

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KOMITMEN KARYAWAN**

(Studi pada PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk. Unit 04 Singosari - Malang)

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya**

Disusun Oleh :

DEWI PUSPITASARI

0310322009 - 32



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2006**

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



LEMBAR PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan
(Studi Pada PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk
Unit 04 Singosari – Malang)

Disusun Oleh : Dewi Puspitasari

NIM : 0310322009 - 32

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Malang, 25 Juli 2006

Pembimbing I



Drs. M. Djudi Mukzam, M.Si
Nip. 130 890 051

Pembimbing II



Drs. Heru Susilo, MA
Nip. 131 573 956

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

TELAH DIPERTAHANKAN DI DEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS BRAWIJAYA, PADA :

HARI : SELASA

TANGGAL : 08 AGUSTUS 2006

JAM : 09.00 BBWI

JUDUL : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN
KARYAWAN

DAN DINYATAKAN LULUS

MAJELIS PENGUJI

KETUA



Drs. M. Djudi Mukzam, M.Si
Nip. 130 890 051

ANGGOTA



Drs. Heru Susilo, MA
Nip. 131 573 956

ANGGOTA



Drs. M. Al Musadieq, MBA
Nip. 131 410 387

ANGGOTA



Dra. Endang Siti Astuti, M.Si
Nip. 130 936 226

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum, Wr.Wb.

Dengan mengucapkan Alhamdulillah Rabbil Alamin, Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala ridho dan hidayah-Nya yang diberikan kepada penulis sehingga akhirnya penyusunan skripsi dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan”** (studi pada PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari – Malang).

Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan dalam rangka menyelesaikan studi pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada pihak – pihak yang mendorong, membantu, dan membimbing terselesainya skripsi ini :

1. Bapak Dr. Suhadak, M.Ec selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Swasto S., ME selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis dan Drs. Wasis A Latief, MP selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Bapak Drs. M. Djudi Mukzam, M.si, selaku dosen pembimbing I dan Bapak Drs. Heru Susilo, MA, selaku dosen pembimbing II yang begitu sabar untuk membantu dan membimbing penulis dalam memberikan masukan dan pengarahan dalam penyusunan skripsi ini.

4. Bapak Dwi Riyoso, S.pt, selaku Manager Farm Unit 04 PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk yang telah banyak memberikan pengarahan dalam hal – hal apa saja yang penulis butuhkan untuk menyusun skripsi ini.
5. Seluruh karyawan PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari – Malang , terima kasih atas bantuan dan kerjasamanya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ilmu Administrasi, khususnya Jurusan Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu kepada penulis selama duduk di bangku perkuliahan.
7. Rekan – rekan mahasiswa baik rekan – rekan alih jenjang angkatan 2003 maupun rekan – rekan mahasiswa reguler angkatan 2002 dan 2003 yang telah memberikan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Seluruh keluargaku yang tercinta terima kasih atas doa – doanya dan semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian penyusunan skripsi ini.

Penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna untuk menambah pengetahuan bagi seluruh pembaca pada khususnya, dan dalam dunia bisnis pada umumnya serta sebagai bahan pertimbangan.

Penulis menyadari bahwa isi dari skripsi ini masih terdapat kekurangan, karena kemampuan penulis dalam menyusun skripsi masih terbatas. Oleh karena itu penulis mengharapkan adanya kritik dan juga saran yang dapat membantu meningkatkan kemampuan penulis di dalam hal menyusun skripsi ini.

Dengan demikian kata pengantar ini dibuat dan akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pembaca skripsi ini ucapkan terima kasih dan harap diperhatikan.

Wassalam, Wr. Wb
Malang, Agustus 2006

Penulis
Dewi Puspitasari



ABSTRAKSI

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan

(Suatu studi pada PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari – Malang)

Dewi Puspitasari, 2006
0310322009 – 32

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan program, aktivitas untuk mendapatkan sumber daya manusia, mengembangkan, memelihara, dan mendayagunakannya, untuk mendukung organisasi mencapai tujuan bersama. Program yang berkaitan dengan usaha mendapatkan sumber daya manusia dilakukan dengan berbagai kegiatan spesifik seperti analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penyeleksian, penempatan dan berbagai topik yang berkaitan dengan pengertian, fungsi manajemen sumber daya manusia, dan tantangan – tantangan manajemen sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia merupakan satu topik yang sangat penting dalam rangka manajemen sumber daya manusia. Hal ini mudah dipahami sebab pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang penting dalam usaha meningkatkan keunggulan bersaing organisasi perusahaan.

Penelitian ini bertujuan : 1. Untuk menjelaskan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi (X) terhadap komitmen (Y). 2. Untuk menjelaskan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel komunikasi (X_1), *reward* (X_2), *team work* (X_3) secara parsial terhadap komitmen (Y). 3. Untuk menjelaskan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel komunikasi (X_1), *reward* (X_2), *team work* (X_3) secara simultan terhadap komitmen (Y).

Metode penelitian yang digunakan adalah metode *eksplanatory* yang menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data yang disebarkan keseluruh responden. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari – Malang. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 23 orang. Adapun dalam menganalisa datanya digunakan analisis diskriptif yang berisi distribusi item dari masing – masing variabel, dan analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk menganalisis dan menghitung besarnya pengaruh secara keseluruhan variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) yang dioleh menggunakan komputer program SPSS *for windows*.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan, diperoleh nilai $F_{hitung} = 21.973$ dengan koefisien determinasi sebesar 77.6%. Nilai $F_{hitung} = 21.973$ adalah lebih besar dari $F_{tabel} = 5.01$ telah memberikan sebuah bukti bahwa secara simultan komunikasi (X_1), *reward* (X_2), *team work* (X_3) adalah berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan (Y). Secara parsial (individual) variabel komunikasi (X_1), *reward* (X_2), *team work* (X_3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan, karena nilai t_{hitung} untuk ketiga variabel ini (X_1) = 2.176, (X_2) = 2.412, (X_3) = 2.084 lebih besar dari

nilai t_{tabel} (5.01). Dengan demikian dari ketiga variabel bebas yang diteliti, variabel *reward* (X_2) adalah variabel yang paling dominan yang mempengaruhi variabel terikat dengan koefisien regresi 0.881 ($\beta = 0.838$).

Kesimpulan dari hasil penelitian adalah bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel komunikasi (X_1), *reward* (X_2), *team work* (X_3) terhadap komitmen karyawan (Y), pengaruh yang didominasi oleh variabel *reward* (X_2) tersebut menjadi prioritas utama dalam meningkatkan kinerja karyawan, yang dituntut untuk dapat menyumbangkan ide / gagasan yang berguna bagi kemajuan organisasi tersebut. Dengan demikian diharapkan seorang atasan tetap memelihara hubungan baik dengan karyawan, hubungan antar sesama karyawan dan hubungan antar seksi tetap harmonis, kemudian dengan memperhatikan beberapa item – item budaya organisasi yang masih mempunyai dampak negatif pada komitmen karyawan (Y).



DAFTAR ISI

MOTTO	
LEMBAR PERSETUJUAN	
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	
ABSTRAKSI	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xii
 BAB I. PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Manfaat Penelitian	4
 BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	 5
A. Penelitian Terdahulu	5
B. Budaya Organisasi	7
1. Pengertian Budaya Organisasi	7
2. Timbulnya Budaya Organisasi	10
3. Pentingnya Budaya Organisasi	11
4. Fungsi Budaya Organisasi	12
5. Unsur – unsur Budaya Organisasi	14
6. Tingkatan – tingkatan Budaya Organisasi	17
7. Karakteristik Budaya Organisasi	17
C. Komitmen Karyawan	20
1. Pengertian Komitmen	20
2. Teori – teori Komitmen	23
3. Arti Penting Komitmen	25
4. Unsur – unsur Komitmen	25
D. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Karyawan	30
E. Hipotesis	35
 BAB III. METODE PENELITIAN	 37
A. Jenis Penelitian	37

B. Variabel dan Pengukurannya	38
1. Konsep	38
a. Budaya Organisasi	38
b. Komitmen Karyawan	38
2. Definisi Operasional	39
a. Variabel Bebas	39
b. Variabel tergantung	40
3. Skala Pengukurannya	42
C. Populasi dan Sampel Penelitian	43
1. Populasi	43
2. Sampel	43
D. Pengumpulan Data	44
1. Lokasi Penelitian	44
2. Sumber Data	45
E. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	46
1. Uji Validitas	46
2. Uji Reliabilitas	48
F. Rekapitulasi Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	49
1. Uji Kelayakan Instrumen	49
2. Uji validitas dan Reliabilitas Instrumen	50
1. Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Komunikasi (X_1)	50
2. Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Reward (X_2)	51
3. Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Team Work (X_3)	52
4. Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Kesetiaan Karyawan (Y_1)	52
5. Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Kemauan Karyawan (Y_2)	53
6. Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Kebanggaan Karyawan (Y_3)	54
G. Analisis Data	55
1. Analisis Deskriptif	56
2. Analisis Inferensial	56
a. Analisis Regresi Linier Berganda	56
b. Analisis Parsial	58
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	60
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	60
1. Sejarah Singkat Lokasi Penelitian	60
2. Misi Dan Visi	62
3. Struktur Organisasi Lokasi Penelitian	63
4. Bagian – Bagian Karyawan pada PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04	64

B. Gambaran Umum Responden	66
1. Jenis Kelamin Responden	66
2. Usia Responden	67
3. Pendidikan Terakhir Responden	67
4. Status Perkawinan Responden	68
C. Distribusi Frekuensi Variabel	69
1. Variabel Budaya Organisasi Item Komunikasi (X_1)	70
2. Variabel Budaya Organisasi Item Reward (X_2)	72
3. Variabel Budaya Organisasi Item Teamwork (X_3)	74
4. Variabel Komitmen Item Kesetiaan Karyawan (Y_1)	75
5. Variabel Komitmen Item Kemauan Karyawan (Y_2)	77
6. Variabel Komitmen Item Kebanggaan Karyawan (Y_3)	79
D. Analisis Inferensial	81
1. Analisis Regresi Linier Berganda	81
2. Analisis Parsial	85
E. Pembahasan	87
 BAB V. PENUTUP	 90
A. Kesimpulan	90
B. Saran – Saran	91

DAFTAR PUSTAKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi yang ditandai dengan adanya persaingan yang semakin ketat, dengan adanya krisis ekonomi yang berkepanjangan menyebabkan salah satu sektor usaha / bidang usaha terpuruk dalam satu dilema ketidakpastian (*Uncertainty*). Dalam persaingan yang semakin ketat setiap organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang handal dan juga berkualitas.

Organisasi yang kuat mempunyai budaya organisasi yang dapat berfungsi secara optimal untuk memberikan rangsangan kepada karyawan untuk bekerja dengan baik, sesuai dengan peraturan yang ada, agar dapat menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang handal dan mempunyai komitmen yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sosialisasi yang berasal dari budaya organisasi dapat diimplementasikan secara efektif, untuk menghasilkan SDM yang handal dan yang mempunyai komitmen yang tinggi agar dapat meningkatkan intensitas kerja karyawan menuju kondisi yang lebih baik.

Budaya organisasi yang kuat merupakan suatu alasan sukses tidaknya suatu organisasi, atau sebaliknya budaya organisasi yang tidak kuat sering disebut sebagai penyebab timbulnya suatu masalah dalam organisasi tertentu.

Guna menunjang fungsi - fungsi budaya organisasi yang optimal dalam pelaksanaannya seringkali mengalami hambatan yaitu timbulnya ketidakpuasan karyawan dalam pembagian tugas dari atasan. Menurut *Robbins* (1996) karyawan dapat mengekspresikan bentuk - bentuk ketidakpuasannya melalui beberapa cara, yaitu antara lain :

1. Keluar dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan yang baru.
2. Bekerja dengan seenaknya (datang terlambat, tidak masuk kerja, membuat kesalahan yang disengaja).
3. Membicarakan ketidak puasannya dengan tujuan agar kondisi berubah.
4. Menunggu dengan optimis dan percaya bahwa organisasi dan manajemennya dapat melakukan sesuatu yang terbaik.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis memerlukan untuk melakukan penelitian untuk mengkaji sejauh mana budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap komitmen karyawan. Oleh karena itu, penulis melakukan penelitian dengan judul, yaitu antara lain :

“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan”

(Studi pada PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk, Unit 04 Singosari – Malang).
Yang bergerak dalam bidang peternakan ayam broiler yang terdiri dari ayam pedaging dan ayam petelur.

Dalam pemilihan lokasi penelitian studi pada PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk, Unit 04 Singosari – Malang yang merupakan setting penelitian yang lebih mempresentasikan dengan pertimbangan secara obyektif, subyektif, dan teknis. Secara obyektif yaitu karena sejauh ini diketahui bahwa penelitian mengenai budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap komitmen karyawan. Secara subyektif

yaitu dengan adanya berbagai macam problematik yang dihadapi selama penelitian berlangsung diperkirakan berada dalam batas kapasitas penelitian untuk menyelesaikannya. Secara teknis yaitu karena jumlah dana, batas waktu studi, dan daya dukung teknis lainnya, sehingga memungkinkan untuk mengoperasikan penelitian sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah di atas, permasalahan penelitian dibagi sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap komitmen ?
2. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel komunikasi, *reward*, *team work* secara parsial terhadap komitmen?
3. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel komunikasi, *reward*, *team work* secara simultan terhadap komitmen?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai oleh penelitian ini adalah :

1. Untuk menjelaskan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap komitmen.
2. Untuk menjelaskan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel komunikasi, *reward*, *team work* secara parsial terhadap komitmen?

3. Untuk menjelaskan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel komunikasi, *reward*, *team work* secara simultan terhadap komitmen?

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berharga bagi tempat penelitian di **PT. Multibreeder Adirama Indonesia**, Tbk, Unit 04 Singosari – Malang dalam membangun budaya organisasi yang dapat berpengaruh terhadap komitmen karyawan.
2. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pemahaman yang lebih mendalam tentang kajian tentang masalah perilaku karyawan yang berhubungan dengan budaya organisasi.
3. Sebagai bahan informasi bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Dengan adanya pengaruh budaya yang terbukti sangat kuat yang mempunyai dampak pada kinerja ekonomi perusahaan yang pada khususnya dan kinerja keuangan pada umumnya dapat menentukan sukses tidaknya perusahaan dalam jangka panjang.

Menurut *Nurtjahja* (1997) didalam penelitian mengenai identifikasi nilai – nilai budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap komitmen pada perusahaan yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap sikap karyawan dengan adanya indikator kepuasan kerja dan juga komitmen karyawan. Oleh karena itu dapat diartikan bahwa nilai – nilai dari budaya organisasi memang menentukan sekali sikap karena kapasitasnya menyangkut etika kerja karyawan melalui sikap karyawan dalam menentukan komitmen.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh *Rizal* (1999) yang diperoleh pemahaman bahwa variabel inisiatif dan toleransi terhadap resiko, arah, dan sasaran, integrasi dan pola komunikasi, dukungan dan pengawasan manajemen, identitas, sistem, imbalan mempunyai pengaruh signifikan terhadap tingkat komitmen karyawan. Tetapi variabel toleransi terhadap tindakan resiko yang ditemukan tidak signifikan terhadap komitmen karyawan. Yang artinya adalah suatu tujuan perusahaan yang sebenarnya ditentukan oleh kondisi budaya itu sendiri karena mempunyai signifikan yang erat dengan masalah komitmen kerja karyawan yang harus dibangun dan ditingkatkan.

Di dalam kenyataan harapan semua organisasi dalam mencapai status yang sama yaitu dengan pengendalian diri dengan cara, yaitu dengan cara desain, struktur atau perilaku yang sama.

Oleh karena itu, didalam berbagai kesempatan telah dinyatakan bahwa desain, struktur atau perilaku masing – masing organisasi berbeda – beda secara sistematis sesuai dengan perbedaan teknologi yang digunakan. Apabila kita ingin meningkatkan pemahaman kita tentang organisasi, kita harus dapat membandingkan organisasi – organisasi yang berlainan bidang, dengan bidang teknologi yang digunakan oleh masing - masing organisasi tersebut, pertama - tama kita harus mengetahui terlebih dahulu bagaimana cara untuk mengkategorikan teknologi secara tepat. Kategori lama dari organisasi bisnis, medis, pendidikan, atau organisasi pemerintah, yang pada pokoknya tidak cukup untuk mengembangkan suatu teori baru.

Bermacam - macam cara yang telah dikemukakan diatas bahwa desain, struktur, dan perilaku organisasi dapat mencerminkan suatu variasi lingkungan tugas. Dengan adanya hal ini, maka kita harus belajar bagaimana cara membuat perbandingan yang sistematis di antara organisasi dalam kaitannya dengan lingkungan tugasnya. Sehingga kita tidak hanya membandingkan organisasi yang berdasarkan pada jenis industri, daerah, Negara atau konteks budaya. Untuk dapat mengetahui masalah ini, memerlukan adanya pengembangan baru yang konseptual.

Ketidakpastian yang terjadi merupakan suatu tantangan utama bagi rasionalisme yang mempunyai arti bahwa suatu teknologi dan lingkungan merupakan sumber dasar timbulnya ketidakpastian bagi organisasi. Sehingga memerlukan adanya

suatu penyelidikan yang didalam kenyataan kehidupan organisatoris ini dapat membimbing organisasi dalam merencanakan dan mengatur kebutuhan diri sendiri. Sehingga setiap organisasi yang mendapat masalah terhadap teknologi dan lingkungan yang sama, akan menampilkan perilaku yang sama juga, maka dari itu pola – pola yang ada akan tampak.

Untuk mengetahui kajian ilmiah yang dilakukan oleh para peneliti, oleh karena itu perlu disajikan hal – hal yang menyangkut permasalahan antara pendekatan budaya organisasi dengan komitmen karyawan atau masalah – masalah yang masih ada relevansinya dengan konsep tersebut.

B. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu faktor terpenting dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Usaha - usaha untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan adanya persepsi atau pandangan yang sama dan dianut oleh para anggota organisasi atau karyawan perusahaan yang disebut sebagai budaya organisasi. Organisasi harus memberikan kesempatan kepada pegawai atau karyawan untuk menciptakan suatu hasil karya sendiri dan pegawai atau karyawan dituntut untuk bekerja dengan teliti dan tanggap terhadap masalah – masalah yang timbul. Sehingga hal ini merupakan suatu cara yang taguh untuk menuntun perilaku dan membantu para karyawan dalam mengerjakan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan tersebut.

Kata budaya (*Culture*) sebagai suatu konsep yang berakar dari kajian atau disiplin ilmu antropologi, menurut *Klimann, Saxton & Serpa* (1986) yang mengartikan bahwa budaya sebagai falsafah, ideologi nilai – nilai, anggapan keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki secara bersama – sama dan mengikatkan kepada suatu masyarakat.

Istilah budaya organisasi merupakan suatu konsep yang sama dan dapat ditukar, dari berbagai definisi atau pengertian yang berbeda – beda pada istilah budaya organisasi.

Menurut pandangan para antropologis, kebudayaan yang didefinisikan sebagai suatu program mental kolektif dari orang – orang yang ada didalam suatu masyarakat dengan mengembangkan nilai – nilai, kepercayaan dan pilihan perilaku yang sama.

Menurut *Kast dan Rosenzweig* (1990 : 953) kebudayaan adalah suatu perangkat pemahaman penting yang sama – sama dianut oleh para anggota suatu masyarakat yang terdiri dari pola – pola berfikir, merasa, menanggapi dan diperoleh dengan bahasa ataupun lambang yang menciptakan keunikan diantara berbagai kelompok manusia.

Pengertian budaya yang diungkapkan di atas merupakan pengertian budaya atau kebudayaan masyarakat secara umum, sedangkan pengertian budaya dalam organisasi atau disingkat dengan budaya organisasi yang tentunya lebih khusus, yaitu budaya lingkungan dalam organisasi.

Sedangkan menurut *Schein* (1995 : 73) juga menyatakan pengertian budaya yaitu :

“Budaya adalah suatu pola dari asumsi – asumsi dasar yang dapat ditemukan yang akan terlihat atau dikembangkan oleh suatu kelompok sebagai suatu pelajaran untuk mengatasi masalah – masalah dalam rangka beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan integritas internal, yang dikerjakan dengan cukup baik dengan pertimbangan yang valid serta kemudian dijadikan pegangan atau pelajaran bagi anggota – anggota baru untuk mengadakan pengamatan, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan permasalahan tersebut.”

Selanjutnya berkaitan dengan budaya organisasi (*Corporate Culture*), menurut *Schein* yang dikutip oleh *Chandra* (1995 : 74) mengungkapkan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa maksud, yaitu :

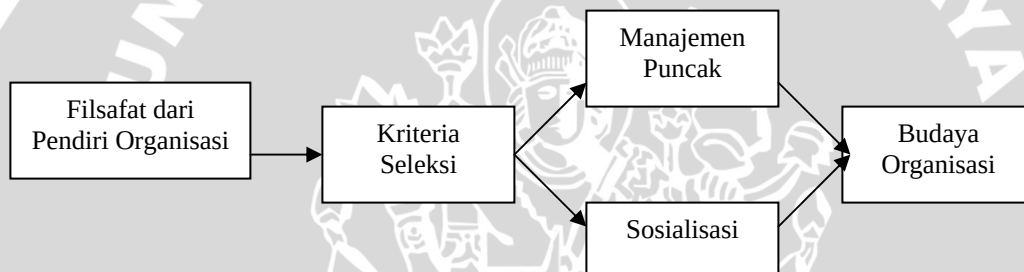
- a. Suatu keteraturan perilaku yang tampak.
- b. Norma – norma.
- c. Nilai – nilai dominan yang dianut.
- d. Falsafah.
- e. Aturan – aturan.
- f. Perasaan atau iklim (suasana)

Berkaitan dengan uraian diatas dapat dikemukakan bahwa budaya organisasi yang dapat mencerminkan sifat – sifat yang terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan baik secara sadar maupun secara tidak, sehingga dapat dianggap mempengaruhi perilaku dan kepribadian organisasi. Dengan adanya kondisi yang demikian, maka organisasi akan cenderung untuk menarik dan mempertahankan orang – orang yang sesuai dengan budaya organisasi, agar dalam tingkat tertentu dapat langgeng, demikian juga sebaliknya, apabila orang – orang yang ada dalam organisasi akan cenderung untuk memilih budaya organisasi yang lebih disukainya.

2. Timbulnya Budaya Organisasi

Budaya organisasi muncul pertama kali dari pendiri (*Founders*) atau pimpinan paling atas (*Top Management*) dari organisasi sebagai perintis. Pendiri budaya organisasi harus memiliki pengaruh yang besar terhadap pertumbuhan organisasi dan menetapkan suatu cara tersendiri yang dijalankan di dalam organisasinya. Adapun proses terbentuknya budaya organisasi menurut *Robbins* (1996) dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 1
Proses terbentuknya budaya organisasi / Perusahaan



Sumber : Robbins (1996)

Menurut *Robbins* (1996) selanjutnya meringkaskan bagaimana budaya organisasi dapat dibangun dan dipertahankan. Budaya yang sebenarnya dinyatakan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya tersebut dipengaruhi oleh adanya suatu kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan – karyawan tersebut. Tindakan - tindakan dari pihak manajemen puncak yang menentukan iklim secara umum yang berasal dari perilaku yang dapat diterima secara baik atau tidak.

Kemampuan dari seorang pendiri didalam menciptakan budaya yang tidak dibatasi oleh nilai – nilai dan ideologi.

Berdasarkan dari uraian diatas, penulis dapat menarik kesimpulan, bahwa budaya organisasi adalah suatu persepsi yang dianut oleh para karyawan yang merupakan nilai (*value*) dan bersifat abstrak (tidak nyata).

3. Pentingnya Budaya Organisasi

Berkenaan dengan masalah pentingnya budaya organisasi, menurut *Kast* dan *Rosenzweig* (1990 : 956) yang mengemukakan bahwa suatu kebudayaan yang kuat dalam menuntun suatu perilaku, bahwa ia membantu para pegawai dalam mengerjakan pekerjaan mereka dengan sedikit lebih baik, terutama dalam dua hal, yaitu antara lain :

- a. Kebudayaan yang kuat adalah sistem aturan – aturan informal yang mengungkapkan bagaimana orang berperilaku dalam sebagian besar waktu mereka.
- b. Kebudayaan yang kuat memungkinkan orang – orang merasa lebih baik tentang apa yang mereka kerjakan, sehingga mereka mungkin bekerja lebih keras.

Pentingnya budaya organisasi ini akan terlihat jelas bila organisasi mengalami perubahan dalam hal sasaran (tujuan), strategi dan metode dalam melaksanakan aktivitasnya.

Akhirnya, pentingnya unsur kebudayaan ini juga semakin jelas setelah melihat realitas yang dinyatakan oleh *Robbins* (1994 : 479) budaya organisasi dijelaskan sebagai berikut :

- a. Nilai – nilai dominan
- b. Yang didukung oleh organisasi.
- c. Falsafah yang menuntun kebijaksanaan karyawan terhadap karyawan dan pelanggan.

- d. Cara pekerjaan yang dilakukan ditempat itu.
- e. Kepercayaan dasar yang terdapat diantara anggota organisasi.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa budaya organisasi yang kuat terdapat perilaku yang kuat pula dalam menuntun para pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Fungsi Budaya Organisasi

Secara eksplisit suatu budaya yang sangat kuat dapat dikaitkan dengan tingkat keluarnya karyawan yang menurun. Kita tidak dapat mengatakan bahwa budaya itu baik atau buruk, kita hanya dapat mengatakan bahwa budaya itu ada. Banyak fungsi dari budaya, seperti yang diikhtisarkan : bernilai untuk organisasi maupun karyawan. Budaya dapat meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan, hal ini akan memberikan manfaat kepada perusahaan yang bersangkutan. Berdasarkan dari sudut pandang seorang karyawan, budaya yang mempunyai nilai tidak dapat mengurangi kekhawatiran - kekhawatiran. Budaya memberitahukan kepada para karyawan tentang bagaimana segala sesuatunya dilakukan dan apa yang penting. Namun kita juga tidak boleh mengabaikan aspek – aspek budaya yang potensial bersifat disfungsional, teristimewa budaya yang kuat pada keefektifan suatu organisasi.

Budaya dapat melakukan sejumlah fungsi - fungsi didalam sebuah organisasi (menurut *Robbins*, 1996) yaitu :

- a. Budaya berperan menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.

- b. Membawa suatu rasa identitas bagi para anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
- d. Meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan alat perekat sosial yang dapat mempersatukan organisasi itu dengan standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan tersebut.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Robbins (1996) mengemukakan pandangannya tentang terciptanya dan kelangsungan suatu budaya organisasi sebagai berikut : budaya organisasi yang diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian nilai – nilai tersebut yang dipengaruhi oleh kriteria – kriteria tertentu untuk diseleksi. Kegiatan – kegiatan dari manajemen puncak yaitu menyusun kondisi – kondisi secara umum yang dirasakan sangat penting bagi organisasi. Dari kriteria tersebut dapat diketahui bahwa perilaku tersebut dapat diterima atau tidak. Sosialisasi yang dilakukan karyawan dalam proses seleksi dengan metode sosialisasi yang diterapkan oleh manajemen puncak. Karyawan organisasi dapat pula mempelajari budaya organisasi melalui cerita, acara, ritual, simbol - simbol, dan bahasa – bahasa sehari - hari.

Dari uraian diatas tentang arti pentingnya budaya organisasi diatas dalam arti yang sebenarnya telah tersirat dalam gambaran tentang fungsi budaya organisasi, menurut *Schein* (1996 : 10) akan dijelaskan sebagai berikut :

- a. *The Problem of external adaptation and survival.*
Yaitu untuk beradaptasi dengan masalah – masalah yang timbul secara external dan menjaga kelangsungan hidup organisasi. Dengan adanya budaya yang dianut maka organisasi akan mampu untuk mengatasi berbagai problema adaptasi externalnya agar tetap bertahan hidup (*survive*), oleh karena itu suatu organisasi harus mempunyai : misi dan visi, strategi, tujuan (*goals*), cara – cara untuk mencapai tujuan (*means*) dan mengembangkan sistem kontrol yang digunakan sebagai ukuran tingkat keberhasilan organisasi.

b. *The problem of internal integration*

Yaitu untuk mengatasi problema (masalah) integrasi internal yang menyangkut tentang; konsep umum dan bahasa yang digunakan sehari - hari dalam organisasi, kriteria atau ciri - ciri yang digunakan untuk membatasi antara kelompok dan bukan kelompok dalam organisasi, dengan adanya status dan kekuatan dalam organisasi, berbagai kasus yang berkaitan dengan keintiman persahabatan dan cinta, adanya ganjaran dan hukuman, ideologi dan agama yang dianut oleh individu / kelompok.

5. Unsur – unsur Budaya Organisasi

Untuk mengetahui dan mempelajari budaya suatu organisasi ada beberapa unsur atau variabel yang dapat digunakan. Menurut *Pfau*, yaitu seorang pakar penilaian organisasi dalam *Fortune* (1998), perusahaan – perusahaan terkemuka, dengan prioritas utama dari budaya organisasi yaitu : *team work, costumer focus, fair treatment of employees, initiative, and innovation* (kerja kelompok, fokus kepada konsumen, perlakuan yang adil terhadap karyawan, menghargai inisiatif dan inovatif). Sedangkan bagi kebanyakan perusahaan biasanya prioritasnya adalah *minimizing risk, respecting the chain of command, supporting the boss and making budget* (meminimalkan resiko, menghargai alur perintah, mendukung pimpinan, dan pembuatan anggaran).

Menurut *Ricardo dan Jelly*, dalam *Sam Advance Management Journal* (1997) yang mengemukakan delapan (8) dimensi untuk menilai budaya organisasi, yaitu :

1. *Communications* (Komunikasi) : dalam dimensi ini tercakup jumlah dan tipe sistem komunikasi, serta jenis dan cara informasi yang dikomunikasikan. Termasuk juga dimensi ini adalah arah komunikasi *top down* atau *bottom up*,

apakah komunikasi dapat dilakukan secara, apakah konflik dapat dihindari dan dipecahkan, dan apakah jalur formal atau informal yang dapat digunakan untuk menyampaikan dan menerima komunikasi.

2. *Training and Development* : dalam hal ini apakah manajemen komite untuk menyediakan kesempatan untuk pengembangan diri bagi karyawannya. Serta apakah pendidikan bagi karyawan ditujukan untuk kebutuhan pada masa sekarang atau masa yang akan datang.
3. *Reward* : dalam hal ini perilaku apa saja yang dihargai, tipe penghargaan yang digunakan, secara pribadi atau kelompok, apakah semua karyawan berhak mendapat bonus, apakah kriteria untuk menilai kemajuan karyawan, dll.
4. *Decision Making* : dimensi ini diarahkan untuk bagaimana keputusan yang dibuat dan adanya konflik yang akan dipecahkan, tentang keputusan yang cepat atau lambat, apakah organisasi yang bersifat birokratis, apakah pembuatan keputusan yang bersifat sentralisasi atau desentralisasi.
5. *Risk Making* : dalam dimensi ini diarahkan untuk dapat menghargai kreatifitas dan inovasi, apakah dalam pengambilan resiko yang telah diperhitungkan dan didukung, apakah ada keterbukaan dalam mengajukan ide – ide atau gagasan baru, apakah pada level manajemen dalam mendukung saran / ide - ide untuk kemajuan, apakah karyawan akan dihukum apabila mencoba hal – hal yang baru, atau menanyakan bagaimana cara untuk menerapkan ide – ide baru tersebut.

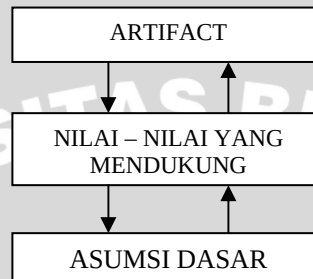
6. *Planning* : Apakah perusahaan akan lebih mengutamakan rencana jangka panjang atau pendek, apakah perencanaan yang bersifat reaktif atau proaktif, apa yang dibutuhkan untuk menerapkan tujuan dan strategi, apa misi dan visi organisasi yang disampaikan pada karyawan, apakah proses perencanaan yang bersifat informal dan terstruktur terhadap karyawan dapat dilakukan untuk pencapaian strategi bisnis dan tujuan organisasi.
7. *Team Work* : dimensi ini yang berkaitan dengan jumlah, tipe dan keefektifan *team work* dalam organisasi, juga termasuk kerjasama antar departemen, kepercayaan diantara beberapa fungsi atau unit dan dengan dukungan terhadap proses kerja.
8. *Management Practice* : di dalam dimensi ini harus diukur keadilan (*fairness*) dan konsistensi yang digunakan sebagai landasan kebijakan, akses manajemen terhadap karyawan, tingkat keamanan lingkungan kerja karyawan, serta bagaimana manajemen menghargai dan mendukung perbedaan.

Budaya organisasi yang baik mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku para anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas untuk menciptakan suatu iklim internal. Budaya juga menjadi kendali perilaku yang tinggi dan memungkinkan orang merasa lebih baik tentang apa yang mereka kerjakan, sehingga mereka bekerja lebih keras (Menurut *Kast and Rosenzweig* dalam Prasetyawan, 1999).

6. Tingkatan – tingkatan Budaya Organisasi

Dalam hal ini budaya organisasi mempunyai tingkatan – tingkatan yang harus dipahami dan juga dimengerti oleh pelaku organisasi.

Gambar 2
Tingkatan – tingkatan Budaya Organisasi



Sumber : Schein (1996 : 85)

Menurut *Schein* (1996 : 85), budaya organisasi terdapat beberapa tingkatan, dan yang paling mendasar ada tiga tingkatan, yaitu :

- Artifact**, yaitu hal – hal yang ada yang secara bersama - sama untuk menentukan budaya, mengungkapkan apa yang sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya. Artifact termasuk produk, jasa dan pola tingkah laku.
- Nilai – nilai yang mendukung**, yaitu suatu alasan yang diberikan oleh organisasi yang dimana untuk mendukung cara organisasi tersebut melakukan suatu aktivitas tertentu.
- Asumsi dasar**, yaitu suatu keyakinan yang dianggap sudah ada yang digunakan sebagai dasar oleh anggota suatu organisasi.

7. Karakteristik budaya organisasi

Budaya yang terdapat dalam suatu organisasi dianggap sebagai suatu yang abstrak, namun budaya organisasi juga mempunyai karakteristik tertentu yang dapat didefinisikan dan diukur. Menurut *Robbins* (1994 : 289), karakteristik budaya organisasi terdiri dari :

- Inovasi dan pengambilan resiko

Adalah sejauh mana para karyawan didorong untuk inovasi dan mengambil resiko.

b. Perhatian kerincian

Adalah sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian.

c. Orientasi hasil

Adalah sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk hasil itu.

d. Orientasi orang

Adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil – hasil pada orang – orang dalam organisasi.

e. Orientasi tim

Adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan oleh tim, bukannya individu.

f. Keagresifan

Adalah sejauh mana orang – orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai – santai.

g. Kemantapan

Adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Keberadaan suatu budaya yang dianut oleh suatu organisasi dapat memberikan suatu manfaat serta dapat membantu aktivitas kepemimpinan dalam koordinasi dan integrasi, namun apabila budaya organisasi yang ada tersebut kurang kuat atau kurang selaras dengan aktivitas pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi (tinjauan secara ekonomis), misalnya budaya yang dianut kurang dapat mendukung kreativitas masing – masing karyawan. Oleh karena itu, ada beberapa ciri atau karakteristik budaya yang baik yang dapat membawa sukses suatu organisasi.

Samdeep dan Lylesussman (1982 : 84) yang mengklasifikasikan sebelas (11) ciri budaya organisasi yang unggul, yaitu :

- a. Keyakinan yang tidak tergoyahkan bahwa manusia adalah sumber daya perusahaan yang paling penting.
- b. Dukungan dari kewirausahaan secara intern menghargai karyawan yang membantu perusahaan mencapai misinya.

- c. Pengendalian yang lebih didasarkan pada loyalitas dan komitmen yang dibandingkan dengan aturan dan kepatuhan.
- d. Komitmen karyawan terhadap tujuan perusahaan lebih tinggi dibandingkan dengan komitmen karyawan terhadap tujuan kelompok atau pribadi.
- e. Komitmen manajemen puncak untuk memberikan rasa kebanggaan tersendiri dikalangan semua karyawan.
- f. Komitmen manajemen puncak dapat menghasilkan produk / layanan yang unggul lainnya.
- g. Keyakinan akan arti penting dari suatu ritual, upacara dan pahlawan perusahaan.
- h. Keyakinan akan perlunya informasi tentang adanya suatu kabar baik maupun kabar buruk.
- i. Kesadaran bahwa komunikasi ke atas lebih penting dari pada komunikasi ke bawah.
- j. Dukungan manajemen puncak atas pelatihan dan pengembangan komitmen untuk selalu lebih pandai dan unggul dari para pesaing.
- k. Pandangan yang menghargai keberanian untuk mengambil resiko dan kreativitas.

Dari uraian diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu nilai (*value*) atau persepsi yang secara bersama - sama dianut oleh para anggota – anggota organisasi.

Budaya organisasi merupakan sesuatu yang bersifat abstrak. Budaya organisasi juga memiliki suatu karakteristik atau ciri - ciri tertentu yang dapat didefinisikan dan diukur, yang dimana terdiri dari tujuh (7) karakteristik atau ciri – ciri budaya organisasi yaitu :

1. Inovasi dan Pengambilan resiko
2. Perhatian kerincian
3. Orientasi pada hasil
4. Orientasi pada orang
5. Orientasi pada tim

6. Keagresifan

7. Kemantapan

C. Komitmen Karyawan

1. Pengertian Komitmen

Usaha untuk membangun komitmen yang telah digambarkan sebagai suatu usaha untuk menjalin hubungan dalam waktu jangka panjang. Individu – individu yang memiliki komitmen terhadap organisasi kemungkinan untuk tetap bertahan di organisasi lebih tinggi yang dibandingkan dengan individu – individu yang tidak mempunyai komitmen terhadap organisasi tersebut.

Mereka cenderung untuk menunjukkan keterlibatan yang tinggi, yang dapat diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Menurut *Steers* dan *Portus* (1979) dalam *Robbinson, Simourd, dan Porporino* (1999) yang menguraikan bahwa komitmen organisasi yang digunakan untuk menunjukkan sikap karyawan.

Aspek – aspek yang menunjukkan sikap karyawan, yaitu :

- a. *The extent to which a employee demonstrate a strong desire to remain a member of the organization.*
- b. *The degree of willingness to exert high levels of effort for organization.*
- c. *Belief in and acceptance to the major value and goals of the organization.*

Sebuah organisasi dalam menciptakan sumber daya manusia (SDM) tentunya tidak hanya ahli, terampil tetapi juga mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, serta memiliki berbagai atribut yang tercermin dalam berbagai hal seperti yaitu antara lain: kesetiaan kepada organisasi, dedikasi yang tinggi kepada tugasnya, kesediaan

untuk membawahkan kepentingan pribadi kepada kepentingan bersama, kesediaan bekerja sama, pengembangan dan pemeliharaan perilaku yang positif dalam interaksinya dengan orang lain serta kesediaan menghindari perilaku yang negatif yang dapat berakibat buruk pada nama atau citra organisasi, akan tetapi juga dapat merugikan diri sendiri.

Pengertian lain yang diberikan oleh *Shadur, Kienzk dan Rodwell* (1999) bahwa karyawan yang komitmennya terhadap di dalam karyawan di dalam organisasi yang dinyatakan sebagai berikut : *“Organizational commitment was defined as the strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization”*.

Disamping pengertian diatas, menurut *Neale dan Nothcraft* (1990) yang mendefinisikan komitmen pada organisasi sebagai itikad yang kuat dari seseorang untuk terlibat secara langsung dalam suatu organisasi, meliputi :

- a. Keyakinan yang sungguh – sungguh akan tujuan dan nilai – nilai organisasi.
- b. Kesediaan untuk berusaha atau berbuat sesuatu demi organisasi.
- c. Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota suatu organisasi.

Untuk menggerakkan komitmen karyawan menurut *Lee* (1987) dapat dilakukan melalui lima pendekatan :

- a. *Understanding employee work value*
- b. *Communication job performances standars*
- c. *Linking performance to reward*
- d. *Providing effective performace evaluations*
- e. *Offering support for managers and supervisory*

Beberapa pengertian komitmen organisasi telah dikemukakan oleh beberapa ahli, seperti yang diungkapkan oleh *Nothcraft* (1994 : 401) : *“Organizational*

commitment is the relative strength of an individuals identification with and involvement in a particular organization”.

Menurut Staw (1991 : 299) “*Organizational commitment is typically conceived of as an individual’s psychological bond to the organization, including a sense of job involment, loyalty and belief in the values of the organization”.*

Yang artinya suatu komitmen organisasi yang lebih mengacu pada gambaran yang berkaitan dengan individu secara psikologi pada organisasi yang termasuk di dalamnya yaitu rasa keterlibatan dalam pekerjaan, kesetiaan serta kepercayaan pada nilai – nilai organisasi.

Sedangkan *Bruce Buchanan* (1992 : 693) menyatakan bahwa “*Commitment* (keterikatan) adalah suatu rasa identifikasi, keterlibatan dan loyalitas atau kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja”.

Pengertian Komitmen Organisasi yang diadaptasi dari *Lincoln* (1989) serta *Bashaw* dan *Grant* (1994), yang mempunyai arti yaitu keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia untuk melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi.

2. Teori – Teori Komitmen

Menurut *Robert* dan *Hunt* (1991) dalam *Kurniawati* (2001), dikemukakan tiga pendekatan komitmen agar dapat mengungkapkan hakekatnya dan untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik.

a. *Etzioni* (1961) : Komitmen dan kekuasaan yang dimiliki oleh organisasi terhadap organisasi yang berakar pada hakekat keterlibatan karyawan dalam organisasi. Keterlibatan mempunyai salah satu dari tiga bentuk berikut ini :

1. *Keterkaitan moral* : yang didasarkan pada orientasi positif dan kesungguhan terhadap organisasi yang akan menghasilkan internalisasi nilai, tujuan, dan norma organisasi.
2. *Keterkaitan Kalkulatif* : yang bersandar pada pertukaran hubungan antar individu dan organisasi. Orang akan bertanggungjawab terhadap organisasi jika ia dapat mengambil keuntungan dalam menjalin hubungan dengan individu.
3. *Keterkaitan Asing (jauh)* : yang akan bertanggungjawab apabila seorang anggota merasa dipaksa oleh keadaan untuk harus merasa memiliki organisasi tanpa tahu alasannya.

b. *Kanter* (1968) : tipe komitmen yang berbeda berasal dari tuntutan perilaku yang dibebankan kepada anggota oleh organisasi. Keterkaitan mempunyai tiga bentuk yang saling berhubungan, yaitu :

1. *Komitmen terus menerus* : yang berhubungan dengan dedikasi dalam mempertahankan kelangsungan hidup organisasi dan menghasilkan orang yang rela berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
2. *Komitmen terpadu* : keterpaduan antar hubungan sosial dalam organisasi, hal ini dapat ditingkatkan dengan mempunyai karyawan yang secara

publik sudah diakui kebaikan hubungan sosialnya atau mengikuti kegiatan yang dapat meningkatkan keterpaduan karyawan.

3. *Komitmen terkontrol* : keterkaitan antar anggota terhadap norma organisasi yang dapat membentuk perilaku yang dikehendaki. Hal ini terjadi saat karyawan percaya bahwa bahwa norma organisasi dan nilainya sangat bermanfaat bagi perilaku anggota.

c. *Staw dan Selancik (1977)* : Sikap komitmen berfokus pada bagaimana karyawan mengidentifikasi tujuan dan nilai organisasi. Ini adalah komitmen dipandang dari sudut organisasi. Maka psikologis sosial melihat perilaku komitmen berfokus pada bagaimana perilaku seseorang terkait dengan organisasi. Suatu perilaku yang dapat menunjukkan adanya komitmen, maka ia akan menyesuaikan sikapnya, kemudian akan mempunyai subperilaku yang lain. Sehingga perilaku dapat membentuk sikap dan juga perilaku karyawan.

3. Arti Penting Komitmen

Dalam arti pentingnya komitmen terdapat empat hal yang diadaptasi dari *Steers* diterjemahkan oleh *Jamin (1984 : 145)* yang berkaitan dengan arti pentingnya komitmen bagi kehidupan organisasi, yaitu :

a. Para pekerja yang benar – benar menunjukkan keterikatannya terhadap tujuan dan nilai organisasi yang mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam kegiatan organisasi. Kehadiran mereka pada umumnya akan terhalang jika mereka sakit dan oleh karena itu mereka tidak dapat masuk kerja. Jadi tingkat kemungkinan

kesengajaan yang terjadi pada individu atau karyawan tersebut akan lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang keterikatannya dengan organisasi lebih rendah.

- b. Para pekerja yang menunjukkan keterikatannya yang tinggi akan memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada majikannya yang sekarang agar dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan yang mereka yakin.
- c. Karena suatu peningkatan identifikasi dan kepercayaan mereka terhadap sasaran yang sepenuhnya akan melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci pada saluran individu untuk dapat memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi.
- d. Para pekerja dengan adanya keterikatan yang tinggi akan bersedia mengerahkan cukup banyak usaha demi kepentingan organisasi.

Dari penjelasan diatas dapat dipahami bahwa komitmen organisasi akan keinginan usaha demi untuk tetap terlibat dalam kerja dan memberikan sumbangan terbaik dan setia pada nilai – nilai serta tujuan organisasi yang kesemuanya itu sangat penting bagi proses pencapaian tujuan organisasi.

4. Unsur – unsur komitmen

Mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen, *Nothcraft* dan *Nealle* (1993 : 276) menyebutkan, yaitu :

1. Secara Personal

Komitmen yang pada umumnya mempunyai perbedaan jabatan diantara karyawan yang memiliki jabatan dan berusia lebih tua. Karyawan wanita lebih setia dibandingkan dengan karyawan pria. Demikian juga seorang pekerja yang berpendidikan lebih rendah akan cenderung untuk menunjukkan komitmen yang tinggi pada organisasi, dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai pendidikan lebih tinggi.

2. Ciri Hubungan Peran

Komitmen karyawan cenderung menjadi lebih kuat diantara karyawan dengan pekerjaan yang padat karya serta pekerjaan dengan tingkat konflik peran dan ketidakjelasan yang lebih rendah.

3. Karakteristik Struktural

Komitmen organisasi yang lebih kuat diantara karyawan di organisasi bersifat kooperatif dan terdesentralisasi, karena mereka lebih terlibat di dalam pembuatan suatu keputusan.

4. Pengalaman Kerja

Komitmen organisasi cenderung lebih kuat diantara para karyawan dengan pengalaman kerja yang menyenangkan.

Menurut *Stum* (satu wanita. com), pemimpin konsultan manajemen “*Loyalty*” yang berpusat di Amerika Serikat menyatakan “Suatu organisasi harus mampu memberikan karyawan – karyawannya suatu alasan yang kuat mengapa mereka seharusnya setia dan *committed*”. Beberapa hal utama yang patut dimiliki oleh sebuah organisasi agar karyawannya betah, yaitu :

a. Imbalan jasa yang memadai

Hal ini merupakan faktor utama mengapa orang mau bekerja. Organisasi pada umumnya dapat menekan biaya gaji dan imbalan lain, tetapi harus dipikirkan kembali secara matang tentang hal ini jika tidak ingin dirugikan dikemudian hari. Jika faktor ini tidak dipenuhi, bisa mengakibatkan *turn over* tinggi, adanya kasak kusuk demo dan rendahnya motivasi kerja. Namun imbalan tidak harus dalam bentuk gaji. Imbalan lain yang bersifat mengikat karyawan

adalah dalam bentuk tunjangan, seperti asuransi hari tua, asuransi kesehatan, tunjangan transport karena tidak semua orang mencari gaji saja.

b. Suasana tempat kerja yang menyenangkan

Suasana tempat kerja (Kantor) yang menyenangkan yaitu lokasi yang bersih, adanya hubungan antara atasan dan bawahan lancar dan enak. Dengan suasana tempat kerja yang menyenangkan akan membuat karyawan betah bekerja dalam jangka waktu yang panjang.

c. Keadilan

Pada dasarnya setiap orang ingin diperlakukan secara adil, maka organisasi harus dapat memberikan hal ini kepada setiap karyawan jangan sampai terdapat diskriminasi rasial. Segala macam informasi yang ada harus disebar luaskan secara adil, karena dengan ini dapat menghargai karyawan dan harus turut serta di dalam memikul semua beban apabila mereka mengetahui kondisi organisasi sedang mengalami masalah yang berat atau ringan.

d. Pemerataan kesempatan berkembang

Jika organisasi secara bersungguh – sungguh untuk terus maju, maka diperlukan suatu sistem yang dapat mendorong karyawan untuk dapat mengembangkan diri dalam peningkatan imbalan dan penghargaan atas apa yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut.

Sementara itu, menurut *Siagian* (1985 : 255) yang menyatakan bahwa suatu komitmen organisasi mempunyai beberapa komponen, yaitu :

- a. Adanya perasaan bahwa tujuan organisasi sebagai keseluruhan telah menyatu dengan tujuan – tujuan individual para anggota organisasi. Dengan adanya perasaan demikian, maka tidak akan timbul lagi persepsi yang berbeda – beda di kalangan para anggota organisasi tentang cara – cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut.
- b. Perasaan keterlibatan secara psikologis didalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan seseorang yang dapat menimbulkan rasa kepuasan batin bagi yang bersangkutan. Berbagai manifestasi dari kepuasan batin tersebut, adalah :
 1. *Labor turn over* yang rendah dalam arti bahwa tidak banyak jumlah orang yang akan meninggalkan organisasi karena ketidakpuasan.
 2. Penghasilan yang memadai yang memungkinkan seseorang menikmati hidup secara wajar dan baik, yang dalam arti kemampuan memuaskan kebutuhan yang bersifat fisik material, maupun dalam pemenuhan kebutuhan yang bersifat sosial, mental dan spiritual.
 3. Kesetiaan terhadap organisasi yang tinggi.
 4. Solidaritas sosial dalam organisasi.
 5. Kegairahan bekerja, terutama dalam menghadapi tantangan tugas yang berat.
- c. Perasaan bahwa organisasi dimana seseorang menjadi anggota adalah organisasi terhormat, bukan saja karena secara intern memberi nilai yang tinggi kepada harkat dan martabat manusia, akan tetapi juga karena secara ekstern mampu melakukan interaksi yang positif dengan lingkungannya.
- d. Perasaan bahwa organisasi yang dimasuki oleh seseorang untuk melakukan kewajiban – kewajiban sosialnya, dalam semua segi kehidupan seperti di bidang politik, ekonomi, maupun sosial budaya.
- e. Perasaan bahwa organisasi mempunyai peluang yang besar untuk dapat tumbuh dan berkembang pada masa yang akan datang melalui para anggotanya mempunyai kesempatan untuk dapat mengembangkan potensinya menjadi kemampuan yang nyata.

Menurut *Bruce Buchanan* (1992 : 539) yang menyatakan bahwa suatu keterikatan (*Commitment*) kepada organisasi mencakup tiga sikap, yaitu :

1. Perasaan manunggal dengan tujuan organisasi
2. Perasaan terlibat dalam tugas dan kewajiban keorganisasian.
3. Perasaan setia kepada organisasi.

Selanjutnya yang dimaksud dengan komitmen dalam penelitian ini adalah keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya didalam organisasi tersebut dan bersedia untuk melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan

organisasi. Penjabaran dari konsep ini menurut Setyowati (1997 : 15) diadaptasi dari pendapat *Lincoln* (1989 : 89 – 106) dan *Bashaw & Grant* (1994 : 84) yaitu meliputi “kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan terhadap organisasi”.

a. Kemauan Karyawan

Kemauan karyawan untuk bekerja keras demi terciptanya suatu tujuan organisasi yang mencerminkan tingginya tingkat komitmen karyawan, juga dapat digunakan untuk memperkirakan perilaku karyawan, dalam hal ini tanggung jawabnya pada organisasi.

b. Kesetiaan karyawan

Karyawan yang memiliki kesetiaan tinggi juga dapat dilihat dari seberapa jauh karyawan tersebut dapat mempertahankan keanggotaan didalam organisasi, tingkat kehadiran serta tingkat kepatuhan terhadap nilai – nilai organisasi.

c. Kebanggaan karyawan

Kebanggaan berkaitan dengan kepuasan diri atas suatu keunggulan. Kebanggaan karyawan pada organisasi yang disebabkan karena karyawan merasa organisasi dapat memenuhi semua kebutuhan yang dibutuhkan oleh karyawan serta dapat menyediakan sarana dan prasarana yang diperlukan oleh karyawan, dan selain itu juga organisasi harus memiliki kredibilitas atau citra yang baik dimata masyarakat lingkungan sekitar. Lebih lanjut, seorang karyawan harus yakin bahwa organisasi akan dapat terus tumbuh dan

berkembang seiring dengan adanya kemajuan informasi dan teknologi yang menunjang pencapaian tujuan organisasi secara bersama - sama.

D. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Karyawan

Dalam membangun komitmen karyawan diperlukan adanya suatu alat pemicu yang sangat ampuh dan kuat, dengan berbagai hasil penelitian yang dilakukan oleh para ahli terdahulu yang telah menunjukkan bahwa adanya suatu hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan komitmen karyawan. Di dalam pandangan tersebut bahwa budaya dianggap sebagai alat pemicu tumbuhnya komitmen karyawan karena budaya yang dibangun sejalan dengan nilai – nilai yang dianut oleh karyawan.

Karyawan yang dapat menerima nilai - nilai inti budaya organisasi akan menunjukkan sikap komitmennya terhadap organisasi. Karyawan dengan mudah dapat menyerap dan memahami nilai – nilai dan norma – norma yang dianut oleh organisasi dan dapat mengaplikasikan nilai – nilai dan norma – norma tersebut di dalam lingkungan kerja sebagai pedoman dalam berperilaku. Lebih lanjut karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif yang cenderung berprestasi lebih baik dan akan tetap bertahan di dalam organisasi sebagai wujud kebanggaan karyawan pada organisasi, karena organisasi tersebut mampu untuk memenuhi harapan – harapannya.

Dalam hal ini menurut *Robbins* (1996) budaya organisasi yang dikehendaki adalah budaya organisasi yang kuat (*strong culture*), yaitu suatu budaya yang dipegang teguh dan dilakukan dalam kehidupan kerja oleh banyak karyawan. Budaya

yang seperti ini akan mempunyai dampak positif bagi tercapainya kepuasan kerja karyawan dan peningkatan kinerja (*performance*) karyawan di dalam organisasi.

Menurut *Robinson* (1999) di dalam penelitiannya menyatakan bahwa salah satu prediktor (peramal) komitmen adalah persepsi mengenai budaya organisasi, dimana dari suatu komitmen tersebut akan mengarahkan pada tiga ukuran *outcomes* organisasi yaitu antara lain: kepuasan kerja, motivasi dan prestasi kerja karyawan.

Budaya yang tertanam dengan kuat didalam organisasi, dimana nilai – nilai budaya tersebut dapat diterima dengan baik dan karyawan dapat melaksanakannya sesuai dengan norma – norma yang ditetapkan akan mengungkapkan sejauh mana karyawan tersebut dapat berprestasi. Dengan adanya keterkaitan dengan bagaimana persepsi karyawan mengenai budaya organisasi dengan prestasi kerja akan semakin jelas tampak pada kualitas kerja karyawan, apakah akan meningkat atau menurun.

Menurut *Deal* dan *Kennedy* yang menggambarkan bagaimana budaya organisasi yang kuat mampu untuk membantu para karyawan dalam mengerjakan semua pekerjaannya dengan lebih baik, karena budaya organisasi dengan memberikan cara pandang atau persepsi bagi karyawan dalam memahami perilaku yang diharapkan. Rasa komitmen dan kepuasan karyawan yang tinggi terhadap organisasi dapat menimbulkan dampak positif terhadap prestasi kerja karyawan terhadap organisasi tersebut.

Menurut *Robbins* (1996) menyatakan bahwa sebuah bukti riset dengan memperagakan hubungan yang negatif antara komitmen organisasional dengan kemangkiran serta tinggi rendahnya tingkat keluarnya karyawan dari pekerjaannya,

oleh karena itu, bukti riset ini diperagakan bahwa tingkat komitmen organisasional seorang individu merupakan suatu indikator yang lebih baik dari keluarnya karyawan dari pekerjaannya daripada prediktor (peramal) kepuasan kerja yang jauh lebih sering digunakan.

Suatu komitmen organisasional merupakan prediktor (peramal) yang lebih baik, untuk suatu respon yang lebih global dan bertahan terhadap organisasional sebagai suatu keseluruhan dari kepuasan kerja karyawan. Apabila seorang karyawan yang tidak mudah puas dengan adanya suatu pekerjaan tertentu dan menganggapnya sebagai suatu kondisi yang sementara, tetapi apabila ketidakpuasan tersebut menjalar ke dalam organisasi, maka akan lebih besar kemungkinan bahwa individu – individu tersebut mempunyai pikiran untuk berhenti bekerja dan meninggalkan organisasi tersebut.

Berkaitan dengan komitmen tersebut, nampak seorang karyawan yang mempunyai tingkat komitmen tinggi akan lebih mudah mencapai prestasi yang tinggi pula. Hal ini disebabkan oleh adanya kecenderungan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi akan lebih aktif dan kreatif dalam menyelesaikan tugas yang telah dibebankan atau diberikan oleh atasan.

Menurut *Steers* (1985) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi akan membantu dan sekurang – kurangnya terdapat 4 (empat) hal, yaitu :

1. Para pekerja yang benar – benar menunjukkan keberpihakannya terhadap tujuan dan nilai – nilai yang akan menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam kegiatan organisasi.

2. Pekerja yang menunjukkan komitmen yang tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk tetap dapat bekerja agar dapat terus mencapai tujuan yang mereka yakini.
3. Individu yang mempunyai komitmen yang kuat, sehingga dengan sepenuhnya melibatkan diri didalam pekerjaannya, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci utama dan saluran individu untuk memberikan sumbangan ide / gagasan untuk pencapaian tujuan organisasi.
4. Pekerja atau karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi bersedia untuk mengerahkan segala daya upaya dan juga usaha untuk kepentingan organisasinya.

Menurut *Edward dan Davis* (1995) yang menyatakan bahwa tinggi rendahnya tingkat komitmen karyawan yang seringkali dihubungkan dengan adanya persepsi tentang berhentinya kemajuan karier, adanya stress, adanya ketegangan didalam keluarga, adanya ketidak hadiran yang disengaja atau tidak, adanya perpindahan karyawan dari satu perusahaan ke perusahaan yang lain, adanya ketidak puasan, adanya turunnya prestasi kerja dan kurang adanya dukungan dari atasan secara langsung. Oleh karena itu, hal ini dapat dimengerti bahwa seseorang yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memberikan semua energi pikiran dan emosinya untuk kemajuan organisasi, sehingga dengan meningkatkan komitmen, maka beberapa hal tersebut diatas dapat teratasi.

Sehingga dengan adanya peningkatan kehadiran karyawan ke tempat kerja, kebetahan karyawan dalam organisasi tersebut, adanya keterlibatan secara langsung

pada pekerjaan dan peningkatan usaha dan kesadaran akan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut, maka akan lebih memberikan dorong pada karyawan untuk mencapai prestasi yang tinggi. Hal ini seperti diungkapkan oleh *Uma Sekaran* (dalam *Wilson*, 1998) bahwa individu akan memperoleh peningkatan prestasi yang tinggi apabila individu tersebut mempunyai kemampuan dan dapat melakukannya, menerima peran serta dan tanggung jawab dengan baik untuk memperoleh dukungan dari organisasi tersebut.

Selanjutnya menurut *Moris dan Sherman* (1981) yang mengemukakan bahwa dalam beberapa penelitian menunjukkan adanya komitmen organisasi yang digunakan sebagai alat untuk memberikan pengawasan terhadap kehadiran karyawan ditempat kerja dan keluar masuknya seorang karyawan dari organisasi dan dalam beberapa kasus komitmen yang dapat menimbulkan prestasi kerja karyawan yang sangat baik.

E. Hipotesis

Menurut *Singarimbun dan Effendi* (1989 : 21) menyatakan bahwa :”Hipotesis adalah suatu kesimpulan yang bersifat sementara atau proposisi tentatif antara dua variabel atau lebih”. Sehingga hipotesis adalah suatu hubungan antara dua variabel yang diperkirakan ada. Hipotesis juga merupakan dugaan benar atau salah. Hipotesis akan ditolak jika kita salah dan akan diterima apabila fakta – fakta yang ada membenarkannya”.

Oleh karena itu, hipotesis merupakan ramalan terhadap hasil penelitian nanti yang dapat menyebabkan hipotesis kadang – kadang sesuai dengan hasil penelitian dan kadang – kadang juga dapat meleset dari hasil penelitiannya.

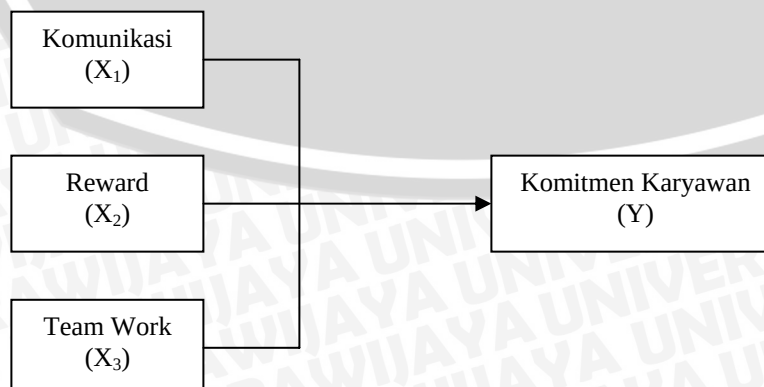
Menurut Faisal (1999 : 103) yang menjelaskan ciri – ciri hipotesis, yaitu :

- Bisa diterima oleh akal sehat.
- Mempunyai daya penjas atau eksplanasi rasional.
- Menyatakan bahwa hubungan yang diharapkan ada diantara variabel – variabel yang dipermasalahkan.
- Harus dapat diuji atau ditemukan benar salahnya.
- Konsisten dengan pengetahuan yang ada, atau konsisten dengan teori dan fakta yang telah diketahui sebelumnya.
- Dinyatakan sederhana dan seringkas mungkin.

Gambar 3
Model Konsep



Gambar 4
Model Hipotesis



Dari hipotesis yang berdasarkan pada suatu model analisis jalur (*Path Analysis*), maka dapat disusun hipotesis penelitiannya, yaitu :

1. Ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap komitmen.
2. Ada pengaruh yang signifikan antara variabel komunikasi, *reward*, *team work* secara parsial terhadap komitmen.
3. Ada pengaruh yang signifikan antara variabel komunikasi, *reward*, *team work* secara simultan terhadap komitmen.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Di antara beberapa metode atau jenis penelitian yang dapat digunakan atau dimanfaatkan untuk mempermudah suatu penelitian. Untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan oleh penulis, maka didalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian yang dinamakan dengan penelitian penjelasan (*explanatory research*), jenis penelitian ini diambil dengan dilatarbelakangi oleh adanya tujuan utama dari penelitian yaitu untuk menjelaskan tentang adanya suatu pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari – Malang, yang dimana melalui pengujian hipotesis. Menurut *Singarimbun* dan *Effendi* (1995 : 5), apabila terdapat data yang sama peneliti diharuskan untuk dapat menjelaskan adanya suatu hubungan secara kausal antara variabel – variabel yang ada melalui pengujian hipotesis, maka penelitian tersebut tidak lagi dinamakan dengan penelitian deskriptif melainkan penelitian hipotesis atau penelitian penjelasan (*explanatory research*). Sehingga dengan berdasarkan penjelasan diatas dapat diketahui bahwa penelitian penjelasan (*Explanatory Research*) yang dapat berguna untuk menjelaskan adanya pengaruh antara variabel – variabel yang diuji dengan menggunakan pengujian hipotesis statistik. Dalam penelitian ini akan diketahui apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap

variabel komitmen karyawan studi pada PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk
Unit 04 Singosari – Malang.

B. Variabel dan Pengukurannya

1. Konsep

Menurut *Singarimbun dan Effendi (1995 : 3)*, konsep yaitu istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak : tentang kejadian, keadaan kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Peranan konsep yaitu menyelaraskan hubungan antara teori yang digunakan dengan realitas yang ada. Adapun konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi yaitu mencerminkan suatu sifat – sifat atau ciri – ciri yang dirasakan terdapat dalam lingkungan kerja yang timbul karena adanya kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi perilaku, kepribadian organisasi.

b. Komitmen Karyawan

Komitmen karyawan mempunyai arti yaitu suatu kegiatan karyawan untuk tetap dapat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi serta bersedia untuk melakukan usaha yang tinggi untuk mencapai tujuan bersama.

2. Definisi Operasional

Definisi operasional berdasarkan pernyataan menurut Nasir (1988 : 152) yang merupakan suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan atau juga memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk konstruk atau variabel tersebut.

Adapun definisi operasional dimaksud dapat disajikan sebagai berikut :

1) Variabel bebas terdiri dari :

a. Komunikasi (X_1)

Komunikasi ini mempunyai arti yaitu apabila kita berada dalam keadaan berusaha untuk menimbulkan sesuatu persamaan.

Indikatornya :

1. Komunikasi *Top Down*
2. Komunikasi *Bottom Up*

b. Reward (X_2)

Reward dalam hal ini merupakan suatu perilaku apa saja yang dihargai, tipe penghargaan yang digunakan, secara pribadi atau kelompok, apakah semua karyawan berhak mendapatkan bonus, apakah kriteria untuk menilai kemajuan karyawan, dll.

Indikatornya :

1. Kesesuaian pemberian *reward* / imbalan kepada karyawan

c. *Team Work* (X_3)

Team Work yang dimana dimensi ini berkaitan dengan jumlah, tipe, dan keefektifan *team work* dalam organisasi, juga termasuk kerjasama antar departemen, kepercayaan diantara beberapa unit kerja dan dengan adanya dukungan terhadap proses kerja. Dengan indikator efektivitas *team work*.

2) **Variabel tergantung**

Komitmen Karyawan (Y), yaitu suatu itikad yang kuat dari seseorang untuk terlibat dalam suatu organisasi, dengan indikator :

1. Kemauan Karyawan

Kemauan karyawan untuk bekerja keras demi terciptanya tujuan organisasi yang mencerminkan tinggi rendahnya komitmen karyawan, juga dapat digunakan untuk memperkirakan perilaku karyawan, dalam hal ini tanggung jawabnya pada organisasi tersebut

2. Kesetiaan Karyawan

Karyawan yang memiliki kesetiaan yang tinggi yang dapat dilihat dari seberapa jauh karyawan tersebut dapat mempertahankan keanggotaan didalam organisasi, tingkat kehadiran serta tingkat kepatuhan terhadap nilai – nilai organisasi

3. Kebanggaan Karyawan

Kebanggaan karyawan pada organisasi yang disebabkan karena karyawan merasa bahwa organisasi dapat memenuhi semua kebutuhan yang dibutuhkan oleh karyawan serta dapat menyediakan sarana dan prasarana yang diperlukan karyawan, dan selain itu juga organisasi mempunyai kredibilitas atau citra yang baik dimata masyarakat sekitarnya.

Untuk lebih jelas definisi operasional tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1
Konsep, Variabel, Indikator, dan Item

KONSEP	VARIABEL	INDIKATOR	ITEM
Budaya Organisasi (X)	1. Komunikasi (X ₁)	1. Komunikasi <i>Top Down</i>	1. Pemberian petunjuk dari atasan mengenai pelaksanaan tugas 2. Instruksi dari atasan 3. Pemberian teguran dari atasan
		2. Komunikasi <i>Bottom Up</i>	1. Penyampaian laporan kepada atasan 2. Penyampaian keluhan kepada atasan 3. Pemberian gagasan / ide – ide kepada atasan
	2. Reward (X ₂)	Kesesuaian Pemberian reward	1. Kesesuaian imbalan dengan harapan. 2. Kebijakan Promosi dari Perusahaan 3. Jaminan Sosial yang dapat menjamin ketenangan Karyawan
	3. Team Work (X ₃)	Efektifitas team work	1. Saling membantu bila menemukan kesulitan 2. Saling terbuka antar karyawan dalam satu unit organisasi 3. Saling mendukung antar rekan kerja dalam satu unit organisasi
Komitmen (Y)	Komitmen Karyawan	1. Kesetiaan Karyawan	1. Ingin tetap menjadi karyawan dari organisasi 2. Perasaan senang bekerja di organisasi tersebut 3. Sikap terhadap aturan pekerjaan
		2. Kemauan Karyawan	1. Tanggung Jawab yang besar pada pekerjaan 2. Bersedia menerima tugas yang menantang 3. Perduki terhadap segala bentuk masalah dalam organisasi
		3. Kebanggaan Karyawan	1. Suka menggunakan atribut organisasi 2. Organisasi yang mempunyai standarisasi dalam pekerjaan 3. Organisasi mempunyai prospek yang tinggi pada masa yang akan datang.

3. Skala Pengukurannya

Skala yang digunakan didalam penelitian ini adalah skala likert, yaitu suatu cara yang lebih sistematis untuk memberikan skor atau nilai pada indeks. Berdasarkan pendapat dari *Singarimbun* dan *Effendi* (1995 : 111) bahwa salah satu cara yang paling sering digunakan didalam menentukan skor atau nilai dengan menggunakan skala likert. Cara pengukurannya dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pertanyaan, yang dimana para responden hanya diperkenankan untuk memilih jawaban dari beberapa alternatif jawaban yang tersedia. Jawaban yang diberikan oleh para responden akan diberi nilai yang merefleksikan secara konsisten dari sikap para responden. Penilaian ini terdiri dari beberapa pertanyaan yang berada paling positif mempunyai nilai terbesar, demikian seterusnya sampai pertanyaan yang bernilai negatif mempunyai nilai terendah diantaranya sebagai berikut :

1. Jawaban A diberi skor : 5
2. Jawaban B diberi skor : 4
3. Jawaban C diberi skor : 3
4. Jawaban D diberi skor : 2
5. Jawabab E diberi skor : 1

Dari keseluruhan hasil nilai yang dikumpulkan dijumlahkan keseluruhan skor atau nilai yang diperoleh. Kemudian akan dilakukan perhitungan untuk mencari adanya pengaruh yang signifikan diantar variabel – variabel tersebut.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Menurut *Mantra* (dalam *Singarimbun* dan *Effendi*, 1995 : 152) bahwa populasi adalah jumlah keseluruhan dari suatu unitaritas yang mempunyai ciri – ciri yang akan diduga. Pada penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari – Malang.

2. Sampel

Menurut *Arikunto* (2002 : 120) yaitu apabila jumlah populasi obyek penelitian kurang dari 100, maka diambil semua dan apabila lebih dari 100 diambil 10% sampai dengan 15% dari populasi yang ada.

Berikutnya menurut *Arikunto* (2002 : 115) yaitu apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi.

Pada penelitian ini sampelnya adalah sebanyak 23 karyawan PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari – Malang. Dari jumlah tersebut telah dipilih dan ditetapkan sebagai responden.

Pengambilan sampel dilakukan dengan *stratified random sampling* dengan mengklasifikasikan sampel berdasarkan tingkatan – tingkatan golongan.

Sampel Penelitian dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2
Struktur Sampel Penelitian Berdasarkan Populasi

Golongan	Populasi	Sampel
Golongan I	190	19
Golongan II	20	2
Golongan III	10	1
Golongan IV	10	1
Total	230	23

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan Tabel 2 Struktur Sampel Penelitian ini yang berdasarkan Populasi yang dapat kita simpulkan bahwa prosentase pengambilan sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebesar 10 % dari jumlah populasi pada masing – masing latar belakang golongan formal agar sampel yang diperoleh sesuai dengan *stratified random sampling* berdasarkan atas tingkatan – tingkatan golongan.

Dari tabel 2 diatas struktur pengambilan sampel maka golongan I sebanyak 19 orang, golongan II sebanyak 2 orang, golongan III sebanyak 1 orang, dan golongan IV sebanyak 1 orang. Sehingga dapat kita simpulkan bahwa dalam penelitian ini rata – rata karyawan masih dalam golongan dasar dan golongan menengah.

D. Pengumpulan Data

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari – Malang. Adapun alasan pemilihan lokasi tersebut adalah perusahaan peternakan ayam ras PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari – Malang, sehingga menjadi barometer dari beberapa perusahaan yang memberikan

dampak positif agar karyawan dapat bekerja dengan baik, seperti makin meratanya tingkat kesejahteraan masyarakat sekitarnya dengan sebaik – baiknya.

2. Sumber Data

Penelitian yang dilakukan ini berfungsi untuk menggali dan mengumpulkan data - data yang diperoleh dari berbagai sumber. Menurut *Arikunto* (2002 : 120), “Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah obyek dari mana data yang diperoleh”. Dalam penelitian ini penulis mendapatkan data dari dua sumber, yaitu :

- a. Data primer yang merupakan data - data yang diperoleh peneliti dengan secara langsung dari responden yang melalui kuesioner (angket) dan wawancara (*interview*).
- b. Data sekunder yang merupakan data - data yang diperoleh peneliti dari dokumen - dokumen PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari – Malang yang berupa gambaran umum, struktur organisasi, tugas dan fungsi organisasi serta data kepegawaian.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Kuesioner

Kuesioner yaitu jumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur. Pertanyaan tersebut akan diajukan kepada karyawan PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari – Malang yang merupakan responden, berguna untuk memperoleh data primer yang akurat.

b. Pedoman Wawancara

Pedoman Wawancara berupa dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari pihak terkait.

c. Pedoman Dokumentasi

Pedoman dokumentasi berupa daftar dokumen – dokumen atau bahan – bahan yang dipergunakan untuk mengumpulkan informasi tambahan.

E. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Instrumen yang dipakai dalam mengumpulkan data harus memenuhi dua persyaratan penting yaitu validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Menurut Singarimbun, Effendi (1989 : 122) validitas yaitu menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu dapat digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur dan menurut Arikunto (2002 : 144) mengungkapkan bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat – tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen.

Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan komputer dengan bantuan program *SPSS for Windows Release 11.0* yaitu dengan menggunakan rumus teknik korelasi *pearson product moment* (Arikunto, 2002 : 146), yaitu :

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum X)^2)(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Dimana :

- r_{xy} : Koefisien korelasi variabel terikat dan variabel bebas
 n : banyaknya sampel
 X : skor tiap item variabel X
 Y : skor tiap item variabel Y

Apabila probabilitas dari hasil korelasi lebih kecil dari 0.05, maka alat yang digunakan tersebut dapat dikatakan valid dan harga r_{xy} dengan menunjukkan indeks korelasi dari antara dua variabel yang dikorelasikan. Setiap nilai korelasi tersebut mengandung tiga makna, yaitu :

a) Ada tidaknya korelasi

Ada tidaknya korelasi ditunjukkan oleh besarnya angka yang terdapat dibelakang koma. Apabila angka tersebut terlalu kecil (sampai empat angka dibelakang koma) maka dapat dianggap bahwa variabel X dan variabel Y tidak terdapat korelasi.

b) Arah korelasi

Arah yang menunjukkan kesejajaran antara nilai variabel X dengan variabel Y. Arah dari korelasi ini ditunjukkan oleh tanda hitung yang ada di depan indeks. Jika tandanya menunjukkan plus (+), maka arah korelasinya positif, sedangkan jika minus (-) maka arah korelasinya negatif.

c) Besarnya angka yang menunjukkan kuat dan tidaknya kesejajaran antara dua variabel tersebut yang diukur korelasinya. Dalam hal ini untuk menentukan besar kecilnya korelasi kita tidak perlu memperhatikan tanda hitung yang berada

didepan indeks. Oleh karena adanya makna positif dan negatif juga diartikan sebagai besaran dalam garis bilangan dengan tanda (-) dan (+), maka tidak sedikit dari kita yang terkecoh untuk mengartikan besar - kecilnya korelasi.

2. Uji Reliabilitas

Menurut *Singarimbun, Effendi* (1995 : 140) yang memberikan definisi bahwa reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat tersebut dapat dipercaya dan diandalkan. Selanjutnya, menurut *Arikunto* (2002 : 154) yang mengatakan bahwa reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrumen tersebut adalah baik. Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban – jawaban tertentu. Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur reliabilitas adalah dengan menggunakan rumus Alpha (*Arikunto*, 2002 : 171).

Rumus :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_{b^2}}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya item

$\sum \sigma_{b^2}$ = jumlah total varian item

σ_1^2 = varians total

Untuk mempermudah perhitungan uji reliabilitas, maka digunakan perangkat lunak komputer (*Software*) program *SPSS for windows Release 11.0*. Menurut Malhotra (1995 : 308) suatu instrumen dikatakan reliabel sebesar 0,06 atau lebih.

F. Rekapitulasi Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

1. Uji Kelayakan Instrumen

Suatu instrumen dapat dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut dapat menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang tepat dan akurat. Di sisi lain yang terpenting adalah kecermatan dalam pengukuran, yaitu kecermatan dalam mendeteksi perbedaan – perbedaan kecil yang ada pada variabel yang diukurnya. Menyusun suatu bentuk instrumen tidak hanya harus berisi pernyataan – pernyataan yang berdaya deskriminasi baik akan tetapi harus pula memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Reliabilitas mempunyai arti yaitu tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran. Pengukuran dengan reliabilitas tinggi mampu memberikan hasil ukur yang dapat dipercaya. Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrumen pengukuran yang baik. Pada penelitian ini digunakan uji reliabilitas dengan metode *Alpha Cronbach*. Instrumen dapat dikatakan andal (*reliable*) bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih (Arikunto, 1993). Bila alpha lebih kecil dari 0,6 maka dinyatakan tidak reliabel dan sebaliknya dinyatakan reliabel.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil uji validitas dan reliabilitas pada 21 item pertanyaan yang berhubungan dengan komunikasi, *reward*, dan *team work* memberikan hasil uji bahwa seluruh item telah terbukti layak untuk digunakan sebagai alat ukur budaya organisasi. Pengujian validitas dan reliabilitas untuk penelitian ini menggunakan program *SPSS for windows release 11.0* yang hasil dari pengolahan data primer, yaitu:

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi dengan Item Komunikasi (X_1)

Rekapitulasi uji validitas dan reliabilitas dari variabel budaya organisasi dengan item komunikasi (X_1) dapat dilihat dalam tabel dibawah ini, yaitu :

Tabel 3
Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi Item Komunikasi (X_1)

No.	Hubungan	Koef. Korelasi	Probabilitas	Keterangan
1	$X_{1.1} - X_1$	0.782	0.000	Valid
2	$X_{1.2} - X_1$	0.675	0.000	Valid
3	$X_{1.3} - X_1$	0.835	0.000	Valid
4	$X_{1.4} - X_1$	0.752	0.000	Valid
5	$X_{1.5} - X_1$	0.744	0.000	Valid
6	$X_{1.6} - X_1$	0.655	0.000	Valid
Alpha Chronbach = 0.8232				Reliabel

Sumber : Data Primer diolah (2006)

Berdasarkan data yang ada pada tabel 3 yang menunjukkan bahwa semua item – item dari pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner untuk variabel budaya organisasi dengan item komunikasi (X_1) yang mempunyai probabilitas lebih kecil dari 0,05 dan mempunyai koefisien alpha chronbach 0.8232 yang lebih besar dari 0,6.

Dengan demikian berarti data – data dari pertanyaan untuk variabel budaya organisasi dengan variabel komunikasi (X_1) dikatakan valid dan reliabel untuk digunakan dalam pengujian selanjutnya.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi dengan Item *Reward* (X_2)

Rekapitulasi uji validitas dan reliabilitas pada variabel budaya organisasi dengan item *reward* (X_2) dapat dilihat pada tabel dibawah ini, yaitu :

Tabel 4
Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi Item *Reward* (X_2)

No.	Hubungan	Koef. Korelasi	Probabilitas	Keterangan
1	$X_{2.1} - X_1$	0.900	0.000	Valid
2	$X_{2.2} - X_1$	0.933	0.000	Valid
3	$X_{2.3} - X_1$	0.791	0.000	Valid
Alpha Chronbach = 0.8485				Reliabel

Sumber : Data Primer diolah (2006)

Berdasarkan data yang ada pada tabel 4 diatas yang menunjukkan dari item - item pertanyaan dari variabel budaya organisasi dengan item *reward* (X_2) yang mempunyai probabilitas lebih kecil dari 0,05 dengan koefisien alpha chronbach sebesar 0,8485 yang lebih besar dari 0,6. Dengan demikian berdasarkan pertanyaan dari variabel budaya organisasi dengan item *reward* (X_2) yang mempunyai arti bahwa semua item pertanyaan untuk variabel budaya organisasi dengan item *reward* (X_2) dinyatakan valid dan reliabel yang dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

3. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Team Work* (X_3)

Rekapitulasi uji validitas dan reliabilitas pada variabel budaya organisasi dengan item *team work* (X_3) yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini, yaitu :

Tabel 5

Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi Item *Team Work* (X_3)

No.	Hubungan	Koef. Korelasi	Probabilitas	Keterangan
1	$X_{3,1} - X_1$	0.912	0.000	Valid
2	$X_{3,2} - X_1$	0.851	0.000	Valid
3	$X_{3,3} - X_1$	0.911	0.000	Valid
Alpha chronbach = 0.8701				Reliabel

Sumber : data primer diolah (2006)

Berdasarkan data yang pada tabel 5 yang dapat menunjukkan semua item – item pertanyaan untuk variabel budaya organisasi pada item *team work* yang mempunyai probabilitas lebih kecil dari 0,05 dengan koefisien alpha chronbach sebesar 0.8701 yang lebih besar dari 0,6. Dengan demikian bahwa variabel budaya organisasi dengan item *team work* dapat dikatakan valid dan reliabel dan dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

4. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen dengan Indikator Kesetiaan Karyawan (Y_1)

Rekapitulasi uji validitas dan reliabilitas variabel komitmen dengan indikator kesetiaan karyawan (Y_1) yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini, yaitu :

Tabel 6
Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Indikator Kesetiaan
Karyawan (Y_1)

No.	Hubungan	Koef. Korelasi	Probabilitas	Keterangan
1	$Y_{1.1} - Y_1$	0.807	0.000	Valid
2	$Y_{1.2} - Y_1$	0.829	0.000	Valid
3	$Y_{1.3} - Y_1$	0.856	0.000	Valid
Alpha chronbach = 0.7716				Reliabel

Sumber : data primer diolah (2006)

Berdasarkan data yang ada pada tabel 6 yang menunjukkan bahwa semua item - item pertanyaan untuk variabel komitmen karyawan dengan indikator kesetiaan karyawan (Y_1) yang mempunyai probabilitas lebih kecil dari 0,05 dengan koefisien alpha chronbach 0.7716 yang lebih dari 0,6. Dengan demikian berarti bahwa item – item pertanyaan untuk variabel komitmen karyawan dengan indikator kesetiaan karyawan (Y_1) dapat dikatakan valid dan reliabel, sehingga dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

5. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen karyawan dengan Indikator Kemauan Karyawan (Y_2)

Rekapitulasi uji validitas dan reliabilitas variabel komitmen karyawan dengan indikator kemauan karyawan (Y_2) yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini, yaitu :

Tabel 7
Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Indikator Kemauan Karyawan (Y_2)

No.	Hubungan	Koef. Korelasi	Probabilitas	Keterangan
1	$Y_{2.1} - Y_2$	0.920	0.000	Valid
2	$Y_{2.2} - Y_2$	0.916	0.000	Valid
3	$Y_{2.3} - Y_2$	0.912	0.000	Valid
Alpha chronbach = 0.7128				Reliabel

Sumber : data primer diolah (2006)

Berdasarkan data yang ada pada tabel 7 diatas dengan menunjukkan semua item - item pertanyaan untuk variabel komitmen karyawan dengan indikator kemauan karyawan (Y_3) yang dimana mempunyai probabilitas lebih kecil dari 0,05 dengan koefisien alpha chronbach sebesar 0.7128 yang lebih besar dari 0,6. Dengan demikian berdasarkan pada item pertanyaan untuk variabel Komitmen karyawan dengan indikator kemauan karyawan (Y_2) dapat dikatakan valid dan reliabel, sehingga dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

6. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen dengan Indikator Kebanggaan Karyawan (Y_3)

Rekapitulasi uji validitas dan uji reliabilitas variabel komitmen karyawan dengan indikator kebanggaan karyawan (Y_3) dapat dilihat pada tabel dibawah ini, yaitu :

Tabel 8
Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Indikator Kebanggaan Karyawan (Y_3)

No.	Hubungan	Koef. Korelasi	Probabilitas	Keterangan
1	$Y_{3.1} - Y_1$	0.798	0.000	Valid
2	$Y_{3.2} - Y_1$	0.631	0.000	Valid
3	$Y_{3.3} - Y_1$	0.531	0.000	Valid
Alpha chronbach = 0.7032				Reliabel

Sumber : data primer diolah (2006)

Berdasarkan data yang ada pada tabel 8 dengan menunjukkan semua item - item pertanyaan untuk variabel komitmen karyawan dengan indikator kebanggaan karyawan (Y_3) yang mempunyai probabilitas lebih kecil dari 0,05 dengan koefisien alpha chronbach sebesar 0.7032 yang lebih besar dari 0,6. Dengan demikian berdasarkan atas item pertanyaan untuk variabel komitmen karyawan dengan indikator kebanggaan karyawan (Y_3) dapat dikatakan valid dan reliabel, sehingga dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

G. Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis data merupakan suatu kegiatan yang dilakukan setelah data - data dari seluruh responden terkumpul. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif digunakan untuk mendeskriptifkan atau menggambarkan karakteristik data yang telah terkumpul sebagaimana adanya dan kemudian disajikan dalam bentuk tabel dan prosentase.

2. Analisis Inferensial

Analisis inferensial merupakan metode analisis dengan menggunakan data yang berbentuk angka dan analisis dengan cara membandingkan melalui perhitungan dan mengaplikasikannya dengan menggunakan rumus yang sesuai.

Analisis Inferensial digunakan untuk menguji parameter populasi data yang ada, dengan menggunakan data yang berasal dari responden yang diteliti dan dianalisis dengan program *SPSS for Windows release 11.0*, hal ini untuk mempermudah mengolah data yang berwujud angka statistik dan kemudian dapat ditarik kesimpulannya.

Analisis Inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini untuk menyatakan seberapa besar naik turunnya nilai variabel tergantung terhadap dua atau lebih variabel bebas, sedangkan rumus yang dipakai sesuai pendapat *Sugiono (2003 : 234)*, yaitu :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + e$$

Dimana :

Y : Variabel tergantung

a : Konstanta

$b_1, b_2, \dots, b_n$: Koef. regresi yang berhubungan dengan variabel bebas

$X_1, X_2, \dots, X_n$: Variabel bebas

Persamaan regresi linier berganda semakin baik jika nilai koefisien determinasi (R^2) semakin besar atau mendekati satu. R^2 menjelaskan proporsi variasi dalam variabel tergantung yang dijelaskan oleh variabel bebas secara bersama – sama (simultan) yaitu dengan rumus (Sanusi, 2003 : 123) :

$$R^2 = \frac{SSR}{SST}$$

Keterangan :

R^2 : determinasi

SSR : keragaman regresi

SST : keragaman total

Uji keseluruhan koefisien regresi secara simultan (uji F) dilakukan dengan langkah – langkah sebagai berikut :

1. Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatifnya dengan formulasi :
 - H_0 ; $b_1 = b_2 = 0$ (proporsi variasi dalam variabel tergantung (Y) yang dijelaskan secara bersama – sama oleh variabel bebas tidak signifikan)
 - H_1 ; minimal satu koefisien dari $b_1 \neq 0$ (proporsi variasi dalam variabel tergantung (Y) yang dijelaskan secara bersama – sama oleh variabel bebas signifikan).
2. Menghitung nilai F

Selanjutnya untuk mengetahui signifikan setiap koefisien regresi secara simultan digunakan uji F. Adapun rumusnya :

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / k}{1 - R^2 / n(k + 1)}$$

Keterangan :

- k : Jumlah variabel independent
- n : banyaknya sampel
- R^2 : hasil perhitungan R dipangkatkan 2
- F : F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F tabel

3. Selanjutnya membandingkan nilai F_{hitung} dengan nilai F_{tabel} pada α tertentu misalnya 1% atau 5%; $df = k; n - (k+1)$.
4. Mengambil keputusan apakah model regresi linier berganda dapat digunakan atau tidak sebagai model analisis. Dengan menggunakan kriteria dibawah ini, bila H_0 ditolak, model yang digunakan dengan tanda (+/-) koefisien regresi yang dipergunakan untuk memprediksi perubahan variabel tergantung akibat perubahan variabel bebas. Kriteria pengambilan keputusan mengikuti aturan yaitu:
 - Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$; maka H_0 diterima
 - Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$; maka H_0 ditolak

b. Analisis Parsial

Fungsi analisis ini untuk mengetahui besarnya pengaruh antara tiap variabel bebas terhadap variabel terikat, sehingga dapat diketahui variabel bebas mana yang dominan berpengaruh diantara variabel bebas yang ada.

Langkah – langkah yang dilakukan dalam uji signifikansi secara parsial yaitu :

1. Merumuskan hipotesis nol dan hipotesis alternatif dengan notasi. $H_0 : b_1 = 0$ dan $H_1 : b_1 \neq 0$

2. Menghitung nilai t dengan rumus. Menurut *Sanusi* (2003 : 126),

$$t = \frac{b_1}{S_{b_1}}$$

Dimana :

b_1 : koefisien regresi

S_{b_1} : standard error koefisien regresi

3. Selanjutnya membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel pada taraf nyata tertentu, misalnya 1% atau 5%; $df (\alpha/2:n-(k+1))$.

4. Mengambil keputusan dengan kriteria :

- Jika $t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$; maka H_0 diterima

- Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ atau $t_{hitung} \geq t_{tabel}$; maka H_a ditolak



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Singkat Lokasi Penelitian

PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 yang didirikan pada tahun 1993. Perusahaan ini merupakan perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang pembibitan dan penetasan ayam ras yang pada khususnya ayam *broiler parent stock* yang dibawah PT. JAPFA COMFEED INDONESIA, Tbk. Dalam tingkatan manajemen tertinggi yang dipegang oleh *General Manager*, sedangkan pada masing – masing unit *farm* dipimpin oleh *Manager Farm* yang dibantu oleh Kepala Unit, *supervisor*, personalia, dan statistik yang bertanggung jawab atas semua kegiatan operasional yang ada didalam *farm* tersebut.

Usaha peternakan pembibitan dan penetasan PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 yang merupakan suatu usaha peternakan yang bergerak dalam bidang pembibitan ayam *broiler parent stock* yang menghasilkan telur tetas. Penetasan telur yang dilakukan sendiri oleh perusahaan karena perusahaan ini juga memiliki unit *hatchery*. Unit *hatchery* yang bertugas untuk menetas telur ayam yang dihasilkan oleh *farm* sehingga dapat digunakan untuk DOC (*Day Old Chick*) niaga ayam pedaging.

Usaha peternakan pembibitan dan penetasan PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 yang terletak di Desa Toyomarto, Kecamatan Singosari,

Kabupaten Malang. Wilayah sebelah barat peternakan yang berbatasan dengan Desa Toyomarto, sebelah timur yang berbatasan dengan Desa Ardimulyo, sebelah selatan yang berbatasan dengan Desa Sumber Awan, dan sebelah utara yang berbatasan dengan Desa Glatik.

Lahan yang digunakan untuk areal peternakan kurang lebih seluas 30 Ha dengan dua unit usaha yaitu *farm* dan *hatchery*. Lahan yang efektif kurang lebih seluas 24,8 Ha dengan pembagian sebagai berikut : pos satpam, *Car dip I*, *shower* utama, tempat parkir, depo telur, gudang serutan, disposal atau *post mortem* (pembuangan bangkai), kantor, gudang OVK (obat, vaksin, kimia), koperasi karyawan, gudang pakan, bengkel teknik, *Car dip II*, *shower II*, *delivery* DOC, *laundry*, *hatchery*, masjid, mess dan *guest house* (perumahan staff dan *manager*), kantin dan sub kantin, ruang *genset*, dan kandang produksi.

Lokasi peternakan pembibitan dan penetasan PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 yang berada kurang lebih 300 meter dari jalan desa yang berada di dataran tinggi dengan ketinggian 800 meter dari permukaan air laut. Dengan keadaan tanahnya berbukit landai yang mempunyai kemiringan tanah 0 sampai dengan 20 meter dan jenis tanah liat berpasir.

Daerah ini merupakan iklim tropis dengan empat sampai lima bulan hujan. Sedangkan bulan kemarau yang berkisar selama enam bulan. Curah hujan yang berkisar lebih dari 250 mm pada waktu musim penghujan dan pada waktu musim kemarau kurang dari 150 mm per bulan. Sedangkan curah hujan rata – rata pertahun kurang lebih 100,13 mm², dengan hujan rata – rata lima hari per minggu. Curah hujan

tertinggi mencapai 1.900 mm² biasanya jatuh pada bulan Januari sampai dengan bulan Juni. Temperatur lingkungan berkisar antara 22 sampai dengan 26°C dengan temperatur maksimal mencapai 30°C dan temperatur minimal mencapai 21°C. Sedangkan kelembaban berkisar 60 sampai dengan 80%.

2. Misi dan Visi Perusahaan

MISI dari PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari – Malang, yaitu antara lain :

- a. Melakukan usaha sesuai dengan kaidah ekonomi yang sehat.
- b. Mempertahankan kepentingan stakeholder.
- c. Menjaga mutu / kualitas produk.
- d. Memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Sedangkan VISI dari PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari – Malang, yaitu antara lain :

- a. Mempertahankan posisi sebagai market leader.
- b. Mewujudkan cita – cita perusahaan untuk setara dengan kelas dunia.
- c. Menciptakan SDM (Sumber Daya Manusia) yang professional.
- d. Menciptakan aktifitas usaha yang akrab dengan lingkungan sekitarnya.

Sesuai dengan misi dan visi PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari – Malang yang bergerak dalam bidang peternakan ayam broiler *parent stock* yang mempersiapkan diri dalam menyongsong era pasar bebas dan juga mempersiapkan diri dalam persaingan yang semakin ketat.

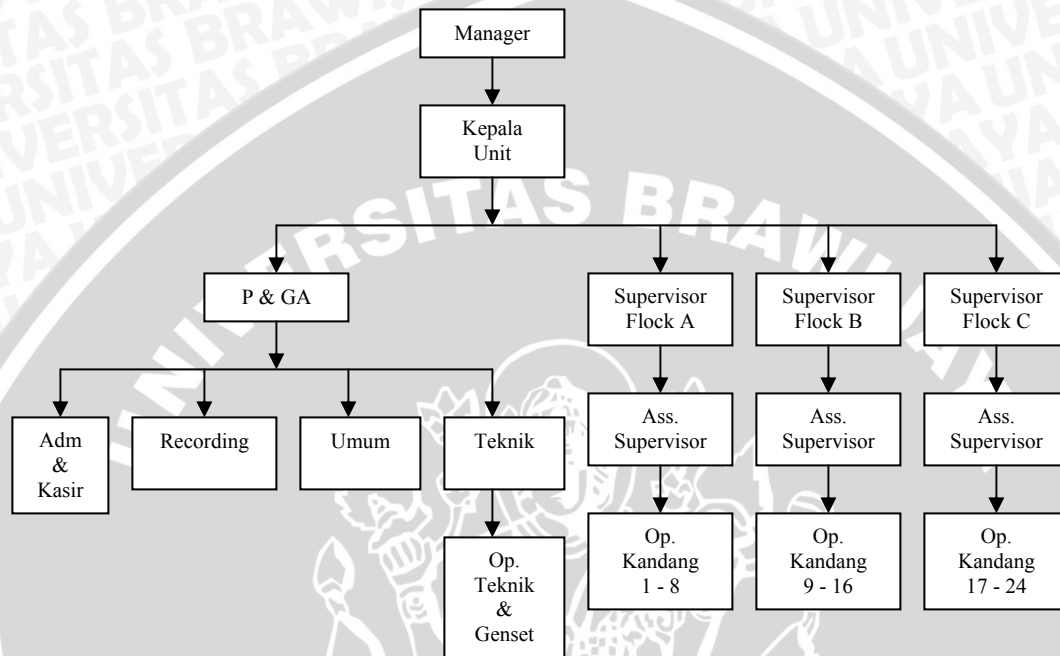
3. Struktur Organisasi dan Bagian – Bagian Tugas Karyawan PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk

Struktur Organisasi merupakan suatu sistem hubungan yang ada diantara para pemegang (anggota) organisasi. Struktur organisasi merupakan hasil dari perencanaan yang disengaja dilakukan secara sadar dari bidang – bidang pertanggungjawaban, bidang spesialisasi dan wewenang untuk masing – masing anggota organisasi. Secara umum, ia mengambil bentuk hierarki dari mana wewenang dan tanggungjawab yang dibedakan sepanjang dimensi vertikal dan horizontal.

Proses pembentukan spesialisasi ini dinamakan dengan *departementalisasi*, yang dimana para karyawan dikelompokkan ke dalam unit organisasi berdasarkan pada keahlian dan kemampuan dengan spesialisasi yang sama.

Didalam bagan organisasi, sifat berbagai hubungan secara tak langsung dinyatakan oleh garis – garis yang menghubungkan kotak unit organisasi yang belum didefinisikan secara tegas. Hubungan ini dapat berbentuk lini (garis) atau staf, dimana didalamnya yang terdapat staf ahli yang merupakan pegawai dengan peringkat atau golongan II dan III (Fungsional Ahli) atau struktur organisasi yang menjelaskan tentang kewajiban dan tanggung jawab terhadap suatu posisi atau jabatan tertentu yang diperlukan dalam menjalankan fungsinya pada suatu organisasi atau perusahaan. Sehingga dengan struktur organisasi ini dapat diketahui apa yang harus dipikul oleh setiap bagian dalam usaha untuk mencapai tujuan.

Gambar 5
Struktur Organisasi Farm PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk
Unit 04 Singosari – Malang



4. Bagian – bagian Karyawan Pada PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04

Dibawah ini akan dijelaskan tentang tugas dan wewenang masing – masing bagian atau jabatan, yaitu antara lain :

1. Manager

Manager adalah seseorang yang memimpin perusahaan atau bagian dari perusahaan yang mempunyai wewenang dan tanggungjawab untuk menangani berbagai macam aktivitas yang ada didalam perusahaan tersebut.

2. Kepala Unit

Kepala Unit adalah seseorang yang mempunyai tugas / wewenang untuk memimpin dan mengawasi segala aktivitas yang terjadi di dalam farm (pembibitan ayam).

3. P & GA (Personal General Afair)

P & GA atau Personalia adalah seseorang yang bertugas untuk menangani berbagai masalah kepegawaian dan juga menangani berbagai masalah yang berhubungan dengan masyarakat (Humas).

4. Administrasi & Kasir

Administrasi dan Kasir adalah seseorang yang bertugas untuk menangani berbagai bentuk aktivitas administrasi dan juga masalah keuangan.

5. Recording

Recording adalah seseorang yang mempunyai tugas untuk menganalisa data – data produksi yang akan dikirim ke kantor pusat.

6. Umum

Umum adalah seseorang yang mempunyai tugas dan tanggungjawab terhadap kebersihan, keluar - masuk barang yang ada di areal farm.

7. Teknik

Teknik adalah bagian yang mempunyai tugas dan tanggungjawab menangani segala macam aktivitas yang berhubungan dengan peralatan mesin produksi dan juga bertugas untuk memperbaiki berbagai macam kerusakan yang terjadi pada mesin.

8. Operator Teknik & Genset

Operator Teknik & Genset adalah bagian yang mempunyai tugas memperbaiki apabila terjadi kerusakan serta menjaga kestabilan mesin.

9. Supervisor

Supervisor adalah seseorang yang mempunyai tugas / wewenang untuk membina dan memberikan pengawasan secara langsung terhadap karyawan dalam masing – masing flock.

10. Assisten Supervisor

Assisten supervisor adalah seseorang yang mempunyai tugas untuk membantu tugas supervisor dalam membina dan memberikan pengawasan tentang berbagai aktivitas yang terjadi di masing – masing flock.

11. Operator Kandang

Operator adalah bagian yang mempunyai tugas untuk memelihara dan menangani segala kegiatan atau aktifitas yang terjadi di masing – masing kandang.

B. Gambaran Umum Responden

1. Jenis Kelamin

Jenis kelamin yang diperoleh dari hasil kuesioner, sehingga responden dalam penelitian tersebut berjumlah 23 orang. Dan juga dari hasil pengisian kuesioner tersebut diketahui bahwa keseluruhan responden yaitu berjenis kelamin laki – laki dengan prosentase 100%.

2. Usia Responden

Gambaran umum usia responden yang dapat dilihat pada tabel 9 yang tertera dibawah ini, yaitu antara lain :

Tabel 9
DISTRIBUSI USIA RESPONDEN

No	Usia	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1.	< 25 tahun	0	0
2.	25 – 35 tahun	8	17.3
3.	36 – 45 tahun	4	34.7
4.	> 46 tahun	11	47.8
Total		23	100

Sumber : data primer diolah (2006)

Berdasarkan tabel 9 diatas, dapat diketahui bahwa tidak ada responden yang berusia dibawah 25 tahun dengan prosentase (0%), responden yang mempunyai usia antara 25 sampai dengan 35 tahun yang berjumlah 8 orang responden dengan prosentase (17.3%), responden yang mempunyai usia antara 36 sampai dengan 45 tahun yang berjumlah 4 orang dengan prosentase (34.7%), reponden yang mempunyai usia diatas 46 tahun yang berjumlah 11 orang dengan prosentase (47.8%).

3. Pendidikan Terakhir Responden

Gambaran umum responden dilihat pada tabel 10 dibawah ini dengan berdasarkan pada tingkat pendidikan terakhir responden, yaitu antara lain :

Tabel 10
DISTRIBUSI RESPONDEN TINGKAT PENDIDIKAN

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1.	SD	0	0
2.	SMP	0	0
3.	SMA	15	65.2
4.	D3	2	8.8
5.	S1	6	26.0
6.	S2	0	0
Total		23	100

Sumber : data primer diolah (2006)

Pada tabel 10 diatas bahwa distribusi responden berdasarkan atas tingkat pendidikan dapat diketahui bahwa responden yang mempunyai tingkat pendidikan SD (Sekolah Dasar) yang berjumlah 0 orang responden dengan prosentase 0%. Responden yang mempunyai tingkat pendidikan SMP (Sekolah Menengah Pertama) yang berjumlah 0 orang responden dengan prosentase 0%. Responden yang mempunyai tingkat pendidikan SMA (Sekolah Menengah Atas) yang berjumlah 15 orang responden dengan prosentase 65.2%. Responden yang mempunyai tingkat pendidikan D3 (Diploma 3) yang berjumlah 2 orang responden dengan prosentase 8.8%. Responden yang mempunyai tingkat pendidikan S1 yang berjumlah 6 orang responden dengan prosentase 26.0%. Responden yang mempunyai tingkat pendidikan S2 berjumlah 0 orang responden dengan prosentase 0%.

4. Status Perkawinan

Gambaran umum responden dapat dilihat pada tabel 11 dibawah ini berdasarkan atas status perkawinannya, adalah sebagai berikut :

Tabel 11
DISTRIBUSI RESPONDEN STATUS PERKAWINAN

No	Status Perkawinan	Jumlah (orang)	%
1.	Menikah	20	86.9
2.	Belum Menikah	3	13.0
3.	Janda / Duda	0	0
Total		23	100

Sumber : data primer diolah (2006)

Berdasarkan tabel 11 diatas, dapat diketahui bahwa distribusi responden yang berdasarkan atas status perkawinan. Sehingga dapat diketahui bahwa responden dengan status perkawinan menikah yang berjumlah 20 orang responden dengan prosentase 86.9%. Responden dengan status perkawinan belum menikah (masih single) yang berjumlah 3 orang responden dengan prosentase 13.0 %. Responden dengan status perkawinan janda / duda berjumlah 0 orang responden dengan prosentase 0%.

C. Distribusi Frekuensi Variabel

Distribusi Frekuensi Variabel yang berdasarkan atas kuesioner yang diajukan dan telah diisi oleh responden, dengan ini dapat dipergunakan untuk mengetahui frekuensi dan variasi jawaban terhadap item atau butir pertanyaan dalam kuisisioner yang diajukan oleh peneliti yang diisi oleh responden. Dengan frekuensi jawaban responden yang selengkapny dapat tersaji dalam tabel – tabel berikut, yaitu antara lain :

1. DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL BUDAYA ORGANISASI ITEM KOMUNIKASI (X_1)

Distribusi frekuensi variabel budaya organisasi dengan item komunikasi (X_1), yaitu :

Tabel 12
DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL BUDAYA ORGANISASI ITEM KOMUNIKASI (X_1)

Item	Keterangan											
	1		2		3		4		5		Jumlah	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
$X_{1,1}$	0	0	0	0	5	21.7	14	60.9	4	17.4	23	100
$X_{1,2}$	0	0	0	0	5	21.7	14	60.9	4	17.4	23	100
$X_{1,3}$	0	0	0	0	3	13.0	18	78.3	2	8.7	23	100
$X_{1,4}$	0	0	0	0	12	52.2	9	39.1	2	8.7	23	100
$X_{1,5}$	0	0	0	0	4	17.4	17	73.9	2	8.7	23	100
$X_{1,6}$	0	0	0	0	7	30.4	12	52.2	4	17.4	23	100

Sumber : data primer diolah (2006)

Keterangan 1 :

1. Tidak pernah
2. Hampir tidak pernah
3. Kadang - Kadang
4. Sering
5. Selalu

Keterangan 2 :

- $X_{1,1}$: Pemberian petunjuk dari atasan mengenai pelaksanaan tugas.
 $X_{1,2}$: Instruksi dari atasan.
 $X_{1,3}$: Pemberian teguran dari atasan.
 $X_{1,4}$: Penyampaian laporan kepada atasan.
 $X_{1,5}$: Penyampaian keluhan kepada atasan.
 $X_{1,6}$: Pemberian gagasan / ide kepada atasan.

Berdasarkan tabel 12, diatas dapat diketahui bahwa Variabel Komunikasi (X_1) dengan indikator pemberian petunjuk dari atasan mengenai pelaksanaan tugas yang

mempunyai jawaban sering dengan tingkat kemunculan sebanyak 14 orang responden dengan prosentase 60.9%. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa seorang atasan sering memberikan petunjuk kepada bawahan dalam hal pelaksanaan tugas.

Berdasarkan tabel 12, diatas dapat diketahui bahwa indikator instruksi dari atasan ($X_{1.2}$) yang mempunyai jawaban sering dengan tingkat kemunculan sebanyak 14 orang responden dengan prosentase 60.9%. Hal ini menunjukkan bahwa seorang atasan sering memberikan instruksi kepada bawahan.

Berdasarkan tabel 12, diatas dapat diketahui bahwa indikator pemberian teguran dari atasan ($X_{1.3}$) yang mempunyai jawaban sering mempunyai tingkat kemunculan sebanyak 18 orang responden dengan prosentase 78.3%. Hal ini menunjukkan bahwa apabila salah seorang karyawan melakukan suatu kesalahan baik disengaja atau tidak, maka seorang atasan akan memberikan teguran kepada karyawan tersebut yang melakukan kesalahan tersebut.

Berdasarkan tabel 12, diatas dapat diketahui bahwa indikator penyampaian laporan kepada atasan ($X_{1.4}$) yang mempunyai jawaban kadang – kadang dengan tingkat kemunculan sebanyak 12 orang responden dengan prosentase 52.2%. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pegawai kadang – kadang memberikan laporan kepada atasan.

Berdasarkan tabel 12, diatas dapat diketahui bahwa indikator penyampaian keluhan kepada atasan ($X_{1.5}$) yang mempunyai jawaban sering dengan tingkat kemunculan sebanyak 17 orang responden dengan prosentase 73.9%. Hal ini

menunjukkan bahwa seorang karyawan sering menyampaikan keluhan mereka kepada atasan.

Berdasarkan tabel 12 dapat diketahui bahwa indikator pemberian gagasan / ide kepada atasan ($X_{1.6}$) yang mempunyai jawaban sering dengan tingkat kemunculan sebanyak 12 orang responden dengan prosentase 52.2%. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan / pegawai sering memberikan gagasan / ide kepada atasan mereka.

2. DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL BUDAYA ORGANISASI ITEM *REWARD* (X_2)

Distribusi frekuensi variabel budaya organisasi dengan item *reward* (X_2), yaitu :

Tabel 13
DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL BUDAYA ORGANISASI ITEM *REWARD* (X_2)

Item	Keterangan											
	1		2		3		4		5		Jumlah	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
$X_{2.1}$	0	0	1	4.3	4	17.4	12	52.2	6	26.1	23	100
$X_{2.2}$	0	0	2	8.7	3	13.0	12	52.2	6	26.1	23	100
$X_{2.3}$	0	0	0	0	9	39.1	9	39.1	5	21.7	23	100

Sumber : data primer diolah (2006)

Keterangan 1 :

- | | |
|------------------------|-------------------------------|
| 1. Sangat tidak setuju | 1. Sama sekali tidak menjamin |
| 2. Ragu – ragu | 2. Tidak menjamin |
| 3. Tidak setuju | 3. Kurang menjamin |
| 4. Setuju | 4. Menjamin |
| 5. Sangat setuju | 5. Sangat menjamin |

Keterangan 2 :

$X_{2.1}$: Kesesuaian imbalan dengan harapan.

$X_{2.2}$: Kebijakan promosi dari atasan.

$X_{2.3}$: Jaminan sosial yang dapat menjamin ketenangan karyawan.

Berdasarkan tabel 13 dapat diketahui bahwa budaya organisasi variabel *reward* dengan indikator kesesuaian imbalan dengan harapan ($X_{2.1}$) yang mempunyai jawaban setuju dengan tingkat kemunculan sebanyak 12 orang responden dengan prosentase 52.2%. Hal ini menunjukkan bahwa kesesuaian yang ada diantara imbalan dengan harapan dari karyawan apakah sudah sesuai dengan harapan dan keinginan dari para karyawan atau pegawai.

Berdasarkan tabel 13 dapat diketahui bahwa budaya organisasi variabel *reward* dengan indikator kebijakan promosi dari atasan ($X_{2.2}$) yang mempunyai jawaban setuju dengan tingkat kemunculan sebanyak 12 orang responden dengan prosentase 52.2%. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan setuju dengan pernyataan kebijakan promosi yang dapat meningkatkan kemampuan para karyawan.

Berdasarkan tabel 13 dapat diketahui bahwa budaya organisasi variabel *reward* (X_2) dengan indikator jaminan sosial yang dapat menjamin ketenangan karyawan ($X_{2.3}$) yang mempunyai dua jawaban dengan jawaban tersebut berjumlah 9 orang responden dengan prosentase 39.1 %. Kedua jawaban tersebut adalah kurang menjamin dan menjamin. Hal ini menunjukkan bahwa adanya jamsostek (jaminan sosial tenaga kerja) yang diberikan oleh perusahaan tersebut ternyata belum dapat bekerja secara maksimal dengan apa yang diharapkan karyawan atau pegawai.

3. DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL BUDAYA ORGANISASI ITEM *TEAM WORK* (X_3)

Distribusi frekuensi variabel budaya organisasi item *team work* (X_3), yaitu :

Tabel 14
DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL BUDAYA ORGANISASI ITEM
***TEAM WORK* (X_3)**

Item	Keterangan											
	1		2		3		4		5		Jumlah	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
$X_{3.1}$	0	0	1	4.3	4	17.4	14	60.9	4	17.4	23	100
$X_{3.2}$	0	0	0	0	7	30.4	11	47.8	5	21.7	23	100
$X_{3.3}$	0	0	1	4.3	9	39.1	9	39.1	4	17.4	23	100

Sumber : data primer diolah (2006)

Keterangan 1 :

1. Sangat tidak setuju
2. Ragu – ragu
3. Tidak setuju
4. Setuju
5. Sangat setuju

Keterangan 2 :

- $X_{3.1}$: Saling membantu jika menemukan kesulitan
 $X_{3.2}$: Saling terbuka antar karyawan dalam satu unit organisasi
 $X_{3.3}$: Saling mendukung antar rekan kerja dalam satu unit organisasi

Berdasarkan tabel 14 dapat diketahui bahwa dalam budaya organisasi variabel *team work* ($X_{3.1}$) dengan indikator saling membantu jika menemukan kesulitan yang berjumlah 14 orang responden dengan prosentase 60.9%. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menjamin suatu kelancaran pekerjaan pada suatu unit kerja, sehingga setiap karyawan setuju untuk saling membantu jika terjadi kesulitan yang dihadapi oleh karyawan lain dalam satu unit kerja.

Berdasarkan tabel 14 dapat diketahui bahwa budaya organisasi variabel *team work* (X_3) dengan indikator saling terbuka antar karyawan dalam satu unit organisasi ($X_{3.2}$) yang mempunyai jawaban setuju dengan tingkat kemunculan sebanyak 11 orang responden dengan prosentase 47.8%. Hal ini menunjukkan bahwa setiap karyawan didalam satu unit kerja diperlukan adanya keterbukaan antara karyawan satu dengan karyawan yang lain untuk menjaga kekompakan dan keutuhan tim kerja dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan oleh atasan.

Berdasarkan tabel 14 dapat diketahui bahwa budaya organisasi variabel *team work* (X_3) dengan indikator saling mendukung antar rekan kerja dalam satu unit organisasi ($X_{3.3}$) yang mempunyai jawaban tidak setuju dan setuju dengan tingkat kemunculan yang sama sebanyak 9 orang responden dengan prosentase 39.1.8%. Hal ini menunjukkan bahwa saling mendukung antar karyawan lebih ditingkatkan demi kelancaran dalam unit kerja.

4. DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL KOMITMEN KARYAWAN ITEM KESETIAAN KARYAWAN (Y_1)

Distribusi frekuensi variabel komitmen karyawan item kesetiaan karyawan (Y_1), yaitu :

Tabel 15
DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL KOMITMEN KARYAWAN ITEM
KESETIAAN KARYAWAN (Y₁)

Item	Keterangan											
	1		2		3		4		5		Jumlah	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Y _{1.1}	0	0	0	0	6	26.1	15	65.2	2	8.7	23	100
Y _{1.2}	0	0	0	0	4	17.4	16	69.6	3	13.0	23	100
Y _{1.3}	0	0	1	4.3	4	17.4	15	65.2	3	13.0	23	100

Sumber : data primer diolah (2006)

Keterangan 1 :

- | | | |
|---------------------------|------------------------|------------------|
| 1. Menolak | 1. Sangat tidak senang | 1. Tinggi sekali |
| 2. Mempertimbangkan | 2. Tidak senang | 2. Tinggi |
| 3. Ragu – ragu | 3. Kurang senang | 3. Sedang |
| 4. Menerima dengan syarat | 4. Senang | 4. Rendah |
| 5. Menerima tanpa syarat | 5. Sangat senang | 5. Rendah sekali |

Keterangan 2 :

- Y_{1.1} : Ingin tetap menjadi karyawan dari organisasi
Y_{1.2} : Perasaan senang bekerja di organisasi tersebut
Y_{1.3} : Sikap terhadap aturan pekerjaan

Berdasarkan tabel 15 dapat diketahui bahwa komitmen karyawan (Y) variabel kesetiaan karyawan dengan indikator ingin tetap menjadi karyawan dari organisasi (Y_{1.1}) tersebut, dimana mempunyai pilihan jawaban menerima tawaran kerja dengan syarat, dengan tingkat kemunculan sebanyak 15 orang responden dengan prosentase 65.2%. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan akan menerima pekerjaan baru dengan syarat apabila memperoleh tawaran kerja dari perusahaan lain dengan gaji atau penghasilan yang lebih tinggi daripada perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja.

Berdasarkan tabel 15 dapat diketahui bahwa komitmen karyawan (Y) variabel kesetiaan karyawan dengan indikator perasaan senang bekerja di organisasi tersebut ($Y_{1.2}$), dimana mempunyai jawaban senang bekerja di organisasi tersebut, dengan tingkat kemunculan sebanyak 16 orang responden dengan prosentase 69.6%. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan merasa senang untuk bekerja di organisasi tersebut

Berdasarkan tabel 15 dapat diketahui bahwa komitmen karyawan (Y) variabel kesetiaan karyawan dengan indikator sikap terhadap aturan pekerjaan ($Y_{1.3}$) yang dimana mempunyai pilihan jawaban tinggi, dengan tingkat kemunculan sebanyak 15 orang responden dengan prosentase 65.2%. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan mempunyai tingkat kepatuhan dan loyalitas yang tinggi kepada organisasi dan dimana karyawan diharuskan untuk mematuhi semua peraturan - peraturan yang berlaku didalam organisasi tersebut.

5. DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL KOMITMEN KARYAWAN ITEM KEMAUAN KARYAWAN (Y_2)

Distribusi frekuensi variabel komitmen karyawan dengan item kemauan karyawan (Y_2), yaitu :

Tabel 16
DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL KOMITMEN KARYAWAN
KEMAUAN KARYAWAN (Y_2)

Item	Keterangan											
	1		2		3		4		5		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
$Y_{2.1}$	0	0	1	4.2	6	25.0	10	41.7	6	25.0	23	100
$Y_{2.2}$	0	0	1	4.2	8	33.3	10	41.7	4	16.7	23	100
$Y_{2.3}$	1	4.2	2	8.3	8	33.3	11	45.8	1	4.2	23	100

Sumber : data primer diolah (2006)

Keterangan 1 :

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| 1. Sangat tidak setuju | 1. Sangat tidak perduli |
| 2. Ragu – ragu | 2. Tidak perduli |
| 3. Tidak setuju | 3. Kurang perduli |
| 4. Setuju | 4. Perduli |
| 5. Sangat setuju | 5. Sangat perduli |

Keterangan 2 :

- $Y_{2.1}$: Tanggung jawab yang besar dari organisasi
 $Y_{2.2}$: Bersedia menerima tugas yang menantang
 $Y_{2.3}$: Peduli terhadap segala bentuk masalah dalam organisasi

Berdasarkan tabel 16 dapat diketahui bahwa komitmen karyawan (Y) variabel kemauan karyawan ($Y_{2.1}$) dengan indikator tanggung jawab yang besar dari organisasi yang mempunyai jawaban setuju, dengan tingkat kemunculan sebanyak 10 orang responden dengan prosentase 41.7%. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan setuju dengan adanya tanggung jawab dari organisasi jika ada pekerjaan yang harus diselesaikan meski ada waktu luang (diselesaikan dengan lembur).

Berdasarkan tabel 16 dapat diketahui bahwa komitmen karyawan (Y) variabel kemauan karyawan dengan indikator bersedia untuk menerima tugas baru

dan juga menantang ($Y_{2.2}$) yang mempunyai jawaban setuju dengan tingkat kemunculan sebanyak 10 orang responden dengan prosentase 41.7%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan setuju apabila menerima tugas / pekerjaan baru yang penuh tantangan.

Berdasarkan tabel 16 dapat diketahui bahwa komitmen karyawan variabel kemauan karyawan dengan indikator peduli terhadap segala bentuk masalah yang terjadi dalam organisasi ($Y_{2.3}$) yang mempunyai jawaban setuju dengan tingkat kemunculan sebanyak 11 orang responden dengan prosentase 45.8%. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan didalam menyelesaikan tugas – tugas, karyawan menyatakan setuju dengan segala bentuk masalah yang timbul di organisasi tersebut.

6. DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL KOMITMEN KARYAWAN ITEM KEBANGGAAN KARYAWAN (Y_3)

Distribusi frekuensi komitmen karyawan item kebanggaan karyawan (Y_3), yaitu :

Tabel 17
VARIABEL KOMITMEN KARYAWAN ITEM
KEBANGGAAN KARYAWAN (Y_3)

Item	Keterangan											
	1		2		3		4		5		Jumlah	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
$Y_{3.1}$	0	0	0	0	4	17.4	17	73.9	2	8.7	23	100
$Y_{3.2}$	0	0	0	0	5	21.7	15	65.2	3	13.0	23	100
$Y_{3.3}$	0	0	1	4.3	4	17.4	16	69.6	2	8.7	23	100

Sumber : data primer diolah (2006)

Keterangan 1 :

- | | |
|------------------|------------------------|
| 1. Malu | 1. Sangat tidak setuju |
| 2. Tidak bangga | 2. Ragu - ragu |
| 3. Kurang bangga | 3. Tidak setuju |
| 4. Bangga | 4. Setuju |
| 5. Sangat bangga | 5. Sangat setuju |

Keterangan 2 :

- $Y_{3.1}$: Suka menggunakan atribut organisasi
 $Y_{3.2}$: Organisasi yang mempunyai standarisasi dalam pekerjaan
 $Y_{3.3}$: Organisasi mempunyai prospek yang tinggi pada masa yang akan datang

Berdasarkan tabel 17 dapat diketahui bahwa komitmen karyawan (Y) variabel kebanggaan karyawan dengan indikator suka menggunakan atribut - atribut organisasi tersebut ($Y_{3.1}$) yang mempunyai jawaban bangga dengan tingkat kemunculan sebanyak 17 orang responden dengan prosentasi 73.9%. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan merasa bangga untuk menggunakan atribut - atribut yang telah disediakan oleh organisasi dimana karyawan tersebut bekerja.

Berdasarkan tabel 17 dapat diketahui bahwa komitmen karyawan variabel kebanggaan karyawan dengan indikator standarisasi dalam pekerjaan ($Y_{3.2}$) yang mempunyai jawaban setuju dengan tingkat kemunculan sebanyak 15 orang responden dengan prosentase 65.2%. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan setuju dengan adanya standarisasi waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang dapat meningkatkan komitmen karyawan.

Berdasarkan tabel 17 dapat diketahui bahwa komitmen karyawan variabel kebanggaan karyawan dengan indikator organisasi mempunyai prospek yang tinggi pada masa yang akan datang ($Y_{3.3}$) yang mempunyai jawaban setuju dengan tingkat kemunculan sebanyak 16 orang responden dengan prosentase 69.6%. Hal ini

menunjukkan bahwa seorang karyawan yang menyatakan jawaban setuju dengan bekerja di organisasi tersebut yang menjanjikan peningkatan karier atau jabatan bagi setiap karyawan yang bekerja di organisasi tersebut.

D. Analisis Inferensial

Sebagaimana telah dirumuskan sebelumnya bahwa hipotesis yang akan diuji adalah sebagai berikut:

1. Analisis Regresi Linier berganda

Analisis regresi linier berganda ini digunakan untuk menyatakan seberapa besar naik turunnya nilai variabel tergantung terhadap dua atau lebih variabel bebas. Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh yang signifikan antara lain :

- a. Ada pengaruh yang signifikan antara variabel Budaya organisasi terhadap variabel Komitmen (Y).

Dari hasil pengujian ini dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95 % atau tingkat signifikansi 0,05 ($\leq 0,05$). Hipotesis tersebut diuji dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Nilai yang digunakan untuk melakukan uji secara bersama-sama adalah nilai F_{hitung} . Uji F yang signifikan akan menunjukkan bahwa variabel tergantung yang dijelaskan dengan sekian persen oleh variabel bebas secara nyata (riil) dan bukan terjadi karena kebetulan saja. Semakin tinggi nilai Koefisien Determinasi (R^2) dan signifikan, maka akan semakin baik model tersebut dapat digunakan. Pada analisis ini, digunakan uji F yang digunakan untuk

mengetahui signifikansi pengaruh variabel budaya organisasi secara keseluruhan terhadap variabel komitmen karyawan. Pada uji F, kriteria yang digunakan dalam pengambilan hipotesis ini menurut *Sanusi* (2003;191) yaitu :

Jika $F_{hitung} \leq t_{tabel}$ (5% ; df = k; n-(k+1), maka H_0 ditolak

Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ (5% ; df = k; n-(k+1), maka H_a diterima

Adapun hasil perhitungan tersebut yang dilakukan dengan menggunakan program *SPSS for Windows release 10.0* dapat dilihat pada tabel berikut, yaitu antara lain :

Tabel 18
REKAPITULASI ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA ANTARA
VARIABEL KOMUNIKASI (X_1), REWARD (X_2), TEAM WORK (X_3),
TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN (Y)

Variabel Bebas	Variabel Terikat	B	S _e B	t	Sig. t	Keput. Thd H_0
X_1	Y	0.420	0.314	2.178	0.042	Ditolak
X_2	Y	0.838	0.392	2.412	0.026	Ditolak
X_3	Y	0.583	0.312	2.084	0.051	Ditolak
Konstanta		-4.381		-1.184	0.251	
t_{Tabel}		: 1.714		F_{Tabel}		: 5.01
Koef. Korelasi Berganda		: 0,881		F_{Hitung}		: 21,973
R Square (R^2)		: 0.776		Standar Error		: 2,684
Adj. R Square (R^2)		: 0,741		α		: 0,05
Sig. F		: 0,000		n		: 23

Sumber : data primer diolah (2006)

Keterangan :

Variabel X : Budaya Organisasi

X_1 : Item Komunikasi

X_2 : Item *Reward*

X_3 : Item *Team Work*

Variabel Y : Komitmen Karyawan

Berdasarkan pada tabel 18 diatas, dengan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel Komunikasi (X_1), *Reward* (X_2), *Team Work* (X_3), terhadap Komitmen Karyawan (Y) yang ditunjukkan dengan adanya koefisien korelasi berganda atau multiple R sebesar 0,881 dan F hitung > F tabel ($21.973 > 2,83$) dengan tingkat signifikansi $F < 5\%$ ($0,000 < 0,05$). Dari hasil analisis tersebut diatas dapat diketahui bahwa variabel Komunikasi (X_1), *Reward* (X_2), *Team Work* (X_3), yang berpengaruh sangat kuat dan signifikan terhadap variabel Komitmen Karyawan (Y), sehingga dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima.

Besarnya kontribusi yang diberikan oleh variabel Komunikasi (X_1), *Reward* (X_2), *Team Work* (X_3), terhadap Komitmen Karyawan (Y) yang ditunjukkan dengan koefisien determinasi berganda atau *multiple R* sebesar 0,776, maka angka ini akan menunjukkan bahwa variabel Komunikasi (X_1), *Reward* (X_2), *Team Work* (X_3) yang digunakan dalam persamaan regresi tersebut dapat memberikan kontribusi terhadap Komitmen Karyawan (Y) yang sebesar 77.6 % dan sisanya 22.4 % yang dipengaruhi oleh variabel yang lain diluar variabel-variabel Budaya Organisasi. Berdasarkan analisis regresi linier berganda yang ditampilkan pada Tabel 18, maka dapat dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = -4,381 + 0,420X_1 + 0,838 X_2 + 0,583X_3$$

Keterangan :

Y = Komitmen Karyawan

X_1 = Komunikasi

X_2 = *Reward* (imbalan)

X_3 = *Team work* (tim kerja)

- b. Ada pengaruh yang signifikan antara variabel Komunikasi (X_1), *Reward* (X_2), *Team Work* (X_3) secara parsial terhadap Komitmen (Y) .

Uji t (t test) ini dilakukan untuk menguji signifikansi masing – masing variabel (X_1, X_2, X_3) secara parsial (individu) atau untuk mengetahui pengaruh yang paling dominan diantara ketiga variabel X terhadap variabel Y. Nilai – nilai tersebut yang digunakan untuk melakukan pengujian adalah nilai t hitung dengan membandingkan nilai t pada tabel dengan taraf 0,05. Sehingga kriteria yang digunakan dalam mengambil hipotesis ini (Sanusi, 2003;126) adalah antara lain :

Jika $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$ (0,05/2; df : $n - (k+1)$), maka H_0 diterima

Jika $t_{hitung} < -t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ (0,05/2; df : $n - (k+1)$), maka H_0 ditolak

- c. Adanya pengaruh yang signifikan antara variabel Komunikasi (X_1), *Reward* (X_2), *Team work* (X_3) yang secara simultan terhadap Komitmen (Y).

Variabel komunikasi (X_1), *reward* (X_2), *team work* (X_3) yang secara simultan mempunyai pengaruh terhadap Komitmen (Y), yang dimana terlihat dalam tabel 18 ini yang dimana besarnya nilai t hitung yang sebesar (2.412) dan nilai signifikansi t sebesar (0,026). Berdasarkan data yang ada pada Tabel 18, dapat disimpulkan bahwa dari variabel komunikasi (X_1), *reward* (X_2), *team work* (X_3) yang memiliki pengaruh secara simultan terhadap Komitmen Karyawan (Y).

2. Analisis Parsial

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda pada table 18 diatas, yang menunjukkan bahwa secara parsial yang secara rinci dapat diinterpretasikan sebagai berikut yaitu antara lain :

a. Variabel Komunikasi (X_1) terhadap Variabel Komitmen Karyawan (Y)

Dari hasil perhitungan secara parsial yang ternyata variabel komunikasi (X_1) mempunyai pengaruh yang positif dan bermakna terhadap komitmen karyawan (Y) pada tingkat signifikansi 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga hal ini dapat dibuktikan bahwa besarnya koefisien regresi (b_1) yang besarnya 0,420 dengan t-hitung 2.176 dan dengan probabilitas 0,042 ($P < 0,05$). Sedangkan untuk variabel *reward* (X_2) dan *team work* (X_3) dari hasil pengujian dan hasil analisis tersebut yang dapat diinterpretasikan bahwa pemberian petunjuk dari atasan mengenai pelaksanaan tugas yang diberikan oleh atasan, instruksi dari atasan, pemberian teguran dari atasan, penyampaian laporan hasil pekerjaan kepada atasan, penyampaian keluhan atau komplain kepada atasan, pemberian gagasan atau ide kepada atasan yang semua item diatas mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap komitmen karyawan (Y).

b. Variabel *Reward* (X_2) terhadap variabel komitmen karyawan (Y)

Dari hasil pengujian secara parsial, yang ternyata variabel *reward* (X_2) mempunyai pengaruh yang positif dan bermakna terhadap komitmen karyawan (Y) yang pada tingkat signifikansi 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

Sehingga hal ini dapat dibuktikan bahwa besarnya koefisien regresi (b_2) sebesar 0,838 dengan t-hitung 2.412 dan probabilitas 0,026 ($P < 0,05$). Sementara untuk variabel Komunikasi (X_1) dan *Team work* (X_3) yang diasumsikan konstan. Dari hasil pengujian dan analisis tersebut dapat diinterpretasikan bahwa kesesuaian imbalan dengan harapan, kebijakan promosi dari perusahaan, jaminan sosial yang dapat menjamin ketenangan karyawan yang mempunyai pengaruh terhadap Komitmen Karyawan (Y).

c. Variabel *Team Work* (X_3) terhadap Komitmen Karyawan (Y)

Dari hasil perhitungan secara parsial yang ternyata variabel *Team work* (X_3) mempunyai pengaruh yang positif dan bermakna terhadap Komitmen Karyawan (Y) pada tingkat signifikansi 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga hal ini dapat dibuktikan bahwa besarnya koefisien regresi (b_3) yang sebesar 0,583 dengan t-hitung 2.084 dan probabilitas 0,051 ($P < 0,05$). Sementara Variabel Komunikasi (X_1), dan *Reward* (X_3) yang diasumsikan konstan. Dari hasil pengujian dan analisis tersebut dapat diinterpretasikan bahwa saling membantu bila menemukan kesulitan, saling terbuka antara karyawan yang satu dengan yang lain dalam satu unit organisasi, dan saling mendukung antar rekan kerja dalam satu unit kerja yang mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap Komitmen Karyawan (Y).

E. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis diatas telah menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Pengaruh terbesar dari variabel budaya organisasi yaitu variabel *reward* (imbalan). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi yang besar dalam meningkatkan komitmen karyawan. Jika budaya organisasi dapat memberikan nilai terhadap kemajuan kerja karyawan, maka dengan sendirinya variabel *reward* (imbalan) tersebut dapat memberikan suatu dorongan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga karyawan memiliki prestasi yang baik untuk dapat dipromosikan kenaikan jabatan.

Diantara budaya organisasi yang tercermin dari variabel *reward* (imbalan) yaitu : dapat memacu kinerja karyawan untuk lebih baik agar mendapat prestasi yang lebih baik dari yang sebelumnya, memacu daya pikir karyawan untuk dapat menyumbangkan ide / gagasan yang dapat berguna untuk memajukan organisasi. Dari beberapa item tersebut sesuai dengan pendapat *Ricardo* dan *Jelly* (dalam *Sam Advance Management Journal* (1997) yang menyatakan bahwa :

“Dalam hal ini perilaku apa saja yang dihargai, tipe penghargaan yang digunakan, secara pribadi atau kelompok, apakah semua karyawan berhak mendapatkan bonus / imbalan, apakah kriteria untuk menilai kemampuan karyawan, dll”.

Budaya organisasi yang terutama pada variabel *reward* (imbalan) dalam praktek yang telah dilakukan selama ini pada PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari – Malang, ternyata lebih berpengaruh terhadap komitmen

karyawan. Hal ini didukung oleh usia karyawan yang diatas 30 tahun (17.3%), dan pendidikan terakhir SLTA sederajat (65.2%), sarjana (26.0%). Dari latar belakang usia dan pendidikan terakhir diatas berdampak terhadap kematangan karyawan, sehingga dapat menunjang keterlibatan karyawan dalam setiap memberikan ide / gagasan dalam organisasi.

Walaupun variabel *reward* (imbalan) berpengaruh dominan terhadap komitmen karyawan, namun keberadaan variabel komunikasi dan *team work* (kerja tim) juga memberikan kontribusi yang baik terhadap komitmen karyawan dimana karyawan dapat menciptakan komunikasi yang baik antar karyawan atau kepada atasan sehingga apabila terjadi kesulitan dapat saling membantu baik antara atasan atau pada sesama karyawan dan juga dapat menciptakan *team work* (kerja tim) yang baik sehingga dapat saling membantu menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan dalam satu unit kerja.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan mempunyai tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan dengan menerapkan batas waktu, mengikuti prosedur kerja, koordinasi kegiatan, penjelasan pembagian tugas yang baik sehingga dapat menciptakan komunikasi yang baik dan juga *team work* (kerja tim) yang baik. Hasil penelitian di PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari – Malang menunjukkan bahwa variabel *reward* (imbalan) memberikan kontribusi terhadap komitmen karyawan, sehingga dapat mempengaruhi komitmen karyawan, ini dapat dilihat pada hasil jawaban responden yang rata – rata menilai baik pada variabel *reward* (imbalan) sebagai bagian dari budaya organisasi

yang ada pada PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari – Malang.

Dari hasil pembahasan dapat diketahui bahwa budaya organisasi mempengaruhi komitmen karyawan yang ditunjukkan dalam komunikasi, *reward* (imbalan), dan *team work* (kerja tim).

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan hasil analisis yang dilakukan sebelumnya, maka dari keseluruhan penelitian yang dilakukan di PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari – Malang dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari – Malang. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil perhitungan statistik dengan taraf kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) yang menunjukkan bahwa nilai F hitung (21,973) lebih besar dari F tabel (5,01) sehingga keseluruhan budaya organisasi memberikan kontribusi yang sangat berarti dalam meningkatkan komitmen karyawan.
1. Dari hasil perhitungan analisis regresi diperoleh nilai *R Square* (R^2) sebesar 0,776. Hal ini menunjukkan bahwa 77.6% variabel budaya organisasi mempengaruhi komitmen karyawan, sedangkan sisanya sebesar 22.4% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam persamaan regresi penelitian ini, yang dapat berupa nilai – nilai diri dari tujuan karyawan. Sehingga variabel budaya organisasi yang terdiri atas komunikasi, *reward* (imbalan), dan *team work* (kerja tim) secara simultan berpengaruh terhadap komitmen karyawan.

2. Secara parsial (individual) variabel komunikasi (X_1), *reward* (X_2), *team work* (X_3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan, karena nilai t hitung untuk ketiga variabel ini (X_1) = 2.176, (X_2) = 2.412, (X_3) = 2.084 lebih besar dari t tabel (5.01). Dengan demikian dari ketiga variabel bebas yang diteliti, variabel *reward* (imbalan) adalah variabel paling dominan yang mempengaruhi variabel terikat dengan koefisien regresi 0,838.
3. Dilihat dari variabel *reward* (imbalan) yang berpengaruh paling dominan terhadap komitmen karyawan sehingga ada kecenderungan atasan memberikan dorongan kepada karyawan dengan *reward* untuk merangsang daya kreasi dan inovatif karyawan untuk menciptakan ide / gagasan yang baru.

B. Saran – saran

Setelah mempelajari, menganalisa dan menarik kesimpulan, maka penulis memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dan keputusan bagi PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari – Malang baik masa sekarang maupun dimasa yang akan datang, yaitu antara lain :

1. Dari hasil penelitian diketahui bahwa variabel komunikasi, *reward* (imbalan), dan *team work* (kerja tim) berperan besar terhadap komitmen karyawan di PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari – Malang. Dominasi *reward* (imbalan) terhadap komitmen karyawan disarankan untuk menjadi prioritas utama meningkatkan kinerja karyawan, dituntut untuk dapat

menyumbangkan ide / gagasan yang berguna bagi kemajuan organisasi tersebut, dapat bekerja dalam tim kerja yang baik, dan menjaga komunikasi yang baik antara sesama karyawan atau kepada atasan. Dari beberapa item diatas dilakukan dua cara komunikasi yaitu *bottom up* dan *top down*, untuk itu atasan PT. Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk Unit 04 Singosari – Malang kiranya dapat membudayakan kembali rapat staf yang dilakukan sebagai bahan evaluasi serta mendengarkan aspirasi karyawan dan juga untuk merespon keinginan dari para karyawan.

2. Dari beberapa pernyataan responden tentang *team work* (kerja tim) masih ditemui responden menyatakan setuju terhadap kebijakan promosi untuk mengembangkan karier, hal ini dalam kenyataannya bahwa apabila seorang bawahan dalam mengerjakan tugas tidak didampingi oleh pimpinan tim karyawan tersebut mengerjakan tugas tersebut dengan asalan – asalan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Dengan adanya kebijakan promosi yang diajukan oleh atasan merupakan suatu inisiatif untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Dikarenakan *reward* (imbalan) berpengaruh yang dominan terhadap komitmen karyawan, maka atasan dituntut untuk dapat memperbaiki kinerja karyawan, karena atasan dapat berkomunikasi dengan bawahan, sehingga karyawan mempunyai percaya diri untuk memberikan ide / gagasan untuk meningkatkan komitmen karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ackroyd, Stephen. Dan Thompson, Paul. 1999. *Organisasi Misbehavior*. SAGE Publication.
- Afifah, Tini Nur. 2003. *Pengaruh Latar Belakang Pendidikan terhadap Kemampuan kerja* (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Malang) Skripsi, Program Sarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi. Rineka Cipta. Jakarta.
- As'ad, M. 1998. *Sari Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*. Penerbit Alumni. Bandung.
- Handoko, T.Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Hariandjo, Marihot Tua Effendi, Drs.Msi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Penerbit CV. Haji Masakun. Jakarta.
- Kartono, Kartini, Dra. 1981. *Psikologi Sosial Untuk Manajemen Perusahaan dan Industri*. CV. Rajawali. Jakarta.
- Kast, E Fremont dan Rosenzweig, E James. 1995. *Organisasi dan Manajemen*. Bumi Aksara.
- Mudjiono, Imam. 2002. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. Uji Press. Yogyakarta.
- Muhammad, Arni. Dr. 2004. *Komunikasi Organisasi*. Bumi Aksara.
- Muluk, Mujibur Rahman Khairul. 1999. *Budaya Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja* (Studi pada Rumah Sakit Lavalette Malang) Tesis. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Narbuko, Cholid. Drs. Dan Achmadi, H Abu. Drs. 2001. *Metode Penelitian*. Bumi Aksara.

- Ndara, Talizidulu. 1997. *Budaya Organisasi*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Rini. 2004. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen, Kepuasan Kerja, dan Prestasi Kerja* (Penelitian Terhadap Karyawan di PT. PG. Kebon Agung Malang) Tesis, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Rizal, John. 1999. *Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan* (Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) Cabang Malang) Tesis, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Satriyo. 1995. *Pengaruh Perilaku Pemimpin, Iklim Organisasi dan Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja*. Tesis Magister Universitas Brawijaya Malang.
- Sigit, Soehardi, Prof. Dr. 2001. *Pengantar Penelitian Sosial – Bisnis – Manajemen*. BPFE – UST Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri Dan Effendi, S. 1987. *Metode Penelitian Survei*. LP3 ES.
- Strauss dan Sayless. 1981. *Manajemen Personalialia : Segi Manusia Dalam Organisasi*. Yayasan Kanisius.
- Thompson, D. James. 1967. *Organisasi Dalam Praktek*. PT. Gelora Aksara Pratama.
- Winardi, J.Prof. Dr. SE. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Kencana. Jakarta.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

