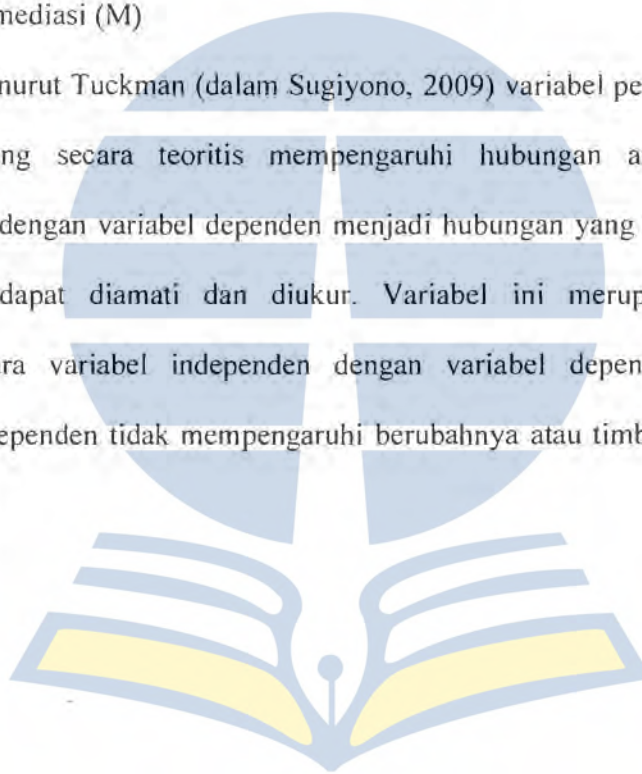
- a. *Perceived Organizational Support*, yakni persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan kepada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan
- b. Pelatihan *Neuro Associative Conditioning*, pelatihan ini diberikan kepada seluruh pegawai negeri pada Polri di Lemdiklat Polri agar mereka bisa berubah pola pikir dan perilaku secara permanen dalam menghadapi pekerjaannya

2. Variabel Endogen (Y)

Variabel endogen merupakan variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independen atau eksogen (Santoso, 2003). Adapun variabel endogen dalam penelitian ini adalah komitmen afektif. Komitmen afektif adalah keikutsertaan suatu individu terhadap tujuan dan nilai organisasi dengan berdasarkan pada ikatan psikologis antara individu dan organisasi tersebut.

3. Variabel Pemediasi (M)

Menurut Tuckman (dalam Sugiyono, 2009) variabel pemediasi adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen.



Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Perceived Organizational Support (X₁) Persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan kepada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan (Rhoades and Eisenberger)	1. Sikap organisasi terhadap ide pegawai (<i>Bila organisasi melihat ide dari pegawai sebagai sumbangan yang konstruktif yang mungkin saja dapat diwujudkan melalui perencanaan yang matang, maka individu yang bekerja di organisasi tersebut akan memiliki penilaian yang positif akan dukungan organisasi terhadap diri mereka</i>) (Rhoades and Eisenberger)	Organisasi atau lembaga memberikan peluang atau perhatian terhadap ide-ide pegawai	Ordinal
	2. Respon terhadap pegawai yang mengalami masalah (<i>Bila organisasi cenderung untuk berdiam diri dan tidak memperlihatkan usaha untuk membantu individu yang terlibat masalah maka pegawai akan melihat bahwa tidak ada dukungan yang diberikan oleh organisasi terhadap pegawai tersebut</i>) (Rhoades and Eisenberger)	Organisasi atau lembaga membantu individu yang terlibat masalah pekerjaan	Ordinal
	3. Respon terhadap kesejahteraan pegawai (<i>Pegawai yang melihat bahwa organisasi berusaha keras untuk meningkatkan kesejahteraan individu yang bekerja di dalamnya, akan melihat upaya ini sebagai suatu hal yang positif. Pegawai melihat bahwa organisasi memberikan dukungan agar setiap orang</i>)	Organisasi atau lembaga berusaha untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai yang bekerja di dalamnya	Ordinal

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
	<i>dapat bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan bersama)</i> (Rhoades and Eisenberger)		
Pelatihan NAC (X₂) Teori Pelatihan: Usaha yang direncanakan oleh perusahaan (organisasi) untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan dengan pemilikan sistem nilai nilai tertentu yang menjadi energi seseorang atau sekelompok orang untuk mewujudkan sikap dan perilaku kerja (Raymond Noe)	1. Pengetahuan <i>(informasi atau maklumat yang diketahui atau disadari oleh seseorang)</i>	1. Penguasaan dan tingkat pengetahuan 2. Pemanfaatan pengetahuan	Ordinal
	2. Sikap <i>(Ketersediaan untuk bisa bereaksi ataupun disebut disposition to react yang bisa dilihat secara positif. Ataupun sikap juga bisa dilihat secara negatif atau unfavorably terhadap objek tertentu) (Sarnoff)</i>	1. Perbaikan sikap dan sembilan perilaku NAC 2. Perubahan pola pikir	Ordinal
	3. Keterampilan <i>(Kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan beberapa tugas yang merupakan pengembangan dari hasil training dan pengalaman yang didapat)(Dunnette)</i>	Peningkatan hasil kualitas kerja	Ordinal
Budaya Kerja (M)	1. <i>Discipline</i>	Mampu mematuhi aturan yang ada pada lembaga	Ordinal

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Bentuk nilai-nilai yang melekat pada setiap manusia (pegawai) sebagai bagian atau pedoman tuntutan yang harus dimiliki dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas pekerjaannya	<i>(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 tanggung jawab, sehingga budaya disiplin dapat diterima oleh karyawan) (Robbins)</i>		
(Robbins)	2. <i>Unity</i> <i>(Lembaga atau perusahaan memberikan pergantian kerja atau shift kerja sesuai dengan jadwal kerja. Setiap karyawan dituntut untuk saling bekerja sama) (Robbins)</i>	1. Pergantian kerja atau <i>shift</i> kerja sesuai dengan jadwal kerja 2. Saling bekerja sama dengan pegawai lain	Ordinal
	3. <i>Respect</i> <i>(Lembaga atau perusahaan telah menerapkan budaya kerja respect. 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) (Robbins)</i>	1. Penghargaan kepada pegawai yang berprestasi 2. Berkomunikasi menggunakan bahasa yang baik	Ordinal
	4. <i>Integrity</i> <i>(Lembaga atau perusahaan memberikan peraturan yang positif kepada karyawan, antara lain karyawan dituntut untuk bersikap</i>	1. Bertanggung jawab dalam bekerja	Ordinal

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
	<i>jujur, bertanggung jawab dalam bekerja, serta mengerjakan pekerjaan sesuai dengan peraturan) (Robbins)</i>	2. Mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan peraturan	
	5. <i>Excellent</i> <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)</i>	Mampu mengembangkan diri atas pekerjaan yang dilaksanakan	Ordinal
	6. <i>Innovative</i> <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)</i>	Memberikan kebebasan dan kesempatan kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya	Ordinal
Komitmen Afektif (Y₁) Suatu pengaruh yang kuat antara individu dengan perusahaan yang	1. <i>Ikatan Psikologis</i> <i>(Merupakan perasaan kuat individu terhadap organisasi sehingga akan mudah melekat secara emosional terhadap organisasi) (Allen and Meyer)</i>	Pegawai tetap bertahan pada institusi karena ikatan emosional	Ordinal

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
diidentifikasi dengan keikutsertaannya dalam kegiatan kegiatan perusahaan atau organisasi (Allen and Meyer)	2. Identifikasi <i>(Keyakinan dan penerimaan individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi) (Allen and Meyer)</i>	1. Menerima segala nilai kebijakan lembaga 2. Merasa bangga menjadi bagian dari lembaga	Ordinal
	3. Partisipasi <i>(Keinginan individu untuk terlibat secara sungguh-sungguh dalam kepentingan organisasi) (Allen and Meyer)</i>	Keterlibatan pada lembaga	Ordinal



C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

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 ditunjukkan secara jelas dengan memperhatikan unit sampling, elemen, tingkatan dan waktu. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu seluruh pegawai 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	NYATA		Jumlah
			Pria	Wanita	
1	Komisaris Jenderal Polisi	2	2		2
2	Inspektur Jenderal Polisi	2	2		2
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

NO	PANGKAT	RIIL	NYATA		
			Pria	Wanita	Jumlah
	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			330		

Sumber: SDM Lemdiklat Polri T.A. 2018

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2009) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengambilan sampel dilakukan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan metode *probability sampling*, yakni teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

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 330 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%)

$$n = \frac{330}{1+330(0.05)^2}$$

$$n = \frac{330}{1.82} = 181 \text{ orang}$$

D. Instrumen Penelitian

Pada prinsipnya meneliti melakukan pengukuran. Oleh karena itu, Penulis perlu memiliki alat ukur yang baik. Adapun instrumen yang akan Penulis gunakan untuk penelitian ini adalah dengan menggunakan 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. Selain itu, keuntungan lainnya cepat dan mudah dianalisa. 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, 1995).

Instrumen dalam penelitian ini menggunakan skala, Menurut Azwar (2005) skala merupakan sebuah metode penyelidikan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berisi aspek-aspek yang hendak diukur. Penelitian ini mengukur beberapa variabel yaitu variable POS dan pelatihan NAC terhadap komitmen afektif dengan budaya kerja sebagai mediasi. Sedangkan skala yang digunakan

pada penelitian ini adalah skala dengan model skala likert. Menurut Sugiyono (2009) skala likert ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Tabel 3.3 Skor Pembobotan Skala Likert

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

Sebelum membuat kuesioner, Peneliti membuat kisi-kisi terlebih dahulu. Tujuan Peneliti membuat kisi-kisi instrumen adalah untuk menentukan ruang lingkup dan tekanan tes agar tepat sehingga dapat menjadi petunjuk untuk membuat kuesioner. Kisi-kisi instrumen pada penelitian ini sebagaimana tersaji pada Tabel 3.4.

Tabel 3.4 Kisi-kisi Instrumen Kuesioner

Variabel	Indikator yang Diukur	Butir Pertanyaan	Sumber
<i>Perceived Organizational Support (POS) (X₁)</i>	1. Sikap organisasi terhadap ide pegawai 2. Respon terhadap pegawai yang mengalami masalah 3. Respon terhadap kesejahteraan pegawai	1 2 3	Rhoades and Eisenberger (2002) Ikatan Psikologis
<i>Pelatihan Neuro Associative</i>	1. Pengetahuan 2. Sikap	4, 5 6, 7	Raymond A Noe (2013)

Variabel	Indikator yang Diukur	Butir Pertanyaan	Sumber
<i>Conditioning (NAC)</i> (X ₂)	3. Keterampilan	8	
Budaya Kerja (M)	1. <i>Discipline</i> 2. <i>Unity</i> 3. <i>Respect</i> 4. <i>Integrity</i> 5. <i>Excellent</i> 6. <i>Innovative</i>	9 10, 11 12, 13 14, 15 16 17	Stephen P Robbins (2003)
Komitmen Afektif (Y)	1. Ikatan Psikologis 2. Identifikasi 3. Partisipasi	18 19, 20 21	Rhoades (2002)

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. Sedangkan uji reliabilitas instrumen dimaksudkan sebagai upaya meyakinkan bahwa hasil pengukuran tersebut stabil, karena hasil pengukuran yang tidak stabil tidak bisa digunakan untuk melakukan analisis penelitian.

Uji coba instrumen penelitian dilakukan sebelum Peneliti melakukan penyebaran angket kepada sampel yang telah ditentukan di Lemdiklat Polri. Uji coba instrumen penelitian ini dilakukan terhadap 30 orang responden di Lemdiklat Polri kemudian data diolah dengan menggunakan SPSS ver.2.3. Adapun hasil yang diujikan sebagai berikut:

1. Try Out Uji Validitas

Menurut Kusaeri (2012) validitas adalah ketepatan (*appropriateness*), kebermanaknaan (*meaningfull*) dan kemanfaatan (*usefulness*) dari sebuah kesimpulan yang didapatkan dari interpretasi skor tes.

Menurut Malhotra (2012) validitas merupakan instrumen dalam kuesioner dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, bukan kesalahan sistematis. Sehingga indikator-indikator tersebut dapat mencerminkan karakteristik dari variabel yang digunakan dalam penelitian.

Menurut Ghozali (2009) bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner, suatu koesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Menurut Sugiyono (2003) biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah $r = 0,3$. Oleh karena itu, apabila korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir instrumen dinyatakan tidak valid.

Tabel 3.5 Hasil Try Out Uji Validitas

No	Indikator	r_{hitung}	r_{Tabel}	Keterangan
1	POS1	0,741	0,374	Valid
2	POS2	0,956	0,374	Valid
3	POS3	0,818	0,374	Valid
4	PNAC1	0,584	0,374	Valid
5	PNAC2	0,593	0,374	Valid
6	PNAC3	0,773	0,374	Valid
7	PNAC4	0,635	0,374	Valid
8	PNAC5	0,823	0,374	Valid
9	BK1	0,387	0,374	Valid

No	Indikator	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
10	BK2	0,661	0,374	Valid
11	BK3	0,601	0,374	Valid
12	BK4	0,467	0,374	Valid
13	BK5	0,684	0,374	Valid
14	BK6	0,638	0,374	Valid
15	BK7	0,568	0,374	Valid
16	BK8	0,580	0,374	Valid
17	BK9	0,420	0,374	Valid
18	KA1	0,870	0,374	Valid
19	KA2	0,809	0,374	Valid
20	KA3	0,877	0,374	Valid
21	KA4	0,870	0,374	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah

2. Try Out Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2009) bahwa reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari konstruk, suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Di dalam penelitian ini uji keandalan dari tiap variabel diukur dengan menggunakan *Cronbach's alpha*. Adapun alasan peneliti menggunakan uji *Cronbach's alpha* adalah:

- Menurut Bryman dan Bell (2007) *Cronbach's alpha* merupakan teknik pengujian keandalan kuesioner yang paling sering digunakan
- Menurut Maholtra (2012) dengan melakukan uji *Cronbach's Alpha* maka akan terdeteksi indikator-indikator yang tidak konsisten
- Menurut Eisingerich dan Rubera (2010) uji keandalan yang digunakan dengan menggunakan *Cronbach's alpha*

Menurut Eisingerich dan Rubera (2010) nilai tingkat keandalan *Cronbach's alpha* minimum adalah 0,70. Alasan Peneliti menggunakan nilai keandalan *Cronbach's alpha* 0,70 karena Peneliti mengikuti penelitian sebelumnya yang dilakukan Eisingerich dan Rubera (2010). Adapun nilai keandalan *Cronbach's alpha* ditunjukkan pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6 Pedoman Nilai *Cronbach's Alpha*

Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Tingkat Keandalan
0.0 - 0.20	Kurang Andal
> 0.20 - 0.40	Agak Andal
> 0.40 - 0.60	Cukup Andal
> 0.60 - 0.80	Andal
> 0.80 - 1.00	Sangat Andal

Sumber: *Hair et. al.* (2010)

Adapun hasil uji reliabilitas yang dilakukan terhadap instrumen penelitian ini sebagaimana disajikan dalam Tabel 3.7 berikut.

Tabel 3.7 Hasil *Try Out* Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Minimal Alpha	Keterangan
Budaya Kerja	0,839	0,70	Andal
Komitmen Afektif	0,834	0,70	Andal
Pelatihan <i>Neuro Associative Conditioning</i>	0,851	0,70	Andal
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,838	0,70	Andal

Sumber: Data Primer yang diolah

E. Prosedur Pengumpulan Data

1. Kuesioner

Setelah melakukan *try out* terhadap kuesioner maka dilakukan penyebaran kuesioner terhadap 181 orang sampel penelitian di Lemdiklat Polri pada tanggal 17 s.d. 20 April 2018. Adapun penyebaran kuesioner dilakukan dengan dua cara, yaitu melalui pengisian kuesioner dengan alat bantu *google form* dan pengisian kuesioner secara konvensional. Alasan penyebaran kuesioner dengan *google form* adalah efisiensi waktu.

2. Data Sekunder

Selain kuesioner, Penulis juga mengumpulkan data sekunder yang relevan dari Lemdiklat Polri guna mendukung penelitian ini seperti pegawai, pejabat, *gender*, lama kerja dan data-data lain yang dianggap relevan.

3. Observasi

Penulis juga melakukan observasi terhadap pegawai di Lemdiklat Polri terkait dengan variabel-variabel yang diteliti di dalam penelitian ini.

4. Studi Dokumentasi

Dengan pengumpulan peraturan-peraturan dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan masalah yang diteliti yang diperoleh di Lemdiklat Polri

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* yang berbasis

The Partial Least Square (PLS). 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 alternatif 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*.

Alasan Penulis memilih teknik analisis data dengan menggunakan PLS adalah: 1) PLS lebih mudah dioperasikan karena PLS tidak memerlukan asumsi distribusi tertentu, 2) dapat mengestimasi model yang kompleks, 3) ukuran sampel minimal 30 – 100, dan 4) relasi antara laten dengan indikatornya berbentuk formatif.

Penggunaan PLS untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu konstruk dengan konstruk yang lain serta hubungan dengan indikator-indikatornya. Adapun Dalam PLS terdapat dua persamaan yaitu *outer model* dan *inner model*, sebagai berikut:

1. *Evaluasi Outer Model*

Persamaan pada *outer model* bertujuan untuk melihat bentuk hubungan antara indikator dengan variabel laten. Adapun yang dianalisis oleh *outer model* sebagai berikut:

a. *Standardized Loading Factor*

Standardized Loading Factor melalui nilai *convergent validity*. Nilai *Convergent validity* merupakan nilai *loading factor* pada variabel laten

dengan indikatornya. Nilai yang diharapkan dari *standardized loading factor* $> 0,7$ apabila semakin tinggi nilai yang diperoleh menunjukkan *validity* yang semakin tinggi dari indikatornya.

b. *Discriminant Validity*

Diskriminan Validity adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Apabila *square root of average variance extracted (AVE)* lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya maka dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik. Nilai yang direkomendasikan harus lebih besar dari 0.50.

c. *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Nilai minimal yang diisyaratkan untuk kriteria yang ideal adalah 0,700. Semakin tinggi nilai yang diperoleh semakin baik.

d. *Cross Loading*

Kriteria dalam *cross loading* adalah setiap indikator yang mengukur konstraknya harus berkorelasi lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya.

2. Evaluasi *Inner Model*

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria *Outer Model* selanjutnya dilakukan pengujian dengan *Inner model* yaitu menganalisis:

a. *R-Square*

Menurut Imam Ghazali (2009) koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Adapun acuannya adalah nilai $R^2 > 0.19$ dikategorikan sebagai

lemah, nilai R^2 sebesar 0,20 – 0.33 dikategorikan sebagai moderate, nilai R^2 sebesar 0.34 – 0.67 dikategorikan sebagai substansial. dan nilai $R^2 < 0.67$ dikategorikan sebagai kuat.

b. Q^2 (*Predictive Relevance*)

Q^2 digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya.

c. *Goodness of Fit*

Untuk melihat kecocokan model atau pengujian dengan data penelitian yang dimiliki.

d. *T-statistics*

Untuk menguji signifikansi dari jalur yang dihipotesiskan, alat uji yang digunakan adalah T-statistik, apabila menggunakan taraf alpha 5% maka batas nilai untuk T-statistik adalah 1.96. Dengan ketentuan $-1.96 < T\text{-stat} < 1.96$ maka uji dinyatakan tidak signifikan, apabila < -1.96 atau > 1.96 maka uji dinyatakan signifikan.

e. *Effect Sized*

Effect sized digunakan untuk melihat efek dari keberadaan variabel eksogen terhadap variabel eksogen. Menurut Shavelson (1996) bahwa nilai korelasi yang berada pada *range* 0.10 – 0.30 dikategorikan sebagai efek kecil, nilai 0.30 – 0.50 dikategorikan sebagai efek sedang dan nilai > 0.50 dikategorikan sebagai efek besar.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Profil Lembaga Pendidikan dan Pelatihan (Lemdiklat) Polri

Lembaga pendidikan dan Pelatihan (Lemdiklat) Polri merupakan unsur pendukung pelaksana pendidikan pembentukan dan pengembangan yang berada di bawah Kapolri dengan tugas merencanakan, mengembangkan dan menyelenggarakan pendidikan Kepolisian 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 Komisararis 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 “*Menciptakan insan Tribata yang professional, bermoral, modern dan unggul*” dengan Misi sebagai berikut:

- a. Membentuk masyarakat umum terpilih untuk menjadi Personel Kepolisian Negara Republik Indonesia melalui pendidikan Kepolisian
- b. Memberi pembekalan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkaitan dengan tugas-tugas Kepolisian kepada seluruh Personel Polri maupun anggota masyarakat dalam pengemban tugas Kamtibmas

- c. Meningkatkan kualitas peserta didik dan penyelenggaraan pendidikan sehingga mampu mengoptimalkan pembentukan kepribadian Polisi yang bermoral agama, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi Kepolisian, mengerti serta memperhatikan kebutuhan masyarakat
- d. Mengupayakan perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan profesional kepolisian yang bermutu bagi personel Polri
- e. Meningkatkan profesionalitas dan akuntabilitas Lembaga Pendidikan Polri sehingga mampu menjadi pusat pembudayaan/kulturalsasi kode etik Polri, pusat ilmu pengetahuan dan teknologi

2. Pendidikan Pembentukan

Dalam perkembangannya, Lemdiklat Polri mempunyai beberapa tingkatan pendidikan yang terdiri dari:

- 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). 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 bersal 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)

Disamping itu, Lemdiklat Polri juga menyelenggarakan Pendidikan Pembentukan, yang terbagi atas:

- 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 Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian (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

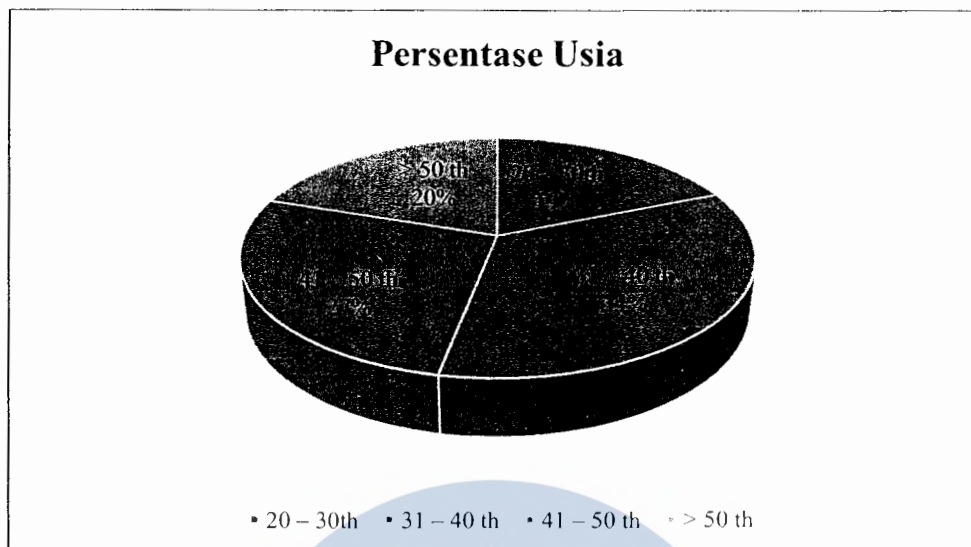
- d. Sekolah Staf Pimpinan Menengah (SESPIMMEN) Pendidikan Pengembangan bagi para perwira Menengah Polisi yang telah memenuhi syarat administrasi, kesehatan, jasmani, intelektual dan psikologi guna menjalani pendidikan selama tujuh bulan di Sekolah Staf dan Pempinan Polri Jl. Maribaya Lembaga Bandung Jawa Barat
- e. Sekolah Staf dan Pempinan 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 (sumber: www.lemdik.polri.go.id)

3. Gambaran Responden

Penelitian ini dilakukan di Lemdiklat POLRI. Dalam melakukan penyebaran kuesioner, Peneliti berhasil mendapatkan 181 responden yang berada di dalam Lemdiklat POLRI. Sebagai analisis awal, terlebih dahulu Peneliti akan menyajikan deskripsi mengenai karakteristik 181 responden berdasarkan kuesioner yang telah didapatkan, yang nantinya seluruh rsponden tersebut akan dijadikan objek penelitian. Adapun analisis deskripsi dilakukan berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan dan masa kerja.

a. Umur Responden

Umur berkaitan dengan pikiran dan perilaku individu dalam bekerja, biasanya berbanding lurus dengan tanggung jawab masing-masing individu tersebut. Berdasarkan hasil perhitungan frekuensi usia pegawai negeri pada Polri di Lemdiklat Polri sebagai berikut.



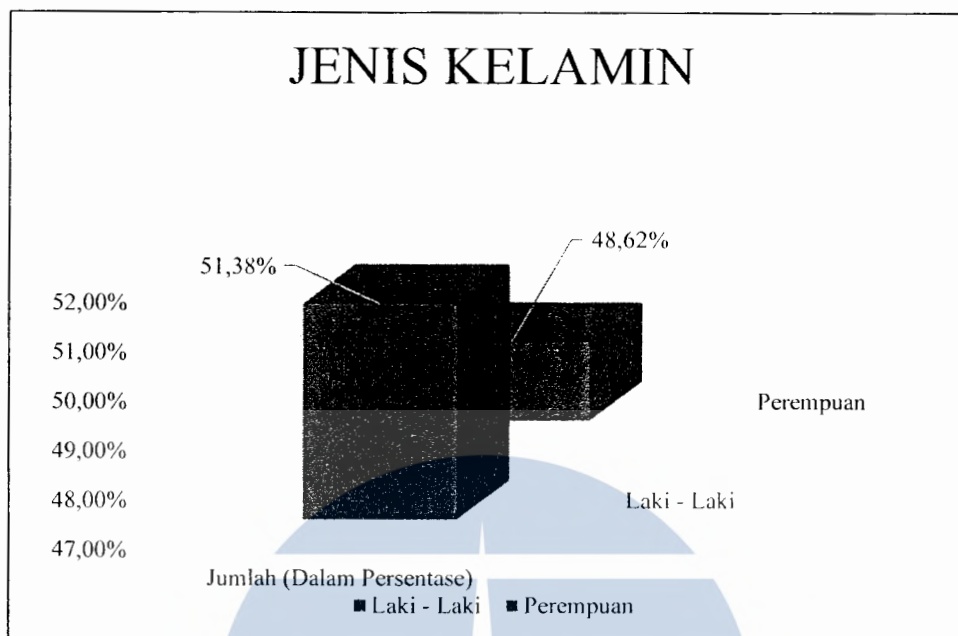
Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Gambar 4.1 Responden Berdasarkan Usia

Pada Gambar 4.1 dapat diketahui urutan usia terbanyak terdapat pada rentang umur 31 - 40 tahun, yaitu sebanyak 34%. Rentang usia 41 - 50 tahun sebanyak 27%, usia di atas 50 Tahun sebanyak 20% dan urutan terakhir pada rentang umur 20 - 30 tahun memiliki jumlah responden yang paling sedikit yaitu hanya 19%. Untuk membangun hubungan yang baik antara pegawai dengan organisasi, organisasi perlu memberikan dukungan yang tepat dengan memperhatikan usia pegawai karena pegawai dengan usia yang semakin lanjut semakin ingin mendapatkan dukungan dari organisasi untuk kesejahteraannya.

b. Jenis Kelamin

Gambaran mengenai proporsi jenis kelamin responden dapat dilihat pada Gambar 4.2 berikut ini.



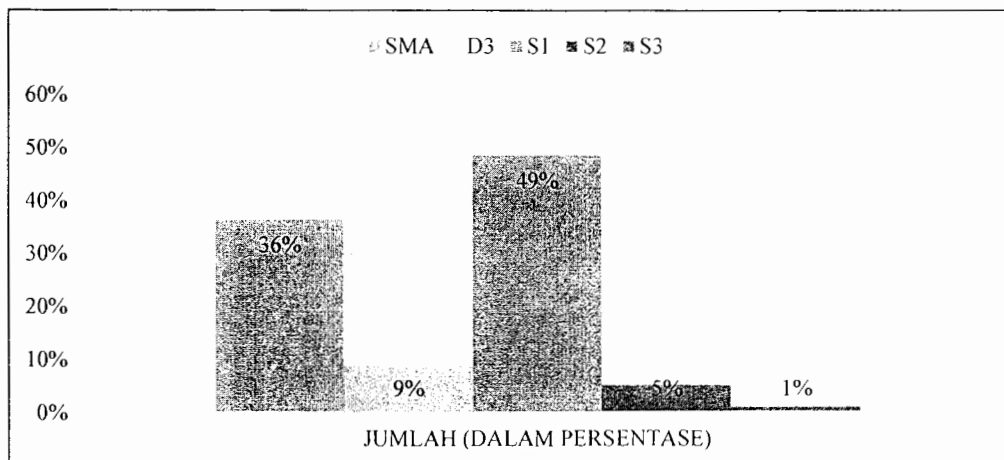
Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Gambar 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Melalui Gambar 4.2 dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak yang berkontribusi pada penelitian ini adalah laki-laki, yaitu sebanyak 51,38%.

c. Tingkat Pendidikan Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan didapatkan bahwa tingkat pendidikan pegawai negeri pada Polri di Lemdiklat Polri didominasi oleh S1 sebesar 49%, dapat dilihat pada Gambar 4.3 berikut ini.



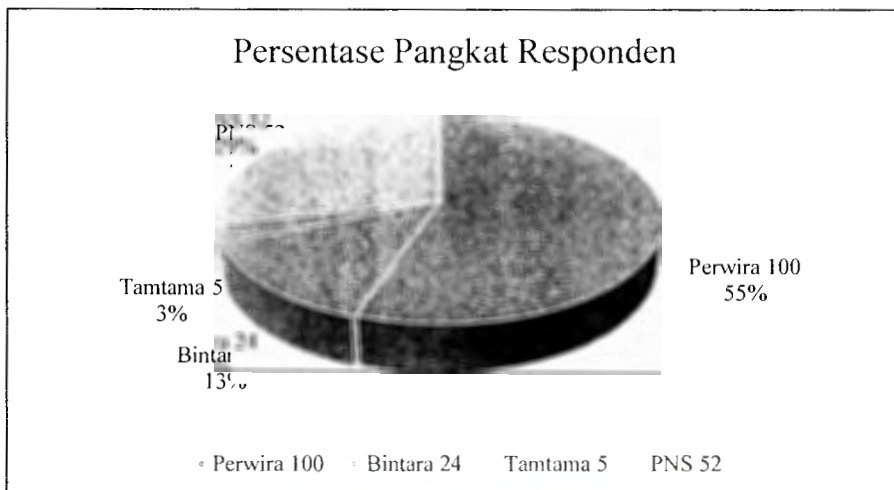
Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

Gambar 4.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Frekuensi sebesar 49% untuk tingkat pendidikan S1 sedangkan untuk tingkat pendidikan SMA sebesar 36% lalu diikuti tingkat pendidikan D3 sebesar 9%. Tingkat pendidikan pegawai negeri pada Polri di Lemdiklat Polri didominasi oleh tingkat pendidikan S1 karena personel Lemdiklat Polri sebagian besar adalah Perwira, walaupun masih ada beberapa personel yang pangkat perwira tidak menempuh pendidikan S1.

d. Deskripsi Pangkat Responden

Pangkat dalam suatu pekerjaan merupakan salah satu bagian yang penting, karena dapat menunjukkan seberapa besar kontribusi dan integritas seorang Polri dalam melakukan tugasnya. Berikut ini adalah diagram yang menggambarkan proporsi pangkat responden.

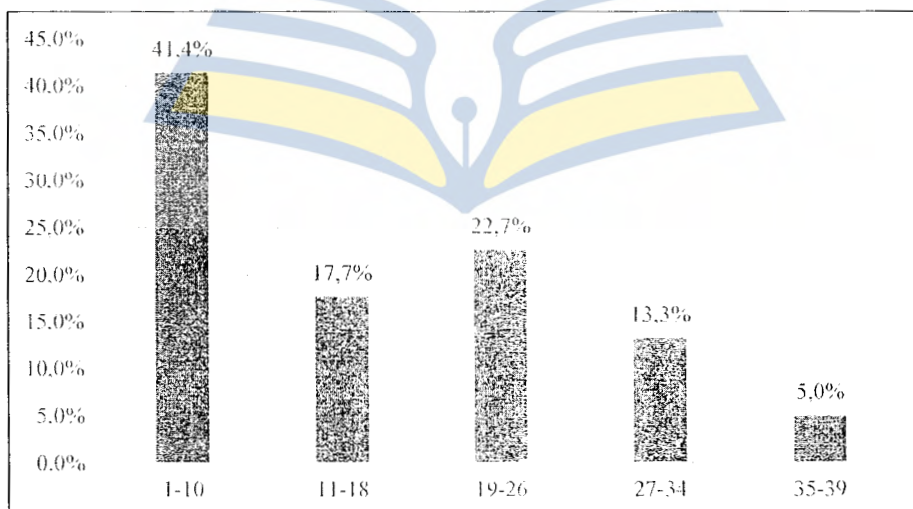


Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

Gambar 4.4 Responden Berdasarkan Pangkat

Berdasarkan Gambar 4.4 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki pangkat Perwira, yaitu sebanyak 55%. Sedangkan minoritas responden berpangkat Tamtama yaitu hanya sebesar 3% saja.

e. Lama Bekerja Responden



Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

Gambar 4.5 Responden Berdasarkan Lama Kerja

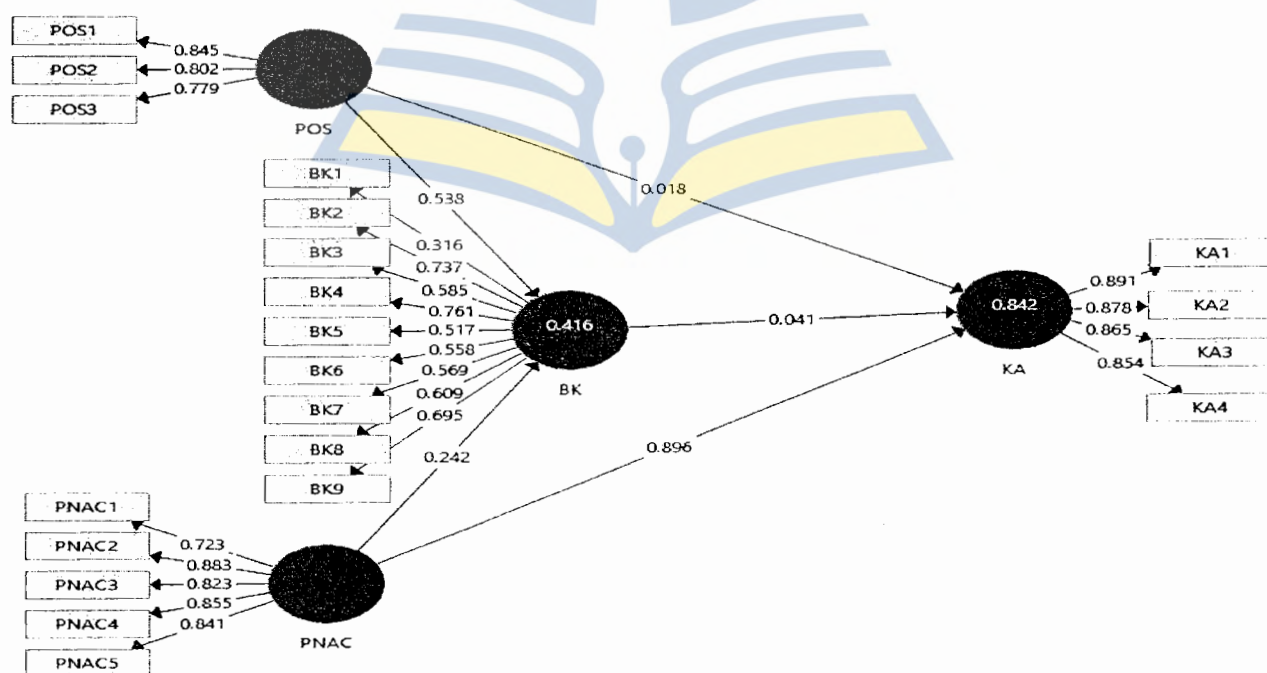
Pada Gambar 4.5 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 1 - 10 tahun yaitu sebesar 41,4%. Sedangkan minoritas responden memiliki masa kerja antara 35 - 39 tahun yaitu sebesar 5%.

B. PEMBAHASAN

1. Evaluasi *Outer Model*

a. *Standardized Loading Factor*

Salah satu evaluasi model PLS pada *Outer Model* adalah *standardized loading factor* yang digunakan untuk melihat ketepatan indikator. Menurut Latan dan Gozali (2015) semakin tinggi sebuah indikator maka semakin tinggi validitas dari indikator tersebut, nilai yang ideal dari *loading factor* ≥ 0.70 .



Sumber: Data Primer yang diolah

Gambar 4.6 *Standardized Loading Factor Awal*

Adapun nilai yang didapat dari analisis *loading factor* seperti yang disajikan pada Tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1 Outer Loading

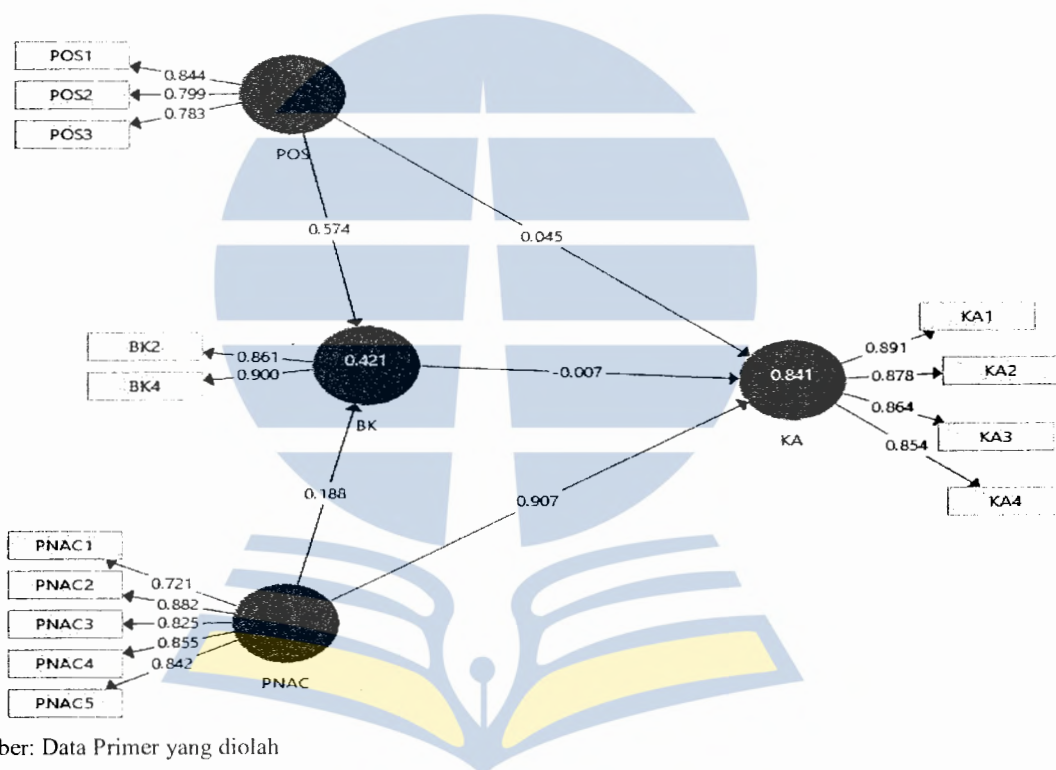
Variabel	Indikator	Outer Loading PLS	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support</i>	POS1	0.845	Valid
	POS2	0.802	Valid
	POS3	0.779	Valid
Pelatihan <i>Neuro Asociative Conditioning</i>	PNAC1	0.723	Valid
	PNAC2	0.883	Valid
	PNAC3	0.823	Valid
	PNAC4	0.855	Valid
	PNAC5	0.841	Valid
Budaya Kerja	BK1	0.316	Tidak Valid
	BK2	0.737	Valid
	BK3	0.585	Tidak Valid
	BK4	0.761	Valid
	BK5	0.517	Tidak Valid
	BK6	0.558	Tidak Valid
	BK7	0.569	Tidak Valid
	BK8	0.609	Tidak Valid
	BK9	0.695	Tidak Valid
Komitmen Afektif	KA1	0.891	Valid
	KA2	0.878	Valid
	KA3	0.865	Valid
	KA4	0.854	Valid

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan Gambar 4.6 dari hasil *outer loading* awal dengan menggunakan aplikasi SmartPLS menunjukkan bahwa tidak semua indikator memiliki nilai lebih dari 0.7 sehingga dapat dinyatakan bahwa

tidak semua indikator signifikan. Oleh karena itu, perlu ada indikator yang dikeluarkan dari konstruk.

Indikator yang dikeluarkan dari konstruk adalah BK1, BK3, BK5, BK6, BK7, BK8, dan BK9 adapun indikator tersebut merupakan indikator yang memiliki nilai terkecil. Sehingga didapatkan *outer loading* setelah menghapus beberapa indikator BK sebagaimana disajikan pada Gambar 4.7.



Gambar 4.7 Standardized Loading Factor

Setelah Menghapus Indikator Nilai Terkecil

b. Average Variance Extracted (AVE)

Menurut Grefen dan Straub (2005) validitas diskriminan juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE), nilai AVE digunakan untuk menguji akar kuadrat dari setiap AVE apakah korelasi lebih besar dari setiap konstruk laten. Wijayanto (2008) menyatakan bahwa nilai AVE

minimum untuk menyatakan bahwa keandalan telah tercapai adalah sebesar 0.50 menunjukkan bahwa nilai indikator memiliki rata-rata tingkat error yang lebih tinggi, seperti yang disajikan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support</i>	0.655	Validitas Konvergen memadai
Pelatihan <i>Neuro Associative Conditioning</i>	0.684	Validitas Konvergen memadai
Budaya Kerja	0.776	Validitas Konvergen memadai
Komitmen Afektif	0.761	Validitas Konvergen memadai

Berdasarkan Tabel 4.2 semua nilai AVE > 0,5 hal ini menunjukkan bahwa semua indikator mampu menjelaskan masing-masing konstruksya dengan baik (valid).

c. *Cronbach's Alpha*

Menurut Hair *et. al.* (2010) *Cronbach's Alpha* merupakan sebuah ukuran keandalan yang memiliki nilai berkisar dari 0 - 1. Menurut Eisingerich dan Ribera (2010) nilai tingkat keandalan *Cronbach's Alpha* minimum adalah 0.70. *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan dari penelitian ini seperti yang disajikan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 *Cronbach's Alpha*

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support</i>	0.736	0.735	0.850	Reliabel
Pelatihan <i>Neuro Associative Conditioning</i>	0.883	0.891	0.915	Reliabel
Budaya Kerja	0.713	0.724	0.874	Reliabel
Komitmen Afektif	0.896	0.901	0.927	Reliabel

Sumber: Data Primer yang diolah

d. *Diskriminan Validity*

Diskriminan Validity digunakan untuk membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Menurut Latan dan Ghazali (2012) sebuah model memiliki *Diskriminan Validity* yang baik jika nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Cara mengujinya adalah jika *square root of Average Variance Extracted (AVE)* lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya maka dikatakan memiliki *Diskriminan Validity* yang baik. Nilai pengukuran yang direkomendasikan harus lebih besar dari 0.50.

Tabel 4.4 Nilai AVE dan AVE Kuadrat

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	<i>Square Root Of Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Perceived Organizational Support</i>	0.655	0.809
<i>Pelatihan Neuro Associative Conditioning</i>	0.684	0.827
Budaya Kerja	0.776	0.880
Komitmen Afektif	0.761	0.872

Sumber: Data Primer yang diolah

Hasil *output software* SmartPLS didapat *cross loading* masing-masing indikator sebagaimana ditampilkan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Cross Loading

VARIABEL	BK	KA	PNAC	POS
BK2	0.861	0.253	0.241	0.524
BK4	0.900	0.320	0.349	0.572
KA1	0.338	0.891	0.847	0.293
KA2	0.209	0.878	0.730	0.179
KA3	0.385	0.864	0.875	0.300
KA4	0.182	0.854	0.722	0.181
PNAC1	0.167	0.655	0.721	0.137
PNAC2	0.307	0.833	0.882	0.274
PNAC3	0.331	0.757	0.825	0.228
PNAC4	0.389	0.766	0.855	0.304
PNAC5	0.180	0.766	0.842	0.121
POS1	0.473	0.224	0.188	0.844
POS2	0.551	0.174	0.177	0.799
POS3	0.483	0.279	0.273	0.783

Sumber: Data Primer yang diolah

Dari olah data *cross loading* pada Tabel 4.5, menunjukkan bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik, hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator blok lainnya.

2. Evaluasi *Inner Model - Goodness Of Fit*

a. Nilai R^2 (Koefisien Determinasi)

Menurut Imam Ghozali (2009) koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Adapun acuannya sebagai berikut:

- 1) Nilai $R^2 > 0.19$ dikategorikan sebagai lemah
- 2) Nilai R^2 sebesar 0,20 – 0.33 dikategorikan sebagai moderate
- 3) Nilai R^2 sebesar 0.34 – 0.67 dikategorikan sebagai substansial
- 4) Nilai $R^2 < 0.67$ dikategorikan sebagai kuat

Berdasarkan data yang telah diolah berikut nilai koefisien determinasi dari data lapangan seperti yang disajikan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Nilai R^2 (Koefisien Determinasi)

Variabel	R Square	R Square Adjusted	Keterangan
Budaya Kerja	0.421	0.415	Substansial
Komitmen Afektif	0.841	0.838	Kuat

Sumber: Data Primer yang diolah

Dari Tabel 4.6 dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien determinasi dari budaya kerja diprediksikan dipengaruhi oleh variabel *Perceived Organizational Support* dan pelatihan *Neuro Associative Conditioning* sebesar 42.1% sedangkan 57.9% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian (yang tidak diteliti oleh penelitian ini). Variabel komitmen afektif diprediksikan dipengaruhi oleh variabel *Perceived Organizational Support* (POS) dan pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) sebesar 84.1% sedangkan 15.9% dipengaruhi oleh variabel lain (yang tidak diteliti pada penelitian ini).

b. Nilai Q² (*Predictive Relevance*)

Dalam pengujian Inner model dapat dilakukan dengan menghitung nilai Q² (*predictive relevance*). Menurut Ghazali (2014) nilai Q² dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q² > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai Q² ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Untuk menghitung Q² menggunakan rumus berikut:

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

$$Q^2 = 1 - (1-0.421^2) (1-0.841^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1-0.177) (1-0.707)$$

$$Q^2 = 1 - (0.823) (0.293)$$

$$Q^2 = 1 - 0.241$$

$$Q^2 = 0.759$$

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

c. *Goodness of Fit (GoF)*

Dalam uji kesesuaian pada aplikasi SmartPLS terdapat ukuran kesesuaian seperti SRMR, *Exact fit criteria d_ULS* dan *d_G*, NFI, Chi^2 dan RMS_Theta. *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* didefinisikan sebagai perbedaan antara korelasi yang diamati dan model matriks korelasi tersirat (berdasarkan penjelasan pada website <https://www.smartpls.com/documentation/functionalities/model-fit>, diakses pada tanggal 25 Juli 2018).

Untuk kriteria nilai *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* adalah < 0.10 atau 0.08 dianggap cocok, SRMR ini digunakan untuk menghindari model misspesifikasi. Sedangkan pada Nilai Chi^2 untuk menguji kecocokan dan uji kesesuaian dengan nilai signifikansi sebesar $p \geq 0.05$.

Usulan dari literatur SEM terkait dengan ukuran fit adalah *indeks fit normed*, yang menghitung nilai Chi^2 dari model yang diusulkan dan membandingkan dengan patokan yang berarti. NFI menggunakan nilai Chi^2 dari model nol, sebagai tolok ukur. NFI kemudian didefinisikan sebagai 1 dikurangi nilai Chi^2 dari model yang diusulkan dibagi dengan nilai-nilai Chi^2 dari model nol. Akibatnya, hasil NFI dalam nilai antara 0 dan 1. Semakin dekat NFI ke 1, semakin baik bugur. Nilai NFI di atas 0,9 biasanya menunjukkan kecocokan yang dapat diterima.

Tabel 4.7 Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.084	0.084
d_ULS	0.744	0.744
d_G1	0.621	0.621
d_G2	0.520	0.520
Chi-Square	528.983	528.983
NFI	0.716	0.716

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa nilai SRMR sebesar 0.084 sedangkan kriteria SRMR < 0.10 atau 0.8, nilai Chi² sebesar 528.983 dan nilai NFI 0.716 dapat dikatakan semakin mendekati 1, maka model dalam penelitian ini dapat dikatakan sudah sesuai memenuhi kriteria *Goodness of Fit* atau model dapat dikatakan FIT.

3. Uji Hipotesis

Tabel 4.8 Path Coefficient Inner Model

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Kerja → Komitmen Afektif	-0.007	-0.007	0.036	0.194	0.846
Pelatihan NAC → Budaya Kerja	0.188	0.190	0.061	3.097	0.002
Pelatihan NAC → Komitmen Afektif	0.907	0.908	0.023	38.729	0.000
<i>Perceived Organisational Support</i> → Budaya Kerja	0.574	0.574	0.049	11.610	0.000
<i>Perceived Organisational Support</i> → Komitmen Afektif	0.045	0.043	0.041	1.098	0.273

Hasil uji *path coefficient* terhadap variabel penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Uji Hipotesis 1 (H_1): *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja

Besarnya koefisien parameter untuk variabel *Perceived Organizational Support* terhadap budaya kerja sebesar 0.574. Apabila nilai *Perceived Organizational Support* bertambah sebesar 1 satuan akan mempengaruhi penambahan nilai budaya kerja sebesar 0.574 satuan. Adapun nilai T-statistik adalah $11.610 > 1.96$ dan nilai P value sebesar $0 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki **pengaruh positif** dan **signifikan** terhadap budaya kerja.

- b. H_2 : Pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja

Besarnya koefisien parameter untuk variabel pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) terhadap budaya kerja sebesar 0.188, apabila nilai pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) bertambah sebesar 1 satuan akan mempengaruhi penambahan nilai budaya kerja sebesar 0.188. Dan nilai T-statistik adalah $3.07 > 1.96$ dan nilai P value sebesar $0.002 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) memiliki **pengaruh positif** dan **signifikan** terhadap budaya kerja.

- c. H₃: *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh dan signifikan terhadap komitmen afektif

Besarnya koefisien parameter untuk variabel *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap komitmen afektif sebesar 0.045, apabila nilai *Perceived Organizational Support* (POS) bertambah sebesar 1 satuan akan mempengaruhi penambahan nilai komitmen afektif sebesar 0.045. Dan nilai T-statistik adalah $1.098 < 1.96$ dan nilai P value sebesar $0.273 > 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen afektif namun **tidak signifikan** terhadap komitmen afektif.

- d. H₄: Pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif

Besarnya koefisien parameter untuk variabel pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) sebesar 0.907, apabila nilai pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) bertambah sebesar 1 satuan akan mempengaruhi penambahan nilai terhadap komitmen afektif sebesar 0.907. Dan nilai T-statistik adalah $38.729 > 1.96$ dan nilai P value sebesar $0 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) **berpengaruh positif** dan **signifikan** terhadap komitmen afektif.

- e. H₅: Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif

Besarnya koefisien parameter budaya kerja terhadap komitmen afektif sebesar -0.007 yang berarti terdapat pengaruh negatif antara budaya

kerja terhadap komitmen afektif. Dan nilai T-statistik adalah $0.194 < 1.96$ dan nilai P value sebesar $0.846 > 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja **tidak berpengaruh** dan **tidak signifikan** terhadap komitmen afektif.

Tabel 4.9 Hasil Uji Hipotesis

HIPOTESIS	DESKRIPSI	KETERANGAN
H ₁	<i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja	Diterima
H ₂	Pelatihan <i>Neuro Associative Conditioning</i> (NAC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja	Diterima
H ₃	<i>Perceived Organizational Support</i> (POS) berpengaruh dan signifikan terhadap komitmen afektif	Ditolak
H ₄	Pelatihan <i>Neuro Associative Conditioning</i> (NAC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif	Diterima
H ₅	Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif	Ditolak

Sumber: Data Primer yang diolah

4. Pengaruh tidak Langsung

Tabel 4.10 Pengaruh tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pelatihan NAC → Budaya Kerja → Komitmen Afektif	-0.001	-0.001	0.008	0.176	0.861
<i>Perceived Organizational Support</i> → Budaya Kerja → Komitmen Afektif	-0.004	-0.004	0.021	0.194	0.846

Sumber: Data Primer yang diolah

Pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa besarnya koefisien parameter pelatihan *Neuro Associative Conditioning* terhadap komitmen afektif dengan budaya kerja sebagai pemediasi sebesar -0.001 yang berarti tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang negatif. Dan nilai T-statistik sebesar $0.176 < 1.96$ serta *P value* $0.861 > 0.05$. Sedangkan besarnya koefisien parameter *Perceived Organizational Support* terhadap komitmen afektif dengan budaya kerja sebagai pemediasi sebesar -0.004 hal tersebut berarti tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang negatif dengan nilai T-statistik sebesar $0.194 < 0.196$ dan *P value* sebesar $0.846 > 0.05$.

5. Analisis F² (*Effect Size*)

Setelah berhasil menguji hipotesis dengan taraf signifikansi yang telah dijelaskan pada poin 3 di bab ini, maka akan dilakukan uji *Effect Size*. *Effect Size* merupakan besarnya efek yang ditimbulkan oleh parameter yang diuji di dalam pengujian hipotesis. Menurut Shavelson (1996) bahwa nilai korelasi yang berada pada range 0.10 – 0.30 dikategorikan sebagai efek kecil, nilai 0.30 – 0.50 dikategorikan sebagai efek sedang dan nilai > 0.50 dikategorikan sebagai efek besar. Adapun besarnya efek dapat dikategorikan sebagai berikut seperti yang disajikan pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 *Effect Size (F²)*

	KOEFISIEN	KETERANGAN
<i>Perceived Organizational Support</i> → Budaya Kerja	0.530	Efek besar
Pelatihan <i>Neuro Associative Conditioning</i> (NAC) → Budaya Kerja	0.057	Tidak ada efek
<i>Perceived Organizational Support</i> (POS) → Komitmen Afektif	0.008	Tidak ada efek
Pelatihan <i>Neuro Associative Conditioning</i> (NAC) → Komitmen Afektif	4.555	Efek besar
Budaya Kerja → Komitmen Afektif	0.000	Tidak ada Efek

Sumber: Data Primer yang diolah

6. Diskusi

Berdasarkan uji hipotesis pada penelitian ini yang dapat meningkatkan komitmen afektif antara lain *Perceived Organizational Support* (POS), pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC), dan budaya kerja. Pada Hipotesis 1, besarnya koefisien parameter untuk variabel *Perceived Organizational Support* terhadap budaya kerja sebesar 0.574 dan nilai T-statistik adalah $11.610 > 1.96$ serta nilai P value sebesar $0 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja. Hal ini membuktikan bahwa praktek dukungan organisasi di Lemdiklat Polri secara langsung mampu mempengaruhi budaya kerja para pegawainya. Penelitian terdahulu yang menjadi pedoman untuk penelitian ini adalah penelitian Ibrahim *et. al.* (2016) dengan hasil penelitian bahwa dukungan organisasi (POS) dapat berkontribusi

terhadap kreativitas pegawai. Penelitian terdahulu selanjutnya yang menjadi pedoman dalam penelitian ini adalah penelitian Akgunduz *et. al.* (2018) yang mengemukakan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) meningkatkan makna kerja pegawai, dan makna pekerjaan mempengaruhi kreativitas kerja. Apabila Institusi mampu meningkatkan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap pegawainya maka akan meningkatkan budaya kerja yang diduga bertentangan dengan seharusnya, terutama dalam meningkatkan kreativitas pegawai dalam bekerja.

Pada Hipotesis 2, besarnya koefisien parameter untuk variabel pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) terhadap budaya kerja sebesar 0.188, dan nilai T-statistik adalah $3.07 > 1.96$ serta nilai P value sebesar $0.002 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja.

Tujuan utama dari pelatihan adalah untuk memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi, mengurangi waktu pembelajaran bagi pegawai baru agar kompeten dalam pekerjaan, membantu memecahkan masalah operasional, mempersiapkan pegawai untuk promosi, mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, dan memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi (Simamora, 2001).

Berpedoman kepada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anwar Prabu dan Abdul Waris (2015) yang menemukan bahwa pelatihan dapat meningkatkan disiplin dan meningkatkan kinerja pegawai. Dalam hal ini, praktek pelatihan *Neuro Associative Conditioning* yang telah dilakukan

memiliki dampak bagi perubahan budaya kerja dengan indikator *discipline, unity, respect, integrity, excellent, dan innovative*, di Lemdiklat Polri. Melalui pelatihan *Neuro Associative Conditioning* diharapkan dapat memicu perubahan yang positif terhadap individual pegawai untuk kelima indikator budaya kerja dimaksud.

Karena pada dasarnya budaya kerja merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja pegawai di dalam sebuah organisasi. Apabila tercipta budaya kerja yang baik dan didukung oleh kerja sama diantara pegawai maka akan tercapai hasil yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Gibson *et. al.* (2002).

Pada Hipotesis 3, besarnya koefisien parameter untuk variabel *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap komitmen afektif sebesar 0.045 dan nilai T-statistik $1.098 < 1.96$ serta nilai *P value* sebesar $0.273 > 0.05$. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen afektif namun tidak memiliki pengaruh yang signifikan di Lemdiklat Polri.

Menurut Paille *et. al.* (2010) bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) menunjukkan perlakuan yang baik dari organisasi menciptakan kewajiban umum berdasarkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli terhadap organisasi dan memperlakukan organisasi dengan baik sebagaimana pengembaliannya.

Kecenderungan *Perceived Organizational Support* (POS) mengarah kepada komitmen afektif (Rhoades *et. al.*, 2001) sangat beralasan karena dengan adanya komitmen afektif yang kuat dari individu pegawai maka ia akan

melibatkan dirinya secara mendalam di dalam organisasi tersebut dan bertahan apabila ia menginginkannya. Perasaan merasa terikat kepada organisasi karena pegawai tersebut telah memiliki hubungan baik dengan struktur organisasi, pengalaman bekerja yang baik, gaji yang sesuai, serta kejelasan peran.

Dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rhoades *et. al.* (2001) menyatakan bahwa: 1) *Perceived Organizational Support* dimediasi asosiasi positif dari penghargaan organisasi, *procedural justice*, dan dukungan supervisor dengan komitmen afektif, 2) *Perceived Organizational Support* (POS) memang cenderung mengarah kepada komitmen afektif, dan 3) Terdapat hubungan negatif antara *Perceived Organizational Support* dengan *turnover* pada karyawan sukarela yang dimediasi oleh komitmen afektif di perusahaan yang diteliti. Dan penelitian yang dilakukan oleh Sri Raharso (2007) menyatakan bahwa variabel *Perceived Organizational Support* (POS) dipengaruhi oleh variabel *organizational rewards*, *procedural justice*, dan *supervision support*. Dan variabel *Perceived Organizational Support* (POS) ternyata mampu mempengaruhi variabel *affective organizational commitment*.

Kenyataannya tidak semua penelitian yang dilakukan terhadap variabel *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap komitmen afektif menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini terjadi oleh Penulis yang mendapati hasil penelitian yang tidak signifikan seperti hasil penelitian terdahulu.

Berkaitan dengan hasil penemuan dari penelitian ini terdapat perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Penulis dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya:

a. Tempat penelitian yang dilakukan oleh Penulis. Peneliti melakukan penelitian di ruang lingkup Lemdiklat Polri dimana para pegawainya terikat dengan peraturan-peraturan dan sistem Kepolisian yang terpusat yang cenderung terlalu panjang mulai dari level paling bawah hingga level paling atas dalam satu rangkaian birokrasi. Menurut Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 Sistem Kepolisian yang terpusat bercirikan: 1) menggunakan sistem komando terpusat dimana sistem tersebut memiliki wewenang terpusat yang dimiliki oleh struktur paling atas untuk melakukan kendali maupun komando tertentu terhadap kesatuan dibawahnya, dalam hal ini Mabes Polri yang memiliki wewenang tersebut, 2) Terdapat standarisasi profesionalisme, efisiensi dan efektivitas dalam bidang administrasi maupun operasional hal ini di dasarkan oleh peraturan perundang-undangan yang mengatur Kepolisian Negara Republik Indonesia yaitu Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 Tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, 3) Wilayah kewenangan hukum lebih luas karena kewenangan tersebut bersifat nasional, 4) Ruang lingkup pengawasan dalam sistem sifatnya luas karena pengawasan tidak hanya pada tataran lokal akan tetapi secara berjenjang sampai level nasional, dan 5) Penegakan hukum bersifat nasional, oleh karena itu setiap level Kepolisian mulai dari pusat sampai daerah dapat menangani perkara dengan aturan dan ketentuan hukum yang bersifat nasional.

Hubungan *Perceived Organizational Support* (POS) dengan penerapan sistem terpusat pada Polri dalam hal ini pembuat peraturan dan kebijakan terkait dukungan organisasi/POS terhadap para pegawai Polri di

satuan kerja Polri ditentukan oleh Mabes Polri. Dapat dikatakan bahwa semua dukungan organisasi seperti penghargaan, gaji, dan remunerasi adalah sama dan tidak ada perbedaan bagi seluruh satuan kerja Polri.

- b. Dengan melihat hasil penelitian bahwa *Perceived Organizational Support (POS)*, seharusnya variabel X memiliki potensi untuk mempengaruhi variabel Y secara signifikan, hal ini berarti semakin tinggi nilai variabel *Perceived Organizational Support (POS)* maka akan berpengaruh terhadap peningkatan nilai variabel komitmen afektif. Akan tetapi data empiris tidak berhasil membuktikannya. Hal ini bukan berarti hasil penelitian *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap komitmen afektif di Lemdiklat Polri mengindikasikan adanya kesalahan model penelitian atau pengambilan sampel, seperti yang telah dijelaskan pada poin a bahwa pengambilan sampel penelitian yang dilakukan di ruang lingkup yang menerapkan sistem komando terpusat dan kemungkinan apabila sampel diambil di tempat yang berbeda hasilnya akan berpengaruh signifikan.
- c. Persepsi yang dimiliki oleh pegawai terhadap organisasi terkait dengan kontribusi yang diberikan oleh pegawai kepada organisasi dan sebaliknya. Karena tidak adanya perbedaan terhadap dukungan organisasi yang didapatkan di Lemdiklat Polri dengan satuan kerja di Polri lainnya begitu pun dengan kesejahteraan yang diberikan organisasi kepada pegawai. Sehingga terjadi fenomena pegawai yang ingin mengajukan mutasi ke satuan kerja lain di Polri dengan harapan mendapatkan pekerjaan dan jabatan lebih baik lagi, akan tetapi variabel tersebut tidak diteliti dalam penelitian ini. Perlu ada penelitian lebih lanjut terkait hal tersebut.

Pada Hipotesis 4, besarnya koefisien parameter untuk pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) terhadap komitmen afektif sebesar 0.907 dengan T-statistik sebesar $38.7 > 1.96$ serta P value sebesar $0 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Seperti penelitian terdahulu yang dijadikan acuan yang dilakukan Adi dan Sigit (2013) bahwa pelatihan berpengaruh terhadap komitmen organisasional dengan menunjukkan bahwa proses pelatihan yang direncanakan dan dilaksanakan dengan baik akan meningkatkan komitmen organisasional. Penelitian lain yang dijadikan acuan adalah Bulut dan Culha (2010) dua diantara empat hasil penelitiannya menyatakan bahwa manfaat pelatihan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Pelatihan juga merupakan bagian dari dukungan organisasi yang masuk ke dalam rencana strategis. Dalam menyelenggarakan pelatihan organisasi harus mengatur sasaran pelatihan dan memiliki tujuan untuk mengidentifikasi perilaku pegawai yang dibutuhkan organisasi dapat dikatakan bahwa pelatihan dilaksanakan berdasarkan kebutuhan pegawai. Kemudian organisasi menerapkan sasaran dan program pelatihannya. Kunci dari keberhasilan pelatihan adalah perencanaan yang matang di awal. Pengelolaan akan manfaat dari pelatihan yang dapat meningkatkan kapasitas pegawai perlu dilakukan oleh organisasi sehingga pelatihan tidak hanya sekedar sebagai program semata.

Pelaksanaan pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) dengan mengkondisikan sistem urat syaraf di dalam otak diharapkan dapat membuat

perubahan terhadap para pegawai agar dapat mencapai tujuan dari pelatihan yaitu menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas. Melalui pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) para pegawai mampu mengkondisikan dirinya dan memperbaiki sikap dan pola pikir sehingga kualitas kerja yang diharapkan oleh organisasi dapat terwujud.

Yang terakhir, Hipotesis 5, dengan besaran koefisien parameter $-0,007$ dan T-statistik $0.194 < 0.196$ serta *P value* $0.846 > 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen afektif. Sedangkan penelitian terdahulu menghasilkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi seperti penelitian yang dilakukan oleh Nina dan Ahyar (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian lain yang menjadi acuan yang dilakukan oleh Anne dan Siti (2015) yang mengemukakan bahwa budaya kerja yang memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen karyawan adalah *excellent, discipline, Respect, integrity, innovative*, sedangkan budaya kerja *unity* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen.

Organisasi yang berbudaya kuat akan memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung selanjutnya individu akan melakukan penyesuaian terhadap budaya yang ada apabila ia dapat menyesuaikan diri dengan budaya yang ada ia akan bertahan di dalam organisasi dan menerapkan nilai-nilai organisasi namun apabila ia tidak dapat menyesuaikan diri di dalamnya ia akan segera keluar dari organisasi. Dengan demikian, pegawai yang dapat

menyesuaikan diri dengan budaya kerja akan bersedia untuk bergabung lebih dalam pada organisasi dan memberikan kontribusi guna tercapainya tujuan individual dan organisasi namun pegawai yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan budaya kerja ia tidak akan mau terlibat pada organisasi dan memberikan kontribusi yang signifikan kepada organisasi.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan telah diuraikan pada Bab IV Hasil dan Pembahasan, dapat diambil kesimpulan dan saran sebagai berikut.

A. Kesimpulan

1. Variabel *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja pada pegawai negeri pada Polri di Lemdiklat Polri. Dengan nilai koefisien variabel *Perceived Organizational Support* (POS) sebesar 0.574 artinya apabila nilai koefisien POS bertambah 1 satuan akan mempengaruhi penambahan nilai variabel budaya kerja sebesar 0.574, dan nilai T-statistik $11.610 > 1.96$ dengan nilai *P value* sebesar $0 < 0.005$. Hal ini membuktikan bahwa praktek dukungan organisasi di Lemdiklat Polri secara langsung mampu mempengaruhi budaya kerja pegawainya, berdasarkan hasil penelitian bahwa ketiga dimensi dari variabel *Perceived Organizational Support* (POS) yaitu sikap organisasi terhadap ide-ide pegawai, respon organisasi terhadap pegawai yang menghadapi masalah dan respon organisasi terhadap kesejahteraan pegawai memberikan kontribusi yang positif terhadap variabel budaya kerja.
2. Variabel pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja pada pegawai negeri pada Polri di Lemdiklat Polri. Dengan nilai koefisien variabel pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) sebesar 0.188 artinya apabila nilai variabel pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) bertambah sebesar 1 satuan akan

mempengaruhi penambahan nilai koefisien budaya kerja sebesar 0.188, dan nilai T-statistik $3.07 > 1.96$ dengan nilai *P value* sebesar $0.002 < 0.05$. Hal ini membuktikan bahwa ketiga dimensi pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) yaitu pengetahuan, sikap dan keterampilan memberikan kontribusi yang positif terhadap dimensi budaya kerja yakni *discipline* dan *integrity*. Pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) memberikan perubahan positif terhadap pegawai yang memiliki sikap yang bertentangan dengan harapan organisasi terkait dengan indikator kepatuhan pegawai terhadap aturan organisasi dan tanggung jawab terhadap pekerjaan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan aturan yang berlaku.

3. Variabel *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki hubungan positif namun tidak signifikan terhadap komitmen afektif pada pegawai negeri pada Polri di Lemdiklat Polri. Dengan nilai koefisien variabel *Perceived Organizational Support* (POS) sebesar 0.045 yang artinya apabila nilai variabel *Perceived Organizational Support* (POS) bertambah 1 satuan akan mempengaruhi penambahan nilai komitmen afektif sebesar 0.045, dan nilai T-statistik sebesar $1.098 < 1.96$ dengan *P value* $0.273 > 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa praktek *Perceived Organizational Support* (POS) di dalam organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif pegawai di Lemdiklat Polri. Hal ini sangat berhubungan dengan penerapan sistem pada organisasi yaitu sistem komando terpusat dimana sistem tersebut memiliki wewenang terpusat yang hanya bisa dikendalikan oleh struktur yang paling atas. Dalam hal ini, pembuat peraturan dan kebijakan terkait dengan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap para pegawai Polri adalah Kapolri. Bentuk dukungan organisasi

- intrinsik berupa gaji, tunjangan dan bonus sudah ditetapkan besarnya dan sama rata. Sedangkan bentuk dukungan organisasi ekstrinsik berupa perhatian, pujian, penerimaan, keakraban, informasi dan pengembangan diri tidak sama, bentuk dukungan ekstrinsik ini dipengaruhi sikap atasan langsung terhadap masing-masing pegawai.
4. Variabel pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif pada pegawai negeri pada Polri di Lemdiklat Polri. Nilai koefisien variabel *Neuro Associative Conditioning* (NAC) sebesar 0.907 artinya jika nilai *Neuro Associative Conditioning* (NAC) bertambah 1 satuan akan mempengaruhi penambahan nilai komitmen afektif sebesar 0.907, dan nilai T-statistik sebesar $38.792 > 1.96$ dengan *P value* $0 < 0.05$. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ketiga dimensi dari variabel *Neuro Assocoative Conditioning* (NAC) memberikan kontribusi positif terhadap kenaikan nilai dimensi komitmen afektif yaitu ikatan psikologis, identifikasi dan partisipasi.
 5. Variabel budaya kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen afektif pada pegawai negeri pada Polri di Lemdiklat Polri. Nilai koefisien variabel budaya kerja sebesar -0.007 yang berarti bahwa jika nilai variabel budaya kerja berkurang 1 satuan maka mempengaruhi penurunan nilai variabel komitmen afektif sebesar -0.007 dan nilai T-statistik sebesar $0.194 < 0.196$ dengan nilai *P value* sebesar $0.846 > 0.05$. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa enam dimensi budaya kerja yaitu *discipline, unity, respect, integrity, excellent* dan *innovative* tidak memberikan pengaruh yang positif kepada komitmen afektif pegawai. Dapat dikatakan bahwa budaya kerja yang

ada tidak memiliki daya tarik bagi pegawai untuk bergabung atau bertahan di dalam organisasi. Hal ini dikuatkan oleh pernyataan dari Robbins (2013) bahwa organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung.

6. Variabel budaya kerja tidak memberikan nilai pemediasi yang positif dari variabel *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap komitmen afektif. Pernyataan ini berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan bahwa nilai T-statistik sebesar $0.194 < 0.196$ dengan *P value* $0.846 > 0.05$. Hal ini menunjukkan efek mediasi dari variabel budaya kerja dimana *discipline, unity, respect, integrity, excellent* dan *innovative* tidak mendukung dimensi sikap organisasi terhadap ide-ide pegawai, respon organisasi terhadap pegawai yang menghadapi masalah dan respon organisasi terhadap kesejahteraan pegawai dari *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap seluruh dimensi komitmen afektif.
7. Variabel budaya kerja tidak memberikan nilai pemediasi yang positif dari variabel pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) terhadap komitmen afektif. Pernyataan ini berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan bahwa nilai T-statistik sebesar $0.176 < 0.196$ dengan *P value* $0.861 > 0.05$. Hal ini menunjukkan efek mediasi dari variabel budaya kerja dimana *discipline, unity, respect, integrity, excellent* dan *innovative* tidak mendukung dimensi pengetahuan, sikap dan keterampilan untuk berkontribusi terhadap seluruh dimensi komitmen afektif.

B. Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan Penulis bahwa penelitian ini masih ditemukan banyak kekurangan karena keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh Penulis sehingga perlu dilakukan perbaikan untuk penelitian selanjutnya terkait dengan *Perceived Organizational Support* (POS), pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC), budaya kerja dan komitmen afektif. Adapun saran dari Penulis sebagai berikut:

1. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian yaitu ruang lingkup Polri secara keseluruhan tidak hanya pada salah satu satuan kerja saja sehingga hasil penelitian dapat dipertimbangkan oleh level paling atas untuk perbaikan dan kemajuan organisasi
2. Terkait dengan implementasi *Perceived Organizational Support* (POS) khususnya dalam bentuk ekstrinsik seyogyanya perlu dipraktekkan oleh para pimpinan di Lemdiklat Polri supaya para pegawai merasa dihargai saat berada di Unit/Bagiannya sendiri sehingga dapat meningkatkan komitmen afektif yang diharapkan oleh organisasi
3. Implementasi program pelatihan *Neuro Associative Conditioning* (NAC) seyogyanya perlu dilaksanakan secara berkesinambungan mengingat efek dari pelatihan hanya memberikan pengaruh selama satu bulan dan diharapkan ada modifikasi di dalam materi pelatihan agar pegawai tidak bosan.
4. Organisasi perlu melakukan pengkajian terhadap fenomena terpenuhinya kualitas absensi pegawai namun tidak menunjukkan hasil kerja nyata sehingga pegawai yang demikian dapat diberikan dukungan dan pelatihan khusus dalam perbaikan sikap yang bertentangan.

5. Perlu adanya evaluasi terhadap penerapan budaya kerja selama ini agar terbentuk atmosfer kerja yang positif bagi para pegawai. Hal ini dimaksudkan agar pegawai dengan kriteria yang baik bisa konsisten dan tidak terpengaruh dari sikap pegawai yang bertentangan yaitu tidak disiplin, tidak bisa bekerja sama dalam melaksanakan pekerjaan, dan tidak bertanggung jawab terhadap pekerjaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Akgunduz, Y.; Alkan, C.; Gök, Ö. A. (2018). Perceived Organizational Support, Employee Creativity and Proactive Personality: The Mediating Effect of Meaning of Work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2018 Vol. 34 pp. 105-114. Seferihisar Fevziye Hepkon School of Applied Sciences, Dokuz Eylül University, Izmir, Turkey.
- Alamri, Mohammed S. dan Thamir I Al Duhaim. (2017). Employees Perception of Training and Its Relationship with Organizational Commitment among the Employees Working at Saudi Industrial Development Fund. *International Journal of Bussines of Administration* Vol 8 No. 2 (2017).
- Aldri Frinaldi, dan Muhamad Ali Embi. (2011). Pengaruh Budaya Kerja Etnik Terhadap Budaya Kerja Keberanian dan Kearifan PNS dalam Pelayanan Publik yang Prima (Studi pada Pemerintahan Kabupaten Pasaman Barat). *E-Jurnal Laboratorium Administrasi Negara* Vol. 1. No.1. (2011). Edisi Khusus Simposium Nasional; hal 62 -68.
- Allen, N. J. dan J. P. Meyer. (1991). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizational. *Journal of Occupational Psychology*. 63 (1): 1-18.
- 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.
- Amin, Fatkhul. (2014). Rancang Bangun Website Neuro Associative Conditioning Kepolisian Republik Indonesia (NAC Polri). *Fakultas Teknologi dan Informasi, Universitas Stikubank (Unisbank) Semarang*.

Anne Hermayanti. (2015). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Komitmen Karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Cabang Bandung Divisi Noodle. *Jurnal Manajemen dan Organisasi* Vol VI, No 2, Agustus 2015.

Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta. PT. Rineka Cipta.

Azwar, S. (2005). *Sikap manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Bagraim, Jeffry J. (2003). The Dimensionality of Professional Commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*. University of Cape Studies.

Bartlett. (2001). *The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in The Health Care Field*. Human Resource Development Quarterly.

Bernardin dan Russel. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Bambang Sukoco. Bandung PT. Armico.

Blakely, G. L., Andrews, M. C. and Fuller, J. (2003). Are Chameleons Good Citizens? A Longitudinal Study of The Relationship Between Self Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, No. 2.

Bryman, A. and Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. (2nd Ed). Oxford University Press.

Bulut, Cagri, Alpkhan Lutfihak, Gurhan Gunday, Gunduz Ulusoy and Kemal Kilic. (2010). Organizational Support for Intrapreneurship and Its Interaction with

Human Capital to Enhance Innovative Performance. *Management Decision* Vol. 48 No. 5 pp. 732-755 Emerald Group Publishing Limited.

Delobbe, N. dan Vandenberghe, C. (2000). A Four-Dimensional Model of Organizational Commitment among Belgian Employees. *European Journal of Psychological Assessment*.

Dessler, Gary. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Eisingerich, Andreas B., dan Gaia Rubera. (2010). Drivers of Brand Commitment: A Cross-National Investigation. *Journal of International Marketing*: June 2010, Vol. 18, No. 2, pp. 64-79.

Fahrizal dan I Wayan Mudiarta Utama. (2017). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Turnover Intention Karyawan Hotel Kajane Mue Ubud. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 10, 2017: 5405-5431.

Ghozali, Imam dan Hengky Latan. (2012). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Gibson, et al. (2002). *Organisasi Perilaku-Struktur-Proses*. Terjemahan. Edisi V. Jakarta: Erlangga.

Grand Strategy POLRI (Kepolisian Republik Indonesia) 2005 - 2025.

Greenberg dan Baron. (2000). *Budaya dan Komitmen Organisasi*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.

Griffin. (2004). *Komitmen Organisasi*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.

Hadi, Sutrisno. (1995). *Statistik II*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Hartmann, L. C. and Bambacas, M. (2000). Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects. *International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1): 89-108.

Hermayanti, Anne dan Siti Rahmawati. (2015). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Komitmen Karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Cabang Bandung Divisi Noodle. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. Vol VI, No 2, Agustus 2015.

<https://www.nacpolri.org> diakses 23 April 2018.

Ibrahim, H., Isa, A., and Shahbudin, A. (2016). *Organizational Support and Creativity: The Role of Development Experiences as a Moderator*. *Procedia Economics and Finance*, 35, 509-514.

Ibrahim, Muh. Akmal. (2016). Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Government-Owned Corporation Companies. *Journal of Public Administration and Governance*. ISSN 2161-7104. 2016, Vol. 3, No. 3.

Indrayanto et al. (2013). Pengaruh Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasional dengan Organisational Based Self-Esteem sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Performance* Vol. 18 No. 2.

Ivancevich JM, Konopaske R, Matteson MT. (2005). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Edisi Ketujuh. Jakarta (ID): Erlangga.

Julita, Santi dan Iin Andriani. (2017). Dukungan Organisasi yang Dirasakan dan Keterikatan Karyawan pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Banda Aceh. Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran, Universitas Syiah Kuala. *Jurnal Psikologi Undip* Vol.16 No.1 April 2017, 40-53.

Satsope MR, John MK, Kabelo C, and Mahlapahlapana T. (2015). Quality Teaching in Higher Education. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Towards a Framework for Evaluating. Vol. 6. No. 4. Juli 2015.

Kerlinger. (2006). *Asas-Asas Penelitian Behaviour*. Edisi 3, Cetakan 7. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Khawaja Jehanzeb, Anwar Rasheed and Mazen F. Rasheed.(2013). Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia (King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia). *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 8; 2013 Canadian Center of Science and Education.

Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Program*. San Fransisco: Bereet-Kohler Publisher.

- Kraimer, J. (2001). *Organisasi dan Konsep Manajemen Terpadu*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kusaeri. (2012). *Pengukuran dan Penilaian Pendidikan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Lewis, Dianne. (2002). Five Year on-The Organizational Culture Saga Revisted. *Leadership & Organization Development Journal*. 23/5(2002); 280-287.
- Malhotra, N. K. (2012). *Basic Marketing Research: Integration of Social Media*. Jakarta: PT Index Kelompok Gramedia.
- Malhotra, Naresh K. (2006). *Riset Pemasaran: Pendekatan Terapan Jilid 2*. Jakarta: PT. Indeks.
- Mangkunegara et al. (2015). In company Case the Effect of Training Competence and Discipline on Employee Performance Study in PT. Asuransi. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211 (2015) 1240 – 1251. Universitas Mercu Buana, Jakarta.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Melina Taurisa, Chaterina dan Intan Ratnawati. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, September 2012, Hal. 170 – 187.

- Morrow, K Settoon, R. P, Benett, N, and Liden, R. C. (2005). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Psychology*, 81.
- 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.
- Noe, Raymond A. (2013). *Employee Training and Development*. New York: McGrawhill.
- Paille, P., Bourdeau, L., and Galois, I. (2010). Support, Trust, Satisfaction, Intent to Leave and Citizenship at Organizational Level: A Social Exchange Approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 18 (1), 41-58.
- Profil Lemdiklat Polri <https://www.lemdik.polri.go.id> (diakses 21 April 2018).
- Raharso, Sri. (2007). Peran Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Afektif. *Jurnal Bisnis Strategi*. Vol 16 No. 1 Juli 2007. 25-35.
- Rhoades, L., and Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: a Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). "Affective Commitment to The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.

- Robbins, A. (1994). *Unlimited Power*, New York: Mc. Graw-hill.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Santoso, Singgih. (2003). *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS versi 11.5*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Schiffman, Leon G. dan Leslie L. Kanuk. (2000). *Consumer Behavior*. Prentice-Hall Inc: New Jersey.
- Schultz, D.P., and Schultz, S.E. (1998). *Psychology and Work Today an Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. USA Meridien by Pine Tree Composition Inc: By Courier Companies.
- Sekaran, Uma. (2009). *Research Methods for Business: Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siew Kim Jean Lee and Kelvin Yu. (2004). Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*. 19/4 (2004); pp, 340-359.
- Sigit, S. dan Adi (2013). *Esensi Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Sarjana Wiyata Taman Siswa.
- Simamora, Henry. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Soehartono, Irawan. (2002). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.

Sukmadinata, N. S. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: UPI.

Suradji. (2006). *Manajemen Kepagawaian Negara*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

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.

Swanson, Richard A. and Holton III, Elwood F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.

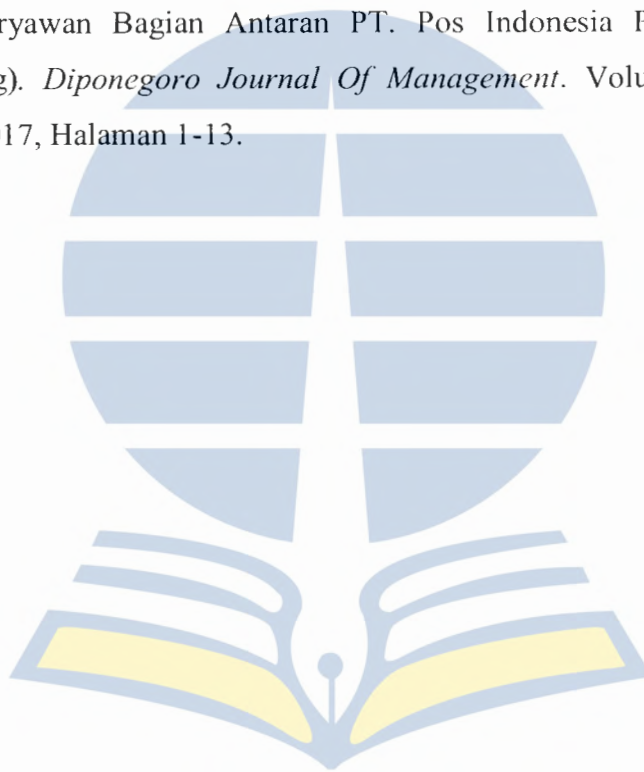
Triguno. (1997). *Budaya Kerja*. Jakarta: Golden Terayon Press.

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

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

Widyaningrum, Eddy Mahmudah. (2012). Effect of Organizational Culture and Ability on Organizational Commitment and Performance in Ibnu Sina Hospital Gresik. *Journal of Academic Research International*, Volume 2 Nomor 1.

Wijaya, Nina Ariani dan Ahyar Yuniawan. (2017). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bagian Antaran PT. Pos Indonesia Processing Center Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*. Volume 6, Nomor 4, Tahun 2017, Halaman 1-13.





Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Yth. Respoden Penelitian

Dengan Hormat,

Saya Mahasiswa Universitas Terbuka,

Nama : Janissa Haqq Lengkong

NIM : 500785195

Sedang mengadakan penelitian untuk penyusunan tesis yang berjudul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* & Pelatihan NAC Terhadap Komitmen Afektif dengan Budaya Kerja sebagai Pemediasi”.

Saya mohon kesediaan Anda untuk meluangkan waktu sejenak mengisi kuesioner penelitian ini. Dan sebelumnya Saya ucapkan terima kasih atas kesediaan Anda mengisi kuesioner penelitian ini. Berikut ini adalah petunjuk pengisian kuesioner:

1. Isilah identitas Anda di kolom identitas responden yang telah disediakan.
2. Berilah tanda cek (√) di kolom yang menunjukkan keadaan Anda yang sesungguhnya atau yang paling mendekati keadaan Anda sesungguhnya.
3. Jawablah setiap bagian kuesioner ini sesuai dengan petunjuk pengisian yang ada.
4. Pastikan Anda telah memberikan jawaban bagi setiap pernyataan dan tidak ada pernyataan yang terlewatkan.
5. Kerahasiaan identitas dan jawaban Anda dijamin oleh peneliti.

Terima kasih atas bantuan Anda.

Hormat Saya,

Janissa Haqq Lengkong

Jawablah pernyataan-pernyataan berikut dengan seksama agar semua pernyataan dapat terisi dengan baik, sesuai keadaan Anda yang sesungguhnya. Berilah tanda (√) di kolom kuesioner yang telah tersedia untuk menjawab pernyataan kuesioner penelitian ini. Berikut adalah keterangan jawaban dari kuesioner ini.

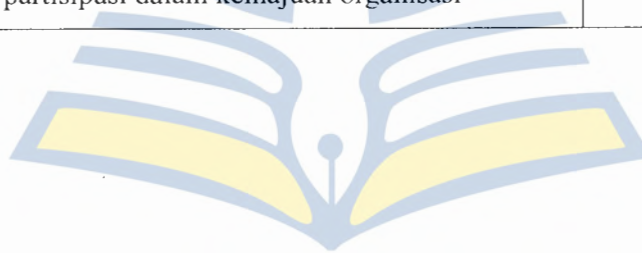
Nilai	Arti Nilai
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Cukup Setuju (CS)
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

DATA RESPONDEN

1. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan
2. Usia : Tahun
3. Pendidikan Terakhir : SD / SLTP / SLTA / D2 / D3 / S1 / S2 / S3
4. Lama Kerja Tahun :

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Organisasi memberikan kesempatan kepada Saya untuk menyampaikan ide atau masukannya					
2	Organisasi mampu memberikan bantuan kepada pegawai yang mempunyai masalah dalam pekerjaan					
3	Organisasi mampu meningkatkan kesejahteraan pegawai yang bekerja di dalamnya					
4	Saya memiliki tingkat pengetahuan yang baik atas pelatihan NAC					
5	Saya mampu memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki atas pelatihan NAC					
6	Pelatihan NAC mampu membentuk sikap yang lebih baik dalam bekerja					
7	Pelatihan NAC membawa perubahan dalam berfikir					
8	Dengan pelatihan NAC kualitas kerja Saya semakin meningkat					

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
9	Saya mampu mematuhi aturan yang ada pada organisasi					
10	Organisasi memiliki sistem (jadwal) kerja yang baik					
11	Saya mampu menjalin kerja sama dengan pegawai lainnya					
12	Organisasi memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi					
13	Saya mampu berkomunikasi dengan menggunakan bahasa yang baik dalam bekerja					
14	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang dikerjakan					
15	Saya mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan aturan yang ada					
16	Saya mampu mengembangkan diri atas pekerjaan yang dilaksanakan					
17	Organisasi memberikan kesempatan untuk berinovasi dalam menjalankan tugasnya					
18	Saya mempunyai loyalitas terhadap organisasi tempat bekerja					
19	Saya patuh terhadap kebijakan dari lembaga atau organisasi					
20	Saya bangga sebagai bagian dari organisasi					
21	Saya mampu berpartisipasi dalam kemajuan organisasi					



Lampiran 2. Tabulasi Jawaban Responden

DS1	POS2	POS3	PNAC1	PNAC2	PNAC3	PNAC4	PNAC5	BK1	BK2	BK3	BK4	BK5	BK6	BK7	BK8	BK9	KA1	KA2	KA3	KA4
3	1	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3
3	3	4	3	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5
4	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	3	3	4	2	3	2	3	2	4
2	3	3	2	2	2	2	2	4	4	4	3	3	4	4	4	2	2	2	2	2
4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	1	2	3	4	5	4	3	5	5	4	3	4	5	4	3	3	3	3	5	3
4	3	3	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4
4	5	4	3	4	3	3	3	4	5	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3
4	2	3	2	3	2	3	2	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	5	2	3
2	5	2	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3
3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	2	5	3	5	5	4	4	3	4	4	4
4	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2
1	2	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3
4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3

DS1	POS2	POS3	PNAC1	PNAC2	PNAC3	PNAC4	PNAC5	BK1	BK2	BK3	BK4	BK5	BK6	BK7	BK8	BK9	KA1	KA2	KA3	KA4
2	4	4	2	4	3	4	3	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
4	4	4	3	3	2	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
3	3	3	3	4	4	5	3	5	2	5	2	5	5	3	5	5	3	3	4	3
3	3	3	4	4	1	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	3	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3
2	3	5	3	3	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	3	5	3
3	4	3	3	3	2	2	2	4	3	4	3	3	5	4	3	3	2	3	2	3
3	3	4	1	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	2	2	4	5	4	1
4	3	3	2	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2
2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4
2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	4	1	4	4	4	4	2	3	3	3	3
3	3	3	2	2	3	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	2	3	2
4	5	2	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4
5	1	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5
5	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5

DS1	POS2	POS3	PNAC1	PNAC2	PNAC3	PNAC4	PNAC5	BK1	BK2	BK3	BK4	BK5	BK6	BK7	BK8	BK9	KA1	KA2	KA3	KA4
4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4
2	2	2	2	2	3	3	2	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	3	3	2
2	1	1	1	3	3	3	3	5	3	4	1	5	5	5	4	3	3	5	3	5
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5
3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
3	3	2	2	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	4	2
3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4
4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	2	5	5	5	1	1	1	2	1	1
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	2	4	2
5	5	5	3	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3
3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3

DS1	POS2	POS3	PNAC1	PNAC2	PNAC3	PNAC4	PNAC5	BK1	BK2	BK3	BK4	BK5	BK6	BK7	BK8	BK9	KA1	KA2	KA3	KA4
4	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	1	3	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4
3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	2	3	3	5	4	4	4	4	2	4	4	3	4	2	4	2	5	2
5	5	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	3	4	3	3	4	4	4	2	5	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3
3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
3	2	3	3	4	3	4	2	5	3	4	2	4	5	4	4	1	2	3	3	3

POS1	POS2	POS3	PNAC1	PNAC2	PNAC3	PNAC4	PNAC5	BK1	BK2	BK3	BK4	BK5	BK6	BK7	BK8	BK9	KA1	KA2	KA3	KA4
2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	3	3	3	2	3	3	2	4	2	4	4	4	4	2	3	3	3	3
4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3
2	1	3	3	3	4	4	3	5	3	4	2	4	4	4	4	2	3	3	4	3
3	3	3	1	1	1	1	1	4	2	4	2	4	4	4	4	2	1	1	1	1
1	1	1	3	3	3	3	3	4	2	4	2	4	4	4	4	1	3	3	3	3
4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
1	1	1	2	2	2	2	2	4	1	4	1	4	4	4	4	4	2	2	2	2
2	1	2	2	2	2	2	2	5	1	4	2	4	5	5	4	1	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	4	1	1	1	1
2	3	3	3	3	3	2	2	4	1	4	4	5	5	5	4	1	2	3	3	3
3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3
2	2	2	3	3	2	1	2	4	1	4	2	4	4	4	4	1	2	3	2	3
1	2	3	3	3	3	1	2	4	1	4	2	5	4	4	4	1	2	3	3	3
3	1	3	2	3	1	1	2	4	2	4	1	5	5	5	4	2	2	3	1	3
2	2	3	3	3	3	1	2	3	1	4	1	4	4	4	4	1	2	3	3	3

DS1	POS2	POS3	PNAC1	PNAC2	PNAC3	PNAC4	PNAC5	BK1	BK2	BK3	BK4	BK5	BK6	BK7	BK8	BK9	KA1	KA2	KA3	KA4
2	2	2	3	3	2	2	3	4	2	4	1	4	4	4	4	1	3	3	2	3
3	2	3	2	3	2	3	3	4	2	3	2	4	4	4	2	2	3	4	2	4
2	2	2	3	3	3	2	3	3	1	3	1	3	4	4	4	2	3	3	3	3
1	1	1	3	2	2	1	3	4	2	3	1	3	4	3	2	1	3	3	2	3
3	1	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	1	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	1	3	3	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4
3	3	3	2	4	3	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4
3	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
1	1	1	3	3	3	3	3	4	2	4	1	4	4	4	4	1	3	3	3	3
3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	1	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	1	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3	3	3
4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3
1	2	3	1	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
1	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	3	3	4	4	4	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3
2	2	3	2	3	2	2	3	5	3	4	3	4	4	3	3	2	3	2	2	2

DS1	POS2	POS3	PNAC1	PNAC2	PNAC3	PNAC4	PNAC5	BK1	BK2	BK3	BK4	BK5	BK6	BK7	BK8	BK9	KA1	KA2	KA3	KA4
1	1	2	4	3	3	2	4	5	1	4	1	4	3	3	3	2	4	4	3	4
4	1	3	4	4	4	4	3	4	1	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4
4	1	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	4	4	2	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
2	2	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
2	1	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
1	2	1	4	4	3	4	4	4	1	4	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4
1	3	1	3	3	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3
1	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	4	2	2	2	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	2	2	2
1	1	1	2	2	2	2	2	4	2	4	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2
1	2	3	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	2	1	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4
3	2	3	4	4	4	4	4	4	1	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4
2	2	2	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
1	1	1	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4

DS1	POS2	POS3	PNAC1	PNAC2	PNAC3	PNAC4	PNAC5	BK1	BK2	BK3	BK4	BK5	BK6	BK7	BK8	BK9	KA1	KA2	KA3	KA4
2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2
3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	1	3	3	3	3
1	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
3	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	4	2	4	3	4	3
3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3
1	2	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	3
4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3
1	2	1	3	3	4	3	3	5	1	4	3	4	4	3	3	1	3	3	4	3

POS1	POS2	POS3	PNAC1	PNAC2	PNAC3	PNAC4	PNAC5	BK1	BK2	BK3	BK4	BK5	BK6	BK7	BK8	BK9	KA1	KA2	KA3	KA4
2	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	4	4	4
3	2	2	4	4	4	4	4	5	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4
2	2	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3
1	1	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	1	4	4	4	4
2	2	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
1	2	1	3	3	4	3	3	5	1	4	3	4	4	3	3	1	3	3	4	3
1	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	3	4	3	2	4	4	4	4
2	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	2	1	1	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	1	2	1
1	2	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3
3	2	2	4	4	4	4	4	5	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4
1	1	1	4	3	3	4	4	4	1	4	1	4	4	4	3	2	4	4	3	4
3	2	3	3	3	4	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3
3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	2
2	3	1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	1	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

DS1	POS2	POS3	PNAC1	PNAC2	PNAC3	PNAC4	PNAC5	BK1	BK2	BK3	BK4	BK5	BK6	BK7	BK8	BK9	KA1	KA2	KA3	KA4
2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	4	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2
2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
1	1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4
1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
2	3	2	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	3	2	4	4	3	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	4	4	3	4
2	2	1	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	3



Lampiran 3. Path Coefisien

	BK	KA	PNAC	POS
BK		-0.007		
KA				
PNAC	0.188	0.907		
POS	0.574	0.045		



Lampiran 4. Indirect Effect**Total Indirect Effects**

	BK	KA	PNAC	POS
BK				
KA				
PNAC		-0.001		
POS		-0.004		



Lampiran 5. *Spesific Indirect Effect***Specific Indirect Effects**

	Specific Indirect Effects
PNAC → BK → KA	-0.001
POS → BK → KA	-0.004



Lampiran 6. Total Effects

	BK	KA	PNAC	POS
BK		-0.007		
KA				
PNAC	0.188	0.906		
POS	0.574	0.040		



Lampiran 7 Outer Loadings

	BK	KA	PNAC	POS
BK2	0.861			
BK4	0.900			
KA1		0.891		
KA2		0.878		
KA3		0.864		
KA4		0.854		
PNAC1			0.721	
PNAC2			0.882	
PNAC3			0.825	
PNAC4			0.855	
PNAC5			0.842	
POS1				0.844
POS2				0.799
POS3				0.783



Lampiran 8 Outer Weights

	BK	KA	PNAC	POS
BK2	0.524			
BK4	0.610			
KA1		0.306		
KA2		0.263		
KA3		0.317		
KA4		0.260		
PNAC1			0.202	
PNAC2			0.266	
PNAC3			0.247	
PNAC4			0.256	
PNAC5			0.234	
POS1				0.392
POS2				0.430
POS3				0.415



Lampiran 9 R Square

	R Square	R Square Adjusted
BK	0.421	0.415
KA	0.841	0.838



Lampiran 10 *F Square*

	BK	KA	PNAC	POS
BK		0.000		
KA				
PNAC	0.057	4.555		
POS	0.530	0.008		



Lampiran 11 Discriminant Validity**Fornell-Larcker Criterion**

	BK	KA	PNAC	POS
BK	0.881			
KA	0.328	0.872		
PNAC	0.339	0.916	0.827	
POS	0.623	0.279	0.263	0.809



Lampiran 12 Cross Loadings

	BK	KA	PNAC	POS
BK2	0.861	0.253	0.241	0.524
BK4	0.900	0.320	0.349	0.572
KA1	0.338	0.891	0.847	0.293
KA2	0.209	0.878	0.730	0.179
KA3	0.385	0.864	0.875	0.300
KA4	0.182	0.854	0.722	0.181
PNAC1	0.167	0.655	0.721	0.137
PNAC2	0.307	0.833	0.882	0.274
PNAC3	0.331	0.757	0.825	0.228
PNAC4	0.389	0.766	0.855	0.304
PNAC5	0.180	0.766	0.842	0.121
POS1	0.473	0.224	0.188	0.844
POS2	0.551	0.174	0.177	0.799
POS3	0.483	0.279	0.273	0.783



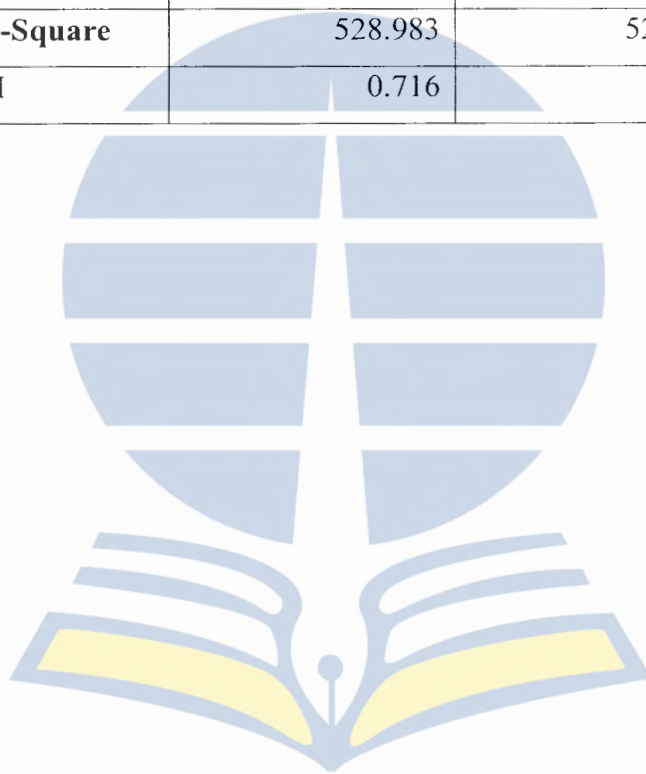
Lampiran 13 Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	BK	KA	PNAC	POS
BK				
KA	0.396			
PNAC	0.414	1.021		
POS	0.856	0.337	0.320	



Lampiran 14 Model Fit**Fit Summary**

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.084	0.084
d_ULS	0.744	0.744
d_G1	0.621	0.621
d_G2	0.520	0.520
Chi-Square	528.983	528.983
NFI	0.716	0.716



Lampiran 15 *Boot Strapping Data*

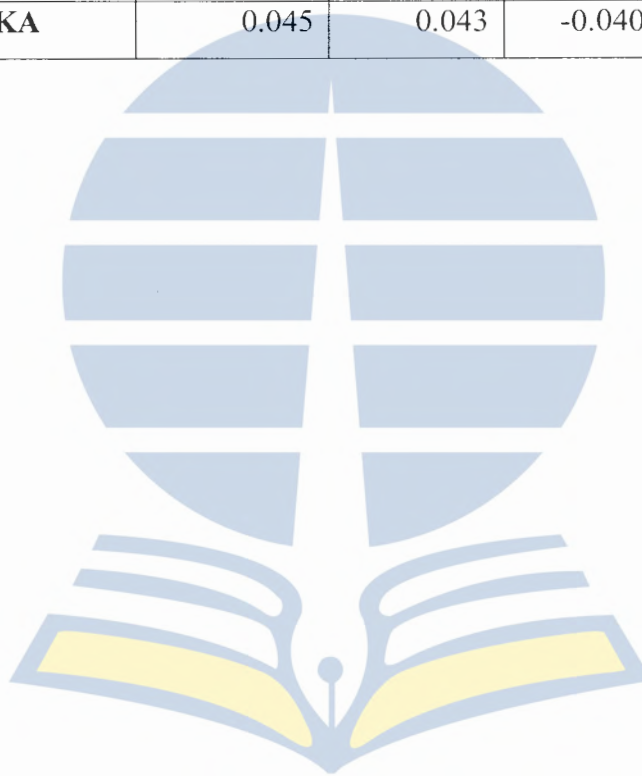
Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
BK → KA	-0.007	-0.007	0.036	0.194	0.846
PNAC → BK	0.188	0.190	0.061	3.097	0.002
PNAC → KA	0.907	0.908	0.023	38.729	0.000
POS → BK	0.574	0.574	0.049	11.610	0.000
POS → KA	0.045	0.043	0.041	1.098	0.273



Lampiran 16 Confidence Interval

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
BK → KA	-0.007	-0.007	-0.070	0.068
PNAC → BK	0.188	0.190	0.067	0.300
PNAC → KA	0.907	0.908	0.854	0.950
POS → BK	0.574	0.574	0.459	0.665
POS → KA	0.045	0.043	-0.040	0.119



Lampiran 17 Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
BK → KA	-0.007	-0.007	0.000	-0.067	0.072
PNAC → BK	0.188	0.190	0.003	0.043	0.286
PNAC → KA	0.907	0.908	0.001	0.841	0.944
POS → BK	0.574	0.574	0.000	0.446	0.656
POS → KA	0.045	0.043	-0.001	-0.034	0.124

