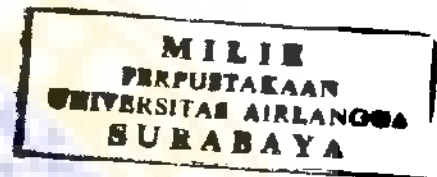


ku
TE. 06/02
Sip

TESIS

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI KABUPATEN LOMBOK
BARAT TERHADAP KOMITMEN DAN PRESTASI KERJA
PADA KANTOR SEKERTARIAT DAERAH
KABUPATEN LOMBOK BARAT
(NUSA TENGGARA BARAT)**



DJOKO SUPRAYETNO

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA**

**SURABAYA
2005**

TESIS

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI KABUPATEN LOMBOK
BARAT TERHADAP KOMITMEN DAN PRESTASI KERJA
PADA KANTOR SEKERTARIAT DAERAH
KABUPATEN LOMBOK BARAT
(NUSA TENGGARA BARAT)**



**SURABAYA
2005**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI KABUPATEN LOMBOK
BARAT TERHADAP KOMITMEN DAN PRESTASI KERJA
PADA KANTOR SEKERTARIAT DAERAH
KABUPATEN LOMBOK BARAT
(NUSA TENGGARA BARAT)**

TESIS

Untuk Memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Ilmu Manajemen
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh:

DJOKO SUPRAYETNO

090214675 M

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA**

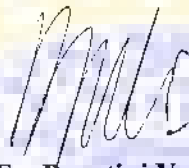
**SURABAYA
2005**

Lembar Pengesahan

**TESIS INI TELAH DISETUJUI
PADA TANGGAL,.....**

Oleh

Pembimbing



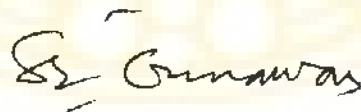
Dra. Ec. Praptini Yulianti, M.Sc
NIP. 132086405

Mengetahui,

Ketua Program Studi Ilmu Manajemen

Program Pascasarjana

Universitas Airlangga

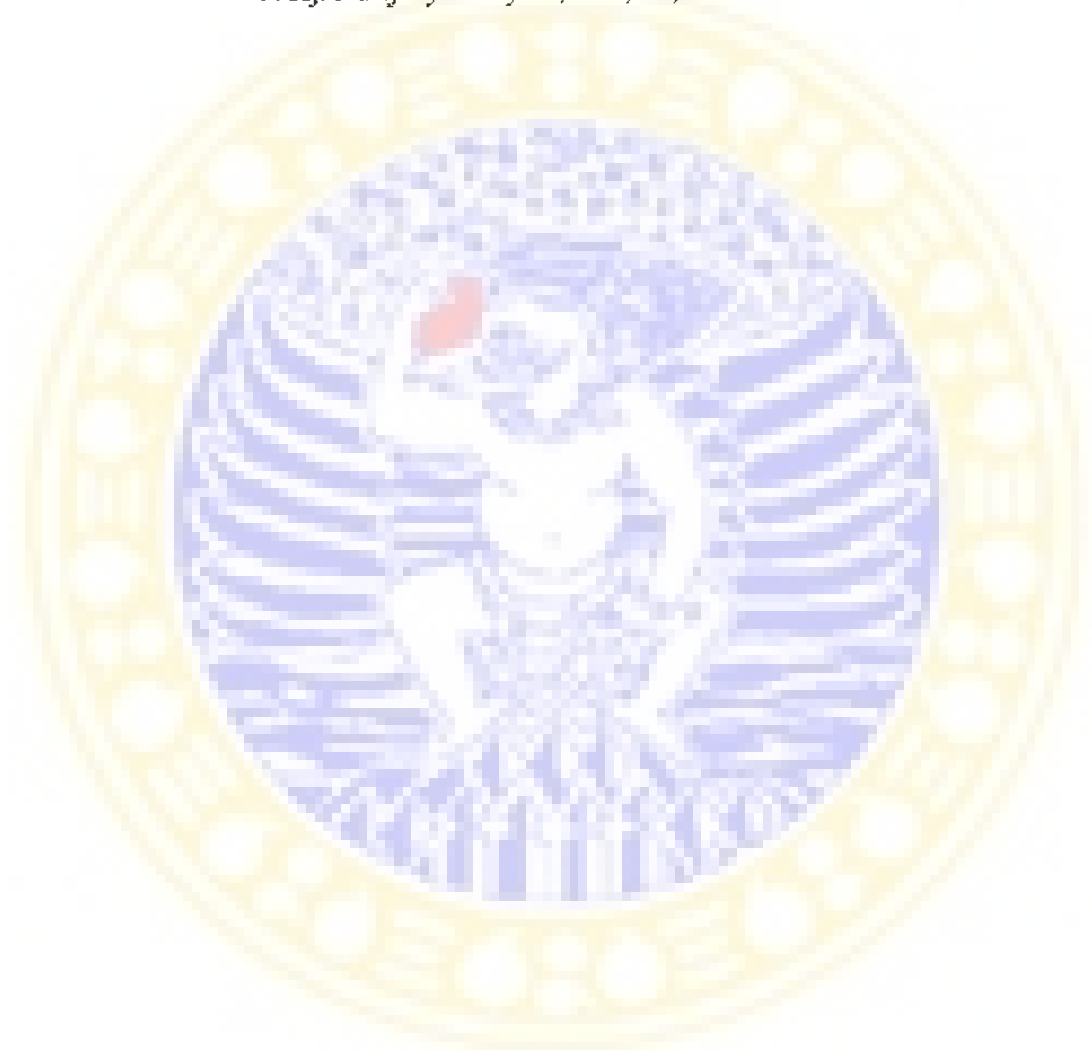


Drs. Sri Gunawan, M.Com., DBA
NIP. 131653420

PENETAPAN PANITIA PENGUJI

Telah diuji pada
Tanggal 14 Januari 2005
PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Prof. Budiman Chr, Drs. Ec, MA., PhD.
Anggota : 1. Praptini Yulianti, Dra. Ec., M.Si.
2. Dwi Ratmawati, Dra.,M.Com
3. Dr. Siti Sulasmi, Dra, Psi, M.Sc
4. Dian Ekowati. SE. M.Si., M.Com., App (OrgCH)
5. Hj. Nurtjahya Karyadi, Dra.,Ec.,M.Si



UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nya jumlah penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini.

Terima kasih tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya ucapkan kepada Dra. Ec. Praptini Yulianti, M.Si., selaku pembimbing ketua yang dengan penuh perhatian telah memberikan dorongan, bimbingan, saran dan masukan serta pendapat yang sangat berharga sehingga dapat memberikan pemahaman yang mendalam bagi penulis mengenai metodologi dan sistematika penulisan dalam tesis ini.

Saya ucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada Pemerintah Republik Indonesia cq Menteri Pendidikan Nasional melalui Manajemen Program Magister yang telah memberikan bantuan finansial, sehingga meringankan beban saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Dengan selesainya tesis ini, perkenankanlah saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

Rektor Universitas Airlangga atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya untuk mengikuti menyelesaikan pendidikan program Magister.

Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang dijabat oleh Prof. Dr. H. Mohamad Amin, dr., Prof. Dr. Laba Mahaputra, drh., M.Sc., selaku Asisten Direktur I PPS Unair, Dr. Soenarjo, dr.m, M.Sc., selaku Asisten Direktur II PPS Unair, Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Drs. Sri Gunawan, M.Com., DBA, beserta seluruh staf dan kafriyawan Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga yang telah memberikan bantuan, kesempatan dan fasilitas kepada penulis selama belajar di Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Mataram hingga pertengahan pendidikan dijabat oleh Ibu Dra. Hj. Titi Herwanti, M.Si., yang kemudian dijabat oleh Drs. Sukardan, M.Si., atas kesempatan yang diberikan kepada saya untuk menjadi mahasiswa Program Magister.

Segenap Dosen pengajar Program Studi Ilmu Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga, atas waktunya dalam membimbing, mendidik saya selama kuliah pada Program Studi Ilmu Manajemen.

Seluruh keluarga saya tercinta, terutama Istri saya Wiwik Brotorini, Spt., kedua putri saya Nidya Puspita Pratiwi dan Sania Tresna Ningrum, orang tua saya Abd Racman Thani dan Sri Suminah, mertua saya Subagyo Sutowijoyo dan Sugyem, paman dan bulek saya Abdul Rahman Andy. SH dan Haryati serta saudara-saudara saya atas dukungan, doa, cinta kasih dan pengertiannya selama saya kuliah.

Segenap kolega di Fakultas Ekonomi, terutama Bapak Drs. Budi Santoso, M.com, Ph.D., atas dorongan, bantuan yang telah diberikan kepada saya. Seluruh rekan-rekan dekat saya selama kuliah di Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga, saudara-saudara sepermainan saya, seluruh karyawan Skertariat Daerah Kabupaten Lombok Barat terutama Bapak Husen, atas dukungan, bantuan yang telah diberikan sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

RINGKASAN

Pengaruh Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat Terhadap Komitmen dan Prestasi Kerja pada Kantor Sekertariat Daerah Kabupaten Lombok Barat (NUSA TENGGARA BARAT)

DJOKO SUPRAYETNO

Budaya organisasi menggambarkan satu perangkat saling ketergantungan nilai dan cara berperilaku yang umum dalam komunitas dan cenderung mengabadikan dirinya dalam periode waktu yang panjang. Budaya organisasi dapat juga dikatakan sebagai aturan main yang ada di dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi. Dapat juga dikatakan budaya organisasi adalah pola terpadu perilaku manusia di dalam organisasi termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan, pembicaraan-pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

Kuatnya budaya organisasi akan terlihat jelas dari bagaimana karyawan memandang suatu budaya sehingga berpengaruh terhadap perilaku anggota-anggota dalam organisasi yang digambarkan memiliki motivasi, dedikasi, kreativitas, komitmen dan kepuasan yang tinggi. Semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi komitmen yang pada akhirnya akan menopang prestasi kerja.

Kantor Sekertariat Daerah Kabupaten Lombok Barat tidak terlepas dari problema-problema dan hambatan-hambatan dalam mencapai tujuannya. Salah satu tujuan tersebut adalah bagaimana menumbuhkan dan menciptakan komitmen kerja karyawan atau pegawainya melalui pendekatan budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat yaitu: PATUT, PATUH dan PATJU yang secara sistematis diharapkan akan menuntun para pegawainya untuk meningkatkan perestasi kerja mereka.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis adanya pengaruh yang signifikan nilai budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat yaitu: PATUT, PATUH serta PATJU terhadap KOMITMEN dan PRESTASI KERJA pada karyawan Sekertariat Daerah Kabupaten Lombok Barat – Nusa Tenggara Barat.

Metode penelitian dalam penelitian ini adalah metode diskriptif dengan jenis penelitian korelasi. Teknik pengambilan sampel adalah *Probability Sampling*. Responden dalam penelitian ini Pegawai Negeri Sipil Sekertariat Daerah Kabupaten Lombok Barat sebanyak 71 orang, yang terdiri dari golongan I sebanyak 4 orang, golongan II sebanyak 33 orang, golongan III sebanyak 29 orang dan golongan IV sebanyak 5 orang. Model analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*).

Hasil analisis data dengan menggunakan bantuan statistik komputasi melalui program SPSS 11.0 menunjukkan sebagai berikut : *pertama* terdapat pengaruh yang signifikan Nilai budaya organisasi PATUT terhadap KOMITMEN dengan koefisien jalur 0,465, *kedua* terdapat pengaruh yang signifikan Nilai budaya organisasi PATJU terhadap KOMITMEN dengan koefisien jalur 0,288, *ketiga* terdapat pengaruh yang signifikan Nilai budaya organisasi PATUT terhadap PRESTASI KERJA dengan koefisien jalur 0,284, dan *keempat* terdapat pengaruh yang signifikan KOMITMEN terhadap PRESTASI KERJA dengan koefisien jalur 0,563. *kelima* tidak adanya pengaruh yang signifikan nilai budaya organisasi PATUH terhadap KOMITMEN.

keenam tidak adanya pengaruh yang signifikan nilai budaya organisasi PATUH terhadap PRESTASI KERJA, dan *ketujuh* tidak adanya pengaruh yang signifikan nilai budaya organisasi PATJU terhadap PRESTASI KERJA.

Kesimpulan penelitian ini sebagai berikut: budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat PATUT dan PATJU mempunyai pengaruh langsung signifikan terhadap KOMITMEN, dan budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat PATUT dan KOMITMEN mempunyai pengaruh langsung signifikan terhadap PRESTASI KERJA. Sedangkan budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat PATUH mempunyai pengaruh langsung non-signifikan terhadap KOMITMEN dan PRESTASI KERJA. Budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat PATJU mempunyai pengaruh langsung non-signifikan terhadap PRESTASI KERJA.

Pelaksanaan budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat yaitu: PATUT, PATUH dan PATJU pada karyawan Sekertariat Daerah Kabupaten Lombok Barat dapat ditingkatkan, maka disarankan: 1. Segenap pimpinan Instansi Sekertariat Daerah Kabupaten Lombok Barat lebih meningkatkan proses sosialisasi terhadap ketiga nilai-nilai budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat, yaitu: PATUT, dan lebih khusus lagi pada nilai-nilai yang terkandung pada budaya organisasi PATUH dan PATJU, 2. melakukan proses evaluasi dengan melakukan penelitian lebih lanjut terhadap faktor-faktor yang menjadi penyebab melemahnya keyakinan dan pelaksanaan nilai-nilai yang terkandung pada budaya organisasi PATUH dan budaya organisasi PATJU.



SUMMARY

The Effect of the Organizational Culture of West Lombok Regency on the Commitment and Performance at West Lombok's Local Secretariat Office (NUSA TENGGARA BARAT)

DJOKO SUPRAYETNO

Organizational culture describing a set of value of interdependence and common behaviors within community and tendency of dedicating their efforts for longterm period organizations. The organizational culture can also be said as a rule of game prevailing in the company which becomes a well-established guidance for the employees in performing their tasks and values of how to behave in organizations. Similarly, organizational culture constitutes human's integrated behavior in organizations, including their thoughts, actions and ideas to be studied and taught to the next generation.

A strong organizational culture can be seen obviously from how the employees view the culture so that it produces significant influences over the members of organization who are described as having high motivation, dedication, creativity, commitment, and satisfaction. The stronger organizational culture the higher commitment will be and would lead good performance.

The Local Secretariat Office of West Lombok Regency is consistently facing some problems and constraints in pursuing its goals. One of these goals is how to nurture and create commitment among employees through embedded organizational culture, namely *PATUT* (proper behavior), *PATUH* (Compliant behavior) and *PATJU* which would guide the employees in increasing their performances.

The objective of this research is to analyze the effects of the organizational culture of West Lombok Regency, namely: *PATUT*, *PATUH*, *PATJU* on the COMMITMENT and PERFORMANCE, employees in the Local Secretariat Office of West Lombok Regency, West Nusa Tenggara.

The research employs descriptive methods with a type of correlation research. The sample was taken on the basis of *Probability Sampling*. The respondents were seventy one civil servants in the Local Secretariat Office, 4 people of grade I, 33 people of grade II, 29 people of grade III and 5 people of grade IV. The research uses path analysis as its statistical device.

There are several important points resulted from this reseach: *First*, *PATUT* value significantly influenced the COMMITMENT with path coefficient of 0.465; *second*, *PATJU* value significantly influenced on the COMMITMENT with path coefficient of 0.288; *third*, *PATUT* value produced the significant impact on the PERFORMANCE with path coefficient of 0.284; and *fourth*, the COMMITMENT significantly affected the PERFORMANCE with path coefficient of 0.563. *Fifth*, *PATUH* value non-significant effect on the COMMITMENT; *sixth*, *PATUH* value non-significant effect on the PERFORMANCE; and *seventh*, the organizational culture of *PATJU* value non-significant influence on the PERFORMANCE.

In conclusion: the organizational culture of *PATUT* value and *PATJU* value have the significant impact on the COMMITMENT, while *PATUT* and COMMITMENT have the significant effect on the PERFORMANCE. In contrast, the organizational culture of *PATUH* value have the non-significant effect on the COMMITMENT and PERFORMANCE. Similarly, the organizational culture of *PATJU* value have the non-significant effect on the PERFORMANCE.

the implementation of the organizational culture of *PATUT*, *PATUH* and *PATJU* among the employees in the Local Secretariat Office of West Lombok can increase, it is suggested that: (1). All leaders existing in the Local Secretariat Office of West Lombok should increase socialization process of the three organizational cultures, namely *PATUT*, particularly some values inherent in organizational culture of *PATUH* and *PATJU*; (2) undertake evaluation process by conducting further research on several factors which may weaken the belief and implementation of values contained within the organizational culture of *PATUH* and *PATJU*.



ABSTRACT

The Effect of the Organizational Culture of West Lombok Regency on the Work Commitment and Performance at West Lombok's Local Secretariat Office (NUSA TENGGARA BARAT)

DJOKO SUPRAYETNO

The objective of this research is to analyze the effects of the organizational culture of West Lombok Regency, namely: *PATUT*, *PATUH*, *PATJU* on the COMMITMENT and PERFORMANCE, employees in the Local Secretariat Office of West Lombok Regency, West Nusa Tenggara.

The sample of this research consist of 71 employees of the West Lombok's Regency Local Secretariat Office and this research uses the Probability Sampling. Data analysis is executed by using Path Analysis applying the SPSS program of Version 11.0.

Outputs of research: the organizational culture of *PATUT* value and *PATJU* value have the significant impact on the COMMITMENT, while *PATUT* and COMMITMENT have the significant effect on the PERFORMANCE. In contrast, the organizational culture of *PATUH* value have the non-significant effect on the COMMITMENT and PERFORMANCE. Similarly, the organizational culture of *PATJU* value have the non-significant effect on the PERFORMANCE.

Key-words: Corporate Culture of the West Lombok's Regency, Commitment and Performance

DAFTAR ISI

Halaman

Sampul Depan	i
Sampul dalam	ii
Persyaratan Gelar	iii
Penetapan panitia	iv
Ucapkan Terima Kasih	v
Ringkasan	vi
Summary	viii
Abstrak	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1. Penelitian Terdahulu.....	11
2.2. Landasan Teori	16
2.2.1. Budaya Organisasi (Corporate Culture).....	16
2.2.2. Karakteristik Budaya Organisasi.....	18
2.2.3. Pembentukan Budaya Organisasi.....	21
2.2.4. Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi.....	23
2.2.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Perusahaan.....	26
2.2.6. Budaya Dominan dan Sub Budaya	27
2.2.7. Budaya Kuat dan Lemah	29
2.2.8. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja dan Komitmen	31
2.2.9. Komitmen.....	32
2.2.10. Performance (Prestasi Kerja).....	36
2.2.11. Metode Penilaian Kinerja.....	40
2.2.12. Kreteria Penilaian Kinerja	41
BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	43
3.1. Kerangka Konseptual.....	43
3.2. Hipotesis Penelitian	44
BAB 4. METODE PENELITIAN	45
4.1. Jenis Penelitian.....	45
4.2. Lokasi Penelitian.....	45
4.3. Populasi dan Sampel.....	46
4.4. Klasifikasi Variabel dan Definisi Oprasional.....	49
4.4.1. Klasifikasi Variabel.....	49
4.4.2. Definisi Oprasional variabel.....	49

4.5. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	54
4.5.1. Uji Validitas Instrumen Penelitian	54
4.5.2. Uji Reliabilitas Instrumen	55
4.6. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	55
4.6.1. Jenis dan Sumber Data.....	55
4.6.2. Tehnik Pengumpulan Data	56
4.6.3. Prosedur Pengolahan Data	56
4.7. Tehnik Analisis	57
BAB 5. ANASIS HASIL PENELITIAN	62
5.1. Arti dan Lambang Daerah	62
5.1.1. VISI dan MISI	64
5.1.2. Struktur Organisasi Sekertariat Daerah Kab. Lombok Barat	66
5.2. Deskripsi Data	67
5.2.1. Data Non variabel	67
5.2.2. Uji Validitas dan Realiabilitas Instrumen Penelitian.....	70
5.2.3. Diskripsi Masing-masing Variabel Penelitian	72
5.3. Analisis Hasil Penelitian	85
5.3.1. Analisis Pengaruh Langsung Antar Variabel	85
5.3.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat terhadap Variabel Prestasi Kerja	89
5.3.3. Analisis Pengaruh Total Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat terhadap Variabel Komitmen dan Variabel Prestasi Kerja	90
5.4. Uji Validitas Model Penelitian	91
5.5. Pembuktian Hipotesis.....	93
BAB 6. PEMBAHASAN.....	95
6.1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat Yaitu: Nilai PATUT terhadap KOMITMEN	96
6.2. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat Yaitu: Nilai PATUH Terhadap KOMITMEN	97
6.3. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat Yaitu: NilaiPATJU Terhadap KOMITMEN	98
6.4. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat Yaitu: Nilai PATUT Terhadap PRESTASI KERJA ...	99
6.5. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat Yaitu: Nilai PATUH Terhadap PRESTASI KERJA ...	101
6.6. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat Yaitu: Nilai PATJU Terhadap PRESTASI KERJA	102
6.7. Pengaruh Langsung KOMITMEN Terhadap PRESTASI KERJA	103
6.8. Keterbatasan Penelitian	104
BAB 7. PENUTUP.....	136
7.1. Kesimpulan	106
7.2. Saran-saran	108
DAFTAR PUSTAKA	110
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL.

	Halaman
Tabel 2.1 Tipe-tipe Budaya perusahaan	30
Tabel 4.1. Jumlah PNS Sekertariat Daerah TK II Menurut Golongan kabupaten Lombok Barat-Nusa Tenggara Barat(Januari2004)	46
Tabel 4.2. Jumlah Sampel PNS Sekertariat Daerah Menurut Golongan kabupaten Lombok Barat-Nusa Tenggara Barat.	48
Tabel 5.1. Distribusi Responden Berdasarkan Kelompok Umur	67
Tabel 5.2. Distribusi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	68
Tabel 5.3. Distribusi Responden Berdasarkan Golongan Kepangkatan	69
Tabel 5.4. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	69
Tabel 5.5. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	70
Tabel 5.6. Distribusi Responden Berdasarkan Status Perkawinan	70
Tabel 5.7. Ringkasan Hasil uji Validitas	71
Tabel 5.8. Ringkasan Hasil uji Realiabilitas	72
Tabel 5.9. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Indikator Nilai Patut	73
Tabel 5.10. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Indikator Variabel Nilai Patuh	76
Tabel 5.11. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Indikator variabel Nilai Patju	78
Tabel 5.12. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Indikator Variabel Komitmen	81
Tabel 5.13. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Indikator Variabel Prestasi Kerja	83
Tabel 5.14. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat Terhadap Variabel Komitmen	86
Tabel 5.15. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat dan Komitmen terhadap Perestasi kerja	88
Tabel 5.16. Pengaruh Tidak Langsung Budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat terhadap Variabel Prestasi Kerja	90

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Proses sosialisasi budaya organisasi	22
Gambar 3.1. Kerangka Konseptual	43
Gambar 5.1. Lambang Daerah Kabupaten Lombok Barat-NTB	63
Gambar 5.2. Struktur Organisasi Sekertariat Daerah Kab. Lombok Barat...	
Gambar 5.3. Model Lintasan Pengaruh Langsung Variabel Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat yaitu Nilai PATU' (X1), Nilai PATU'H (X2) dan Nilai PATJU (X3) Terhadap KOMITMEN (Z)	87
Gambar 5.4. Model Lintasan Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat dan Komitmen terhadap Perestasi Kerja	89
Gambar 5.5. Model Gabungan Lintasan Pengaruh Variabel-variabel Budaya Organisasi dan Komitmen	91



BAB 1 PENDAHULUAN



1.1. Latar Belakang

Dalam konteks pemberdayaan sumber daya manusia, agar menghasilkan karyawan yang profesional dengan integritas yang tinggi, diperlukan adanya acuan baku bagi suatu perusahaan. Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi yang secara sistematis menuntun para karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi perusahaan.

Budaya menggambarkan satu perangkat saling ketergantungan nilai dan cara berperilaku yang umum dalam komunitas dan cenderung mengabadikan dirinya, kadang-kadang dalam periode waktu yang panjang. Kesenambungan ini adalah produk dari keragaman kekuatan sosial yang seringkali halus, diperbatasan dengan yang tak kelihatan, yang melaluinya orang mempelajari norma dan nilai kelompok. (Kotter dan Heskett, 1997 : 157)

Budaya perusahaan (*Corporate culture*) atau sering juga disebut budaya kerja (Schein, 1992) diyakini oleh banyak perusahaan sebagai budaya kerja yang akan berdampak besar terhadap kinerja perusahaan. Atmosoeperto (2000:70) menyimpulkan dari pendapat Schein, pada dasarnya "*Corporate Culture*" mempunyai pengertian sebagai aturan main yang ada di dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi atau

perusahaan tersebut. Dapat juga dikatakan budaya perusahaan adalah pola terpadu perilaku manusia di dalam organisasi/perusahaan termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan, pembicaraan-pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

Budaya organisasi terdiri dari; a) nilai (*values*), b) keyakinan (*beliefs*), c) asumsi (*assumptions*), d) mitos (*mythos*), e) norma (*norms*), f) tujuan (*goals*) dan g) visi (*vision*) yang secara luas dipegang oleh organisasi (Fomburn, 1992:184). Budaya organisasi adalah sesuatu yang sulit untuk didefinisikan atau diukur namun sering dapat disimpulkan dari keluasannya dan observasi dari apa yang dikatakan, ditulis dan dilakukan oleh para pekerjanya (French, 1994 : 88).

Beberapa aspek dari budaya perusahaan berasal sebagian dari: a) sejarah unik perusahaan itu sendiri, b) sebagian dari system administrasi dan c) struktur yang dipilih manajer senior untuk dioperasikan. Para pendiri menanamkan jejak (*imprint*) budaya ke dalam perusahaan yang tetap hidup lama meskipun si pendiri (*founders*) sudah lama pergi (Fomburn, 1992 : 185).

Budaya berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik-karakteristik budaya perusahaan (Robbins, 1996 ; 292) serta budaya dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, khususnya dalam suatu lingkungan yang bersaing, pengaruh ini bahkan bisa menjadi lebih besar daripada strategi, struktur organisasi, system manajemen, alat-alat analisis keuangan, kepemimpinan, dan lain-lain (Kotter dan Hasket, 1997 : 10). Jadi, efek budaya yang kuat terhadap sikap dan perilaku karyawan digambarkan sebagai budaya yang kuat. Penekanannya kepada karyawan karena

karyawan sebagai pelaku utama yang memiliki karakteristik yang heterogen. Individu-individu yang datang pada suatu organisasi memiliki berbagai macam motivasi, pengalaman dan nilai-nilai sehingga individu-individu yang berbeda latar belakang ini akan mempersepsikan budaya dengan cara yang berbeda pula.

Sering dengan berjalannya waktu, budaya cenderung untuk makin menebal (*Thicken*) dan menjadi lebih konsisten ke dalam perusahaan. Makin tebal atau makin tipisnya derajat koherensi internal menunjukkan perbedaan budaya perusahaan pada suatu organisasi.

Santhe (1985 : 15) mengemukakan bahwa kekuatan budaya mempengaruhi intensitas perilaku. Ada tiga ciri khas budaya kuat yaitu: a) *thickness*, b) *extent of sharing* dan c) *clarity of ordering*. Sedangkan Robbins (1996 : 87) mengatakan : “*A strong culture is characterized by the organization’s core value being intensively held, clearly ordered, and widely shared*”.

Kuatnya budaya perusahaan akan terlihat jelas dari bagaimana karyawan memandang suatu budaya sehingga berpengaruh terhadap perilaku anggota-anggota dalam organisasi yang digambarkan memiliki motivasi, dedikasi, kreativitas, komitmen dan kepuasan yang tinggi. Semakin kuat budaya perusahaan, semakin tinggi komitmen yang pada akhirnya akan menopang prestasi kerja. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan; rasa komitmen atau loyal selanjutnya dikatakan membuat orang berusaha lebih keras sehingga mampu mendorong karyawan berkembang dan berprestasi, (Kotter dan Haskett, 1998 : 18).

Jadi budaya kuat adalah budaya organisasi yang dipegang secara intensif (semakin mendasar dan kukuh). Dalam perusahaan dengan budaya yang kuat, para manajer cenderung berbaris secara penuh semangat dengan arah yang sama dengan cara terkoordinasi secara baik. Pemimpin yang kuat akan mempercepat pengembangan dengan cara membujuk (*seducing*) pegawai untuk berbagi visi masa depan pada akhirnya memobilisasi *effort* karyawannya.

Denison (dalam Baker, 2001) mengidentifikasi empat pandangan dasar mengenai budaya organisasi yang dapat diterjemahkan ke dalam empat hipotesis yang berbeda, yakni:

1. Hipotesis konsistensi – gagasan bahwa perspektif umum, keyakinan dan nilai-nilai komunal diantara partisipan dalam organisasi memperluas koordinasi internal dan meningkatkan pemahaman identifikasi diri anggota kelompok sebagai bagian dari anggota kelompoknya.
2. Hipotesis nilai – gagasan bahwa rasa memiliki tujuan, arah dan strategi yang sama dapat mengkoordinir dan menggembelng anggota organisasi ke arah tujuan bersama.
3. Hipotesis keterlibatan - gagasan bahwa keterlibatan dan partisipasi akan berkontribusi terhadap rasa tanggung jawab dan kepemilikan, serta terhadap komitmen dan loyalitas organisasi.
4. Hipotesis kemampuan adaptasi – gagasan mengenai norma dan keyakinan yang mempercepat kemampuan organisasi untuk menerima, menafsirkan dan menterjemahkan pesan dari lingkungan ke dalam organisasi, serta

perubahan perilaku yang mendukung keberadaan, pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

Aktivitas dari sumber daya manusia diketahui memainkan peranan sentral dalam mengaitkan kemampuan atau prestasi kerja karyawan dengan kinerja (*performance*) perusahaan (Youndt, 1996 : 836). Gomes (1995 : 135) mengutip pernyataan dari Bernardin dan Russel (1993), memberikan batasan mengenai prestasi sebagai “.....*the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time priod.*” Pernyataan ini tidak jauh berbeda dengan Suprihanto (1988 :7) yang menyatakan bahwa prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Dalam penelitian kinerja ini terkandung aspek *rating* kerja. *Rating* kerja merupakan deskripsi tinggi atau rendahnya kinerja yang dicapai oleh individu atau kelompok sesuai dengan kriteria yang diberikan (Casio, 1989). Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh karyawan itu sendiri, atasan langsung atau kolega. Casio (1989) menyebut istilah penilaian yang dilakukan oleh pelanggan ini *clients served*, cara penilaian oleh pelanggan ini akan berguna bagi perusahaan yang bergerak dalam bidang produk atau jasa. Namun menurut hasil penelitian, disebutkan bahwa hampir 92% perusahaan di Amerika Serikat, penilaian kinerja dilakukan oleh atasan langsung (Bernadin dan Russel, 1993).

Globalisasi ekonomi dan era perubahan merupakan tantangan serius bagi para eksekutif dalam mengelola organisasinya. Dalam era keterbukaan, batas-

batas geografis bukanlah merupakan hambatan bagi kemungkinan munculnya persaingan, oleh karena itu diharapkan setiap organisasi atau lembaga yang ada di negara kita telah mempersiapkan diri dalam membina organisasinya terutama menyangkut sumber daya manusia dan sistem yang ada, agar mampu menghadapi persaingan yang muncul, baik dalam industri sejenis maupun lainnya. Peranan seorang pemimpin diharapkan menyadari untuk mempelajari kembali sekaligus memahami fenomena yang terjadi sehingga dapat mengadakan perubahan sikap atas tuntutan fenomena yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

Dalam kaitannya dengan hal tersebut budaya bisa sangat stabil sepanjang waktu, namun budaya juga tidak pernah statis. Krisis kadang-kadang mendorong kelompok untuk mengevaluasi kembali beberapa nilai atau perangkat peraktis. Tantangan baru dapat mengakibatkan penciptaan cara-cara baru untuk melakukan segala sesuatu. Keluar masuknya anggota yang baru, asimilasi yang cepat dari karyawan baru, dan ekspansi geografis dapat mengubah suatu budaya (Kotter dan Heskett, 1997 : 8)

Penyelenggaraan Pemerintahan pada hakekatnya tidak terlepas dari prinsip-prinsip manajemen modern, di mana fungsi-fungsi manajemen senantiasa berjalan secara simultan, proporsional dalam kerangka pencapaian tujuan organisasi. Fungsi-fungsi organik manajemen yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi merupakan sarana yang harus ada dan dilaksanakan oleh manajemen secara profesional dalam rangka pencapaian sasaran dan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Untuk mewujudkan adanya ketegasan dan konsistensi penyelenggaraan pemerintahan negara yang berdaya guna dan berhasil guna bagi pembangunan nasional dan kesejahteraan masyarakat, maka penyelenggaraan pemerintahan daerah perlu didukung oleh budaya organisasi yang kuat sehingga penyelenggaraan pemerintahan dapat mencapai tujuannya.

Kabupaten Lombok Barat merupakan salah satu kabupaten yang terdapat di provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB), dimana pada tahun 1972 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor: Pemda 10 t 3612247, telah mencanangkan slogan berupa semboyan budaya organisasi (*Corporate culture*) yaitu: PATUT, PATUH dan PATJU, yang dijadikan acuan bagi seluruh instansi pemerintah yang berada pada wilayah Kabupaten Lombok Barat (LOBAR) dalam menjalankan tugas dan kewajibannya guna memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat demi pembangunan daerah dan negara Republik Indonesia (Profil Kabupaten Lombok Barat, 2001: 9).

Setiap organisasi termasuk di dalamnya salah satu Instansi Pemerintah yang berada pada wilayah Kabupaten Lombok Barat yaitu Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat – Nusa Tenggara Barat (NTB) tidak terlepas dari problema-problema dan hambatan-hambatan dalam mencapai tujuannya. Salah satu tujuan tersebut adalah bagaimana menumbuhkan dan menciptakan komitmen kerja karyawan atau pegawainya melalui pendekatan budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat yaitu: Nilai budaya organisasi PATUT, Nilai budaya organisasi PATUH dan Nilai budaya organisasi PATJU yang secara sistematis

diharapkan akan menuntun para pegawainya untuk meningkatkan perestasi kerja bagi organisasinya.

1.2. Perumusan Masalah

Dari uraian latar belakang di atas maka permasalahan yang akan diteliti adalah:

1. Apakah nilai budaya organisasi PATUT mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap KOMITMEN ?
2. Apakah nilai budaya organisasi PATUH mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap KOMITMEN ?
3. Apakah nilai budaya organisasi PATJU mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap KOMITMEN ?
4. Apakah nilai budaya organisasi PATUT mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap PRESTASI KERJA ?
5. Apakah nilai budaya organisasi PATUH mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap PRESTASI KERJA ?
6. Apakah nilai budaya organisasi PATJU mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap PRESTASI KERJA ?
7. Apakah KOMITMEN mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap PRESTASI KERJA ?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis adanya pengaruh yang signifikan nilai budaya organisasi PATUT terhadap KOMITMEN.
2. Untuk menganalisis adanya pengaruh yang signifikan nilai budaya organisasi PATUH terhadap KOMITMEN.
3. Untuk menganalisis adanya pengaruh yang signifikan nilai budaya organisasi PATJU terhadap KOMITMEN.
4. Untuk menganalisis adanya pengaruh yang signifikan nilai budaya organisasi PATUT terhadap PRESTASI KERJA.
5. Untuk menganalisis adanya pengaruh yang signifikan nilai budaya organisasi PATUH terhadap PRESTASI KERJA.
6. Untuk menganalisis adanya pengaruh yang signifikan nilai budaya organisasi PATJU terhadap PRESTASI KERJA.
7. Untuk menganalisis adanya pengaruh yang signifikan KOMITMEN terhadap PRESTASI KERJA.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini sebagai berikut:

1. Memberikan kontribusi akademis terhadap kajian-kajian terutama yang menyangkut tentang budaya organisasi, komitmen dan prestasi kerja karyawan.

2. Memberikan masukan informasi mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen dan prestasi kerja sehingga dapat digunakan untuk mengevaluasi, mengembangkan atau merevisi nilai budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat yaitu: Nilai PATUT, Nilai PATUH dan Nilai PATJU dalam kaitanya dengan KOMITMEN dan PRESTASI KERJA pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat Provinsi Nusa Tenggara Barat.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

1. Odom, Boxx dan Dunn (1990) mengadakan penelitian berjudul “*Organizational Culture, Comitment, Satisfaction, and Cohesion.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat hubungan antara budaya organisasi dan tiga elemen penting perilaku karyawan yaitu komitmen, kepuasan kerja dan kohesi kelompok kerja. Sampel penelitian ini sebanyak 387 manajemen tingkat menengah dan manajemen tingkat atas dari 40 organisasi transportasi di tingkat Negara bagian, Nasional dan Internasional yang tercakup dalam *National Highway and Transportation Management Institute.*

Langkah pertama dalam analisisnya menggambarkan sifat dasar dari budaya organisasi dalam setting perusahaan transportasi yaitu sejauh mana lingkungan kerja yang dikarakteristikan dengan budaya birokrasi, inovasi dan suportivitas. Langkah kedua menggunakan model *one-way analysis of variance dan appropriate range test* untuk menentukan apakah perbedaan signifikan terdapat diantara kelompok-kelompok responden yang dibagi menjadi tiga berdasarkan dimensi budaya.

Hasil penelitian dari Odom, Boxx dan Dunn disimpulkan sebagai berikut: pertama organisasi cenderung lebih birokratis dan kurang inovasi dan suportif, dan kedua budaya *inovatif dan suportif* mempengaruhi komitmen, kepuasan dan kohesi karyawan.

Perbedaan dan persamaanya dengan penelitian ini:

- a. Variabel *intervening* sama yaitu komitmen.
- b. Variabel endogen sama yaitu prestasi kerja.
- c. Variabel exogen berbeda, pada penelitian ini dimensi budayanya menyangkut nilai-nilai budaya organisasi setempat yaitu: NILAI PATUT, NILAI PATUH dan NILAI PATJU.
- d. Alat analisis dan obyek penelitian berbeda, pada penelitian ini menggunakan analisis Path dan obyek penelitian pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat.

2. Penelitian yang dilakukan Hofstede, Neuijen, Ohavy dan Sanders (1990) yang berjudul "*Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*". Penelitian ini dilakukan pada dua puluh unit dalam 10 organisasi yang berbeda. Lima di Denmark dan lima di Belanda. Pengukuran kuantitatif atas budaya pada semua unit level dari dua puluh unit menunjukkan bahwa sebagian besar perbedaan antara kedua puluh unit dapat dijelaskan dengan enam faktor, yang berhubungan dengan konsep sosiologi organisasi, yang mengukur budaya organisasi atas enam dimensi independen. Keenam dimensi tersebut adalah, orientasi proses-orientasi hasil, orientasi karyawan-orientasi pekerjaan, *parochial*- professional, sistem terbuka-tertutup, kontrol longgar- ketat, *normative*-pragmatis. Perbedaan budaya organisasi ditemukan terletak pada level praktek yang dirasakan oleh anggota. Skor unit atas enam dimensi sebagian dapat dijelaskan dari keistimewaan



organisasi tetapi secara significant berkorelasi dengan berbagai karakteristik tugas, structural, dan system kontrol dari unit-unit tersebut.

Perbedaan dan persamaanya dengan penelitian ini:

- a) Kesamaan penelitian ini sama-sama mengkaji mengenai budaya organisasi.
 - b) Dimensi budaya yang diukur berbeda, pada penelitian tersebut dimensi budaya menyangkut; orientasi proses-orientasi hasil, orientasi karyawan-orientasi pekerjaan, *parochial*- professional, system terbuka-tertutup, kontrol longgar- ketat, *normative*-pragmatis. pada penelitian ini dimensi budaya menyangkut nilai-nilai budaya organisasi setempat yaitu: NILAI PATUT, NILAI PATUH dan NILAI PATJU.
 - c) Pendekatan analisis berbeda, pada penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis Path.
 - d) Obyek penelitian berbeda, obyek penelitian tersebut dilakukan pada 10 organisasi yang berbeda. Sedangkan pada penelitian ini obyek penelitian pada Kantor Sekertariat Daerah Kabupaten lombok Barat.
3. Disertasi dari Biantoro (2002) membahas tentang bagaimana pengaruh faktor-faktor praktek manajemen terhadap budaya dan kinerja perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada kawasan industri di wilayah Surabaya dan sekitarnya. Analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah SEM (*Structural Equation Model*). Variable budaya organisasi yang digunakan sebanyak 10 variabel

yang didasarkan pada penelitian (Fomburn, 1992; Robbins, 1993; Ivancevich, 1995). Adapun variable kinerja perusahaan menggunakan 8 variabel (Becker & Gerhart, 1996 dan Delaney & Huelid, 1996).

Hasil penelitian tersebut menunjukkan variabel praktek manajemen (14 variabel) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sementara variabel Budaya organisasi dan praktek manajemen berpengaruh secara bersamaan terhadap kinerja perusahaan.

Perbedaan dan persamaanya dengan penelitian ini:

- a) Penelitian tersebut tidak menggunakan variable intervening, sedangkan penelitian ini variabel interveningnya yaitu komitmen .
- b) Variabel endogen sama yaitu prestasi kerja atau performance.
- c) Variabel exogen berbeda, pada penelitian tersebut demensi budayanya menggunakan sebanyak 10 variabel budaya organisasi yang didasarkan pada penelitian (Fomburn, 1992; Robbins, 1993; Ivancevich, 1995), sedangkan penelitian ini menggunakan budaya organisasi setempat yaitu: NILAI PATUT, NILAI PATUH dan NILAI PATJU.
- d) Alat analisis dan obyek penelitian berbeda, pada penelitian tersebut analisisnya menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) dan obyek penelitiannya dilakukan pada kawasan industri di wilayah Surabaya dan sekitarnya. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis Path dan obyek penelitian pada Kantor Sekertariat Daerah Kabupaten lombok Barat.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Hamid (2002) berjudul "Pengaruh organisasi baru terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja di PTP Nusantara IV (PERSERO) Sumatera Utara. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh organisasi baru (*merger*) yang juga akan berdampak terhadap munculnya budaya organisasi yang baru sehingga sejauh mana mempunyai efek terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja karyawan PTP Nusantara V - Sumatera Utara.

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa:

- a) Budaya organisasi baru berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
- b) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.
- c) Budaya organisasi baru berpengaruh negatif dan signifikan terhadap prestasi kerja.
- d) Budaya organisasi baru berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja secara tidak langsung melalui pemberian motivasi kerja secara intensive sebagai variabel perantara.

Perbedaan dan persamaanya dengan penelitian ini:

- a) Penelitian tersebut tidak menggunakan variable intervening, sedangkan penelitian ini variabel interveningnya yaitu komitmen .
- b) Variabel endogen sama yaitu prestasi kerja.
- c) Variabel exogen berbeda, pada penelitian tersebut demensi budayanya menyangkut nilai-nilai budaya organisasi baru (perusahaan yang

melakukan merger), sedangkan penelitian ini menggunakan budaya organisasi setempat yaitu: NILAI PATUT, NILAI PATUH dan NILAI PATJU.

- d) Alat analisis dan obyek penelitian berbeda, pada penelitian tersebut analisisnya menggunakan regresi berganda dan obyek penelitiannya pada PTP Nusantara IV (PERSERO). Sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis Path dan obyek penelitian pada Kantor Sekertariat Daerah Kabupaten Lombok Barat.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Budaya Organisasi (*Corporate Culture*)

Budaya perusahaan merupakan bagian dari lingkungan internal yang tidak terpisahkan dengan perusahaan yang terdiri dari atas seperangkat asumsi, keyakinan, dan nilai-nilai bersama yang dianut oleh anggota organisasi perusahaan dan digunakan untuk mengatur dan mengarahkan perilaku sesuai dengan fungsi yang diharapkan (Gordon, 2002 :374). Budaya juga merupakan sarana digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan dan membantu perusahaan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi lingkungan.

Beberapa definisi budaya perusahaan (*corporate culture*) telah dikenal dalam kepustakaan. *Culture* (budaya) mengacu pada karakteristik cara melakukan sesuatu dan perilaku bahwa orang di suatu tempat atau daerah mengembangkannya sepanjang waktu (Cascio, 1992: 622). Budaya mengatur cara bagaimana perusahaan memproses informasi, hubungan internal dan nilai-nilai (*values*).

Santhe (dalam, Ndraha, 1997 : 43) mendefinisikan budaya sebagai : "*The set of important assumption (often unstated) that members of community share in common*". Budaya perusahaan membentuk cara bagaimana pekerja memandang dunia. Disebabkan apa yang dilihat seseorang tergantung dimana ia berdiri, perubahan lingkungan yang bervariasi diyakini secara berbeda oleh pekerja yang memiliki budaya nasional yang berbeda, budaya profesional, departemen dan sub-kultur perusahaan yang lain (Fombrun, 1992 : 185).

Beberapa definisi "budaya organisasi" dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut:

Schein (1992 : 12) merumuskan budaya organisasi sebagai:

"A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problem of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems".

Definisi dari Schein ini memandang budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam sebuah organisasi terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi. Pola-pola tersebut menjadi sesuatu yang pasti dan disosialisasikan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi. sedang Susanto (1997 : 3) memberikan definisi yang berbunyi:

" Nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam

perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku”.

Secara lebih luas, Plunkett dan Attner (1997 :278) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem yang dinamis yang menyangkut nilai dan keyakinan, filosofi, pengalaman, kebiasaan, harapan, norma-norma, serta perilaku bersama yang dianut oleh anggota organisasi. Kebersamaan di dalam keyakinan nilai-nilai, filosofi dan norma-norma akan membantu karyawan mengembangkan rasa satu identitas kelompok dan kebanggaan, yang pada gilirannya nanti akan berkontribusi yang bernilai bagi efektifitas perusahaan di dalam mencapai tujuannya.

Dari beberapa definisi tersebut dapat diperoleh gambaran bahwa pandangan-pandangan tentang budaya organisasi umumnya menekankan pada pentingnya nilai-nilai yang dianut bersama dan ikatan kepercayaan serta pengaruhnya terhadap perilaku anggota organisasi. hal tersebut pula yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

2.2.2. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Schein (1992 : 8-10), terdapat sepuluh aspek kritis yang perlu diperhatikan dalam memahami budaya organisasi. Aspek-aspek tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perilaku yang menjadi kebiasaan (*observed behavioral regularities when people interact*). Kebiasaan penggunaan bahasa yang khas, tradisi-tradisi, dan aktivitas ritual organisasi pada situasi-situasi tertentu.
2. Norma-norma organisai (*group norms*). Standar dan nilai-nilai yang secara implisit berkembang dalam kelompok-kelompok kerja yang menjadi pedoman bagi organisasi.
3. Nilai-nilai yang diyakini (*espoused values*). Prinsip dan nilai yang diumumkan sebagai sesuatu yang harus dicapai oleh organisasi.

4. Filosofi formal (*formal piloshopy*). Kebijakan-kebijakan public dan prinsip-prinsip idciologis yang menjadi pedoman bagi organisasi dalam hubungannya dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan organisasi (stakeholders)
5. Aturan main (*rules of the game*). Peraturan yang secara tidak langsung berlaku dalam organisasi dimana seorang anggota organisasi harus mematuhiinya agar bias diterima secara penuh.
6. Iklim organisasi (*Climate organazation*). Suasana yang diciptakan organisasi melalui lay out fisik dan cara yang dilakukan organisasi dalam berinteraksi dengan sesamanya atau dengan pihak-pihak luar di luar organisasi.
7. Keterampilan khusus (*embedded skills*). Keterampilan khusus yang dimiliki anggota organisasi dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu, serta kemampuan untuk melanjutkan tugas yang selalu beralih pada tiap generasi tanpa harus mempelajari secara tertulis.
8. Kebiasaan berpikir, pola kejiwaan, dan atau paradigma-paradigma linguistis (*habits of thinking, mental models, and or linguistic paradigms*). Kerangka pemahaman kognitif yang menjadi pedoman bagi persepsi, pemikiran, dan bahasa yang digunakan anggota organisasi serta selalu disampaikan kepada anggota-anggota baru selama masa sosialisasi awal.
9. Pemahaman bersama (*Shared meaning*). Pengertian yang muncul sebagai hasil iteraksi antara sesama anggota organisasi.
10. Simbul-simbul fisik (*"root metaphors" or integrating symbols*). Ide, perasaan dan citra organisasi yang dikembangkan sehingga menampakan karakteristik dari organisasi itu sendiri. Hal-hal tersebut tercermin dalam bentuk fisik bangunan, lay out kantor, dan materi-materi fisik organisasi lainnya.

Robbins (1996 : 595 – 596) mengemukakan tujuh karakter primer yang digunakan secara bersamaan untuk memahami hakekat dari budaya suatu organisasi pada masa sekarang. Ketujuh karakteristik primer tersebut adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*)
2. Suatu keleluasaan bagi anggota organisasi sehingga terdorong untuk melakukan tindakan-tindakan yang inovatif dan berani mengambil resiko
3. Perhatian pada rincian (*attention to detail*)
4. harapan organisasi kepada anggotanya agar bertindak secara cermat, analitis dan memperhatikan pada rincian.
5. Orientasi pada hasil (*outcome orientation*)

6. Sejauh mana pihak manajemen organisasi lebih memperhatikan hasil kerja anggota organisasi daripada teknik atau proses yang dilakukan untuk mencapai hal tersebut.
7. Orientasi pada orang (*people orientation*)
8. Bagaimana organisasi memperlakukan anggota-anggotanya secara manusiawi
9. Orientasi pada tim (*team orientation*)
10. Menunjukkan apakah proses-proses kerja dalam organisasi dilaksanakan dalam kelompok-kelompok kerja, bukan pada individu.
11. Agresivitas (*aggressiveness*)
12. Sejauh mana anggota organisasi berperilaku agresif dan kompetitif dalam proses kerjanya.
13. Kestabilan (*stability*)

Kekuatan anggota organisasi memegang teguh 7 karakteristik tersebut menunjukkan hasil stabil atau tidaknya organisasi dalam menata dirinya menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi.

Untuk meneliti budaya organisasi dan kekuatannya, Schein (1992 ; 16- 27) mengatakan bahwa budaya dapat dianalisis ke dalam beberapa tingkat yaitu:

1. *Artifak (artifact)*

Merupakan tingkat budaya yang nampak di permukaan. Termasuk dalam artifak adalah semua fenomena yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan ketika seseorang memasuki sebuah kelompok dengan budaya yang masih asing baginya. Hal-hal lain yang juga termasuk artifak adalah produk yang tampak (*visible products*) dari organisasi seperti rancangan lingkungan fisik, bahasa, teknologi, produk, kreasi-kreasi artistik, gaya dalam berbusana, pengungkapan emosi, mitos cerita tentang organisasi, daftar nilai-nilai organisasi yang terpublikasikan, ritual, perayaan-perayaan, dan lain-lain. Untuk tujuan analisis, tingkat ini juga mengilustrasikan perilaku yang tampak (*visible behavior*) dari kelompok dan proses-proses organisasional dimana terdapat perilaku yang secara rutin dilakukan.

2. Nilai-nilai yang diyakini (*espoused Values*)

Dalam organisasi terdapat nilai-nilai tertentu yang umumnya dicanangkan oleh tokoh-tokoh seperti pendiri dan pemimpinnya, yang menjadi pegangan dalam menekan ketidakpastian pada bidang-bidang yang kritis. Nilai-nilai itu menjadi sesuatu yang tidak didiskusikan dan didukung oleh perangkat keyakinan, norma, serta aturan-aturan operasional mengenai perilaku dalam organisasi. hal-hal tersebut membentuk suatu kesadaran dan secara eksplisit diucapkan serta dilakukan karena telah berfungsi sebagai norma atau moral yang memandu anggota organisasi dalam menghadapi situasi tertentu dan melatih anggota baru.

3. Asumsi-asumsi dasar (*basic assumptions*)

Merupakan asumsi-asumsi dasar yang telah ada sebelumnya (*taken for granted*) dan menjadi panduan perilaku bagi anggota organisasi dalam memandang suatu permasalahan. Jika asumsi dasar dipegang teguh, maka anggota organisasi akan merumuskan perilaku berdasarkan pada kesepakatan-kesepakatan yang berlaku. Asumsi-asumsi dasar cenderung tidak untuk dipertentangkan atau diperdebatkan dan cenderung sangat sulit diubah.

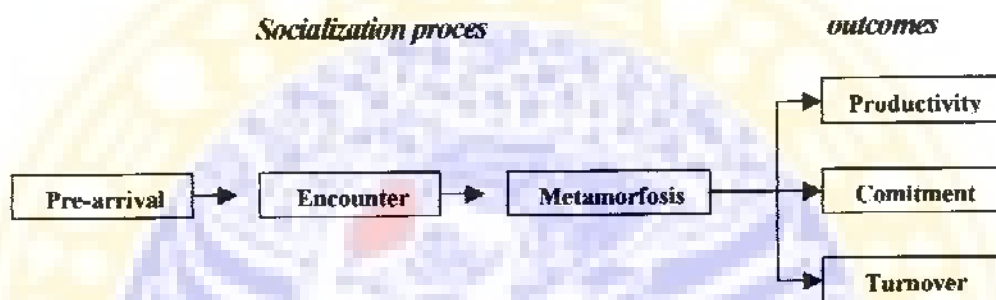
2.2.3. Pembentukan Budaya Organisasi

Beberapa unsur budaya organisasi banyak ditentukan oleh beberapa hal (Atmosoeprapto, 2001) antara lain:

1. Lingkungan usaha tempat perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilannya.
2. Nilai-nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi.
3. Panutan atau keteladanan, orang-rang yang menjadi panutan atas keberhasilannya.

4. Upacara-upacara , acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.
5. *Network*, jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai budaya organisasi.

Dalam upaya pembentukan budaya organisasi dilakukan proses penyesuaian yang dikenal dengan sosialisasi, yaitu proses yang mengadaptasi para karyawan pada budaya organisasi. Proses ini terdiri dari tiga tahap antara lain: Pra kedatangan, perjumpaan, dan metamorfosis. Gambar berikut menunjukkan proses tersebut:



Gambar 2.1. Proses sosialisasi budaya organisasi

Sumber: Robbins, 2001 :552

Tahap pertama pra-kedatangan, terjadi sebelum seseorang anggota baru bergabung dengan organisasi. Tahap kedua, karyawan baru melihat seperti apakah organisasi sebenarnya dan menghadapi kemungkinan harapan dan kenyataan yang berbeda. Tahap ketiga, perubahan yang relatif tahan lama akan terjadi. Karyawan baru itu menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaannya, dengan berhasil melakukan perannya, dan melakukan penyesuaian nilai dan norma kelompok kerjanya. Proses tiga tahap ini berdampak pada produktifitas kerja, komitmen pada tujuan organisasi, dan keputusan akhir untuk tetap bersama organisasi.

Sosialisasi budaya kepada karyawan dapat dilaksanakan dengan beberapa cara yang dinilai berhasil, yaitu melalui:

1. **Cerita.** Cerita-cerita ini khususnya berisi dongeng suatu peristiwa mengenai pendiri organisasi, pelanggaran aturan, sukses dari miskin dan kaya, pengurangan angkatan kerja, lokasi karyawan, reaksi terhadap kesalahan masa lalu, dan mengatasi masalah organisasi (Deutsch, 1991).
2. **Ritual.** Merupakan deretan berulang kegiatan yang mengukapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan (Wagner III dan Hollenbeck, 1992).
3. **Lambang materi.** Lambang materi mengantarkan kepada para karyawan siapa yang penting, dan jenis perilaku yang dimunculkan yang tepat (Rafaeli dan Pratt, 1993).
4. **Bahasa.** Banyak organisasi di dalam organisasi yang menggunakan bahasa sebagai suatu cara untuk mengadakan identifikasi anggota suatu budaya atau anak budaya. Dengan mempelajari bahasa, anggota membuktikan penerimaan mereka akan budaya itu. (Wagner III dan Hollenbeck, 1992).

Budaya organisasi membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, maka perlu tetap dipelihara keberadaannya (Rafaeli, 1991). Komitmen seluruh karyawan yang dimulai dari pemimpin puncak hingga karyawan lapis terbawah merupakan persyaratan mutlak untuk tetap terpeliharanya budaya organisasi. Komitmen tidak sekedar keterkaitan fisik, tetapi juga secara mental.

2.2.4. Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi

Schein (1992: 22) menyatakan bahwa sebagai sekumpulan asumsi-asumsi mendasar, budaya organisasi berfungsi untuk memberikan arah bagi anggota

organisasi tentang apa yang harus diperhatikan, makna dari segala sesuatu yang harus dicapai, bagaimana seharusnya reaksi dan tindakan yang diambil dalam situasi-situasi tertentu.

Budaya organisasi mempunyai empat fungsi dasar (Nelson dan Quick, 1997), yaitu perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan mekanisme kontrol atas perilaku. Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perikat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan. Hal tersebut dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku karyawan.

Menurut Robbins (1996: 601), fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai peran dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Memberikan rasa identitas bagi anggota organisasi
3. Mempermudah munculnya komitmen pada kepentingan yang lebih luas
4. Meningkatkan kemantapan sistem sosial
5. Menjadi mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap atau perilaku karyawan

Susanto (1997: 19-20) memaparkan manfaat yang diperoleh apabila budaya perusahaan dipahami oleh seluruh lapisan sumber daya manusia dan bagi perusahaan. Manfaat bagi sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a) Memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam perusahaan. Dalam hal ini sumber daya manusia tidak dapat semena-mena bertindak atau berperilaku sekehendak hati, melainkan harus menyesuaikan diri dengan siapa dan dimana mereka berada.
- b) mempunyai kesamaan langkah dan visi di dalam melakukan tugas dan

tanggung jawab, masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antar individu/bagian karena individu/bagian dengan individu/bagian yang lain saling melengkapi dalam kegiatan usaha perusahaan.

- c) Mendorong sumber daya manusia selalu mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik. Hal ini dapat dicapai apabila proses sosialisasi dapat dijalankan dengan tepat kepada sasarannya.
- d) Mengetahui secara pasti tentang karirnya di perusahaan sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab.

Susanto (1997: 26-27) maupun Schein (1992: 9) setuju bahwa memahami dan mengelola budaya organisasi tidak hanya ditujukan untuk mencari penjelasan tentang fenomena keberhasilan organisasi, melainkan juga dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan organisasi menjadi lebih efektif. Budaya organisasi dapat digunakan sebagai alat manajemen dalam meraih kemajuan dan dimanfaatkan sebagai andalan daya saing.

Menurut Kreitner dan Kinichi (2001 : 72), budaya perusahaan memiliki empat macam fungsi, yaitu:

1. Memberikan anggota organisasi suatu identitas perusahaan
2. Mempermudah timbulnya komitmen bersama.
3. Meningkatkan kemandirian sistem sosial. Budaya perusahaan yang kuat akan membantu perusahaan dalam mengelola secara efektif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi karena adanya kesamaan atas nilai-nilai dan keyakinan yang dianut bersama ketika menghadapi perubahan yang berlangsung. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan karyawan dengan memberikan standar yang tepat tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan.
4. Memberikan perilaku melalui pembentukan persepsi dan keyakinan bersama.

Secara lebih luas, George dan Jones (2002 : 377), menyatakan bahwa terdapat enam macam fungsi budaya perusahaan, yaitu:

1. Mendukung strategi bisnis perusahaan.

2. Memberikan cara-cara yang dapat diterima bagi manajer untuk menghadapi lingkungan eksternal.
3. Membantu dalam mengambil keputusan ketika penarikan tenaga kerja.
4. Menetapkan kriteria kinerja. Manajemen dapat menyusun kriteria penilaian kinerja yang mengarah pada perilaku yang relevan dengan budaya perusahaan yang dikehendaki.
5. Membantu mengarahkan perilaku individu dalam melaksanakan hubungan interpersonal di tempat kerja.
6. Memilih manajemen yang tepat.

2.2.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Perusahaan

Menurut Plunkett dan Atmer (1997 : 278), dalam pembentukan dan perkembangannya, budaya perusahaan dipengaruhi oleh tujuh faktor, antara lain:

- a) Proses-proses organisasional penting yang berlangsung di dalam organisasi. Proses tersebut antara lain meliputi sistem komunikasi, sistem pemberian *reward*, sistem pengambilan keputusan dan lain-lain.
- b) Koalisi dominan.
Budaya perusahaan dipengaruhi oleh sasaran, strategi dan kepemimpinan. Kepemimpinan punya pengaruh penting karena terkait langsung dengan proses pengarahan yang akan berdampak pada sikap dan perilaku karyawan.
- c) Karyawan dan aset berwujud lainnya.
Sumber daya yang terwujud, seperti jumlah karyawan, pabrik, peralatan, sarana dan persediaan, serta modal yang diperlukan untuk melakukan berbagai aktifitas penting akan mempengaruhi budaya perusahaan.
- d) Susunan organisai formal
Susunan formal yang mengorganisasikan tugas dan individu akan berpengaruh terhadap budaya perusahaan.
- e) Sistem sosial.
Sistim sosial yang berperan penting dalam pembentukan norma dan nilai antara lain, sistim afiliasi, kepercayaan dan hubungan.
- f) Teknologi
Proses teknologi utama dan perlengkapan yang digunakan karyawan dan bagaimana penggunaannya akan berpengaruh pada budaya perusahaan.
- g) Lingkungan eksternal.
Lingkungan luar perusahaan seperti, kondisi sosial yang berlangsung dalam masyarakat dan situasi persaingan dapat berpengaruh terhadap budaya perusahaan.

2.2.6. Budaya Dominan dan Sub Budaya

Dalam berbagai artikel tentang budaya sering didapati adanya asumsi bahwa budaya dominanlah yang memberi pengaruh pada perilaku anggota organisasi. Namun, organisasi merupakan sebuah struktur yang kompleks.

Deal dan Kennedy (1982: 134-135) juga mengungkapkan beberapa petunjuk yang dapat digunakan oleh orang dari dalam perusahaan sendiri untuk menganalisis budaya perusahaan. Hal-hal tersebut antara lain memahami kemajuan jalur karir karyawan, berapa lama individu bertahan untuk posisi manajemen menengah, mengamati apa yang selalu didiskusikan atau ditulis dalam memo-memo, serta memberikan perhatian khusus pada anekdot atau cerita-cerita yang beredar melalui jaring-jaring budaya.

Semua pandangan tentang budaya menekankan bahwa budaya disebarkan (*shared*) oleh semua anggota organisasi. Bertolak dari pandangan itu, Roberts dan Hunt (1991: 120-130) merekomendasikan empat pendekatan yang bisa diterapkan untuk mempelajari budaya. Kecmpat pendekatan itu adalah sebagai berikut:

1. Budaya sebagai norma, keyakinan, dan nilai-nilai (*culture as shared norms, beliefs, and values*)

Pendekatan ini mesejajarkan norma-norma, ikatan keyakinan, dan nilai-nilai dengan ideologi manajemen pada perusahaan-perusahaan. Hal ini juga menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan yang sukses memiliki keyakinan yang teridentifikasi (*identifiable beliefs*) dimana hal tersebut

mengekspresikan pernyataan perusahaan dan dapat mengarahkan karyawan.

2. Budaya sebagai mitos, cerita, dan manifestasi bahasa lainnya (*culture as mythos, stories, and other manifestation of language*)

Cerita-cerita yang berkembang di sebuah perusahaan merupakan keunikan tersendiri dan membedakannya dengan cerita di perusahaan lain. Dalam upaya untuk menunjukkan pentingnya itu sendiri, membangun identitas perusahaan, serta membantu karyawan dan kelompok-kelompok yang ada untuk melalui perubahan-perubahan dalam peraturan dan status. Kepekaan pada ritus dan perayaan-perayaan akan membantu manajer untuk bertindak lebih efektif. Manajer dapat mengidentifikasi maksud dan meningkatkan ekspresi dan hal-hal tersebut guna mewujudkan keuntungan bagi perusahaan.

4. Budaya sebagai interaksi simbolis (*culture as symbolic interaction*)

Penggabungan budaya sebagai norma, nilai-nilai, mitos dan cerita, serta ritus dan perayaan dapat dicapai dengan memandang organisasi sebagai interaksi simbolis. Dari sudut pandang ini, manajer dapat menyediakan penjelasan, rasionalisasi, dan legitimasi bagi aktivitas-aktivitas organisasi. Manajer bisa lebih dipandang sebagai seorang penceramah yang bila berbicara di hadapan karyawan memerlukan adanya norma-norma dan nilai-nilai yang dimanifestasikan dalam bentuk mitos dan cerita.

2.2.7. Budaya Kuat dan Lemah

Saat ini makin populer untuk membedakan antara budaya kuat dan lemah. Argumennya adalah bahwa budaya yang kuat memiliki dampak yang lebih besar bagi perilaku pekerja dan lebih langsung berkaitan dengan pengurangan keluar dari menerima nilai utama dan makin besar komitmen mereka terhadap perilaku anggotanya sebab tingginya derajat kebersamaan dan keeratan yang menimbulkan iklim kontrol perilaku internal yang tinggi. Salah satu efek spesifik dari kultur yang kuat adalah rendahnya *turn over* pekerja. Budaya yang kuat mendemonstrasikan janji yang kuat diantara pekerjanya tentang untuk apa organisasi tersebut berdiri (Robbins, 1993: 606).

Krisis dan keluar masuknya anggota yang cukup cepat, sejalan dengan kekurang mekanisme yang otomatis, dapat menghancurkan suatu budaya atau melemahkannya. Namun sebaliknya suatu budaya dapat tumbuh menjadi sangat kuat apabila terdapat banyak nilai-nilai, pola perilaku, praktek bersama, serta bila tingkatan-tingkatan budaya terkait satu sama lain dengan sangat erat. Kontinuitas kepemimpinan, keanggotaan kelompok yang stabil, konsentrasi geografis, ukuran kelompok yang kecil, dan keberhasilan yang berarti semuanya berperan pada munculnya budaya yang kuat. (Santhe, 1985).

Dalam sebuah budaya organisasi yang kuat, hampir semua manajer menganut seperangkat nilai-nilai dan metode menjalankan bisnis yang relatif konsisten. Jadi atas dasar keadaan tersebut, para karyawan baru dapat mengadopsi nilai-nilai ini dengan sangat cepat. Mereka sering menjadikan

nilai-nilai yang dianut bersama itu semacam pernyataan misi dan mendorong para manajer untuk mengikuti pernyataan tersebut. Selanjutnya, gaya dan nilai-nilai suatu budaya yang kuat cenderung tidak banyak berubah walaupun ada pergantian CEO karena kar-akarnya sudah mendalam (Kotter dan Heskett, 1992).

Tabel 2.1 berikut ini menggambarkan bentangan budaya tipis ke budaya tebal.

Tabel 2.1
Tipe-tipe Budaya Perusahaan

	THIN CULTURE	THICK CULTURE
REWARD SYSTEMS	<ul style="list-style-type: none"> • MOSTLY \$\$\$ TIED TO BOTTOM LINE NO JOB SECURITY 	<ul style="list-style-type: none"> • EXTENSIVE SOCIAL SUPPORT • TIED TO CORE COMPETENCIES & TO SENIORITY
EDUCATIONAL SYSTEMS	<ul style="list-style-type: none"> • LIMITED TECHNICAL TRAINING. MOSTLY ON THE JOB 	<ul style="list-style-type: none"> • EXTENSIVE TRAINING & COMMUNICATION • EMPHASIS ON SHARED VALUE
SOCIALIATION SYSTEMS	<ul style="list-style-type: none"> • LIMITED SOCIAL INTERACTION • LOW INTEGRATION OF WORK W/ FAMILY AND LEISURE 	<ul style="list-style-type: none"> • EXTENSIVE INTERACTION • PSYCHOLOGICAL CONTRACT

Sumber : Fombrun (1992 : 192)

Tabel di atas menggambarkan bagaimana seluruh perusahaan dapat berada sepanjang *continuum* yang terbentang dari budaya tipis ke budaya tebal, yakni dua kubu yang berlawanan yang menunjukkan bagaimana dalam perusahaan yang berbeda, para manajer dapat memilih untuk mengendalikan karyawannya (Fombrun, 1992 : 191-193).

2.2.8. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja dan Komitmen

Logika tentang cara kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan (Kotter dan Heskett, 1992).

- a) Penyatuan tujuan. Dalam sebuah perusahaan dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh gendang yang sama.
- b) Budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan.
- c) Budaya yang kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Keyakinan bahwa budaya yang kuat dan khas sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi dinyatakan oleh Hofstede (1990).

“Ditemukan secara umum bahwa organisasi-organisasi yang sukses mempunyai budaya yang kuat sekaligus khas, termasuk mitos-mitos yang memperkuat sub-budaya organisasi. Organisasi yang gagal mempunyai sub-sub budaya kerja yang berlainan satu sama lain, atau, jika tidak, mempunyai budaya masa lalu yang membuat organisasi terhalangi dalam melakukan adaptasi terhadap lingkungan yang berubah”.

Pengamatan para ahli dan pengalaman banyak praktisi manajemen menunjukkan bahwa, pertama, dalam organisasi yang memiliki budaya yang kuat, perilaku para anggotanya dibatasi oleh kesepakatan bersama dan bukan karena perintah atau karena ketentuan-ketentuan formal. Kedua, dampak budaya yang kuat terhadap perilaku para anggotanya tampaknya besar dan telah berkaitan langsung dengan menurunnya keinginan para karyawan yang pindah berkarya di organisasi lain. Ketiga, budaya yang kuat berarti akan makin banyak anggota organisasi yang menerima keterkaitannya pada norma-norma dan sistem nilai-

nilai organisasional yang berlaku, dan makin meningkat pula komitmen mereka terhadap keberhasilan penerapan norma-norma dan sistem nilai-nilai tersebut (Siagian, 1995).

2.2.9. Komitmen

Usaha membangun komitmen digambarkan sebagai upaya untuk menjalin suatu hubungan jangka panjang. Individu-individu yang memiliki komitmen terhadap perusahaan kemungkinan untuk tetap bertahan di perusahaan lebih tinggi ketimbang individu-individu yang tidak komit. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku.

Jewel dan Siegal (1998 : 518) mengatakan bahwa, Keadaan psikologis yang diyakini berkaitan dengan tinggal dipekerjaan adalah komitmen kerja. Komitmen kerja adalah sebuah variabel yang mencerminkan derajat hubungan yang dianggap dimiliki oleh individu itu sendiri dengan pekerjaan tertentu dalam organisasi tertentu.

Komitmen kerja adalah variabel yang terdapat dalam berbagai derajat yang berbeda-beda. Pada sisi ekstrim yang satu ialah merasa asing (*Alienation*), suatu keadaan yang menunjukkan tidak adanya rasa hubungan dengan pekerjaan dan organisasi. Pada sisi ekstrim yang lain adalah identifikasi, yaitu persepsi individu terhadap hubungan itu demikian kuatnya sehingga jati dirinya cenderung berkaitan dengan peran kerja dalam organisasi tertentu. (Guion, 1958).

Sebagian besar para peneliti setuju bahwa komitmen kerja yang kuat berasal dari interaksi variabel demografi individu (misalnya usia dan jenis

kelamin), variabel psikologis pribadi (misalnya kebutuhan dan nilai-nilai), dan keadaan derajat kerja tertentu (misalnya sifat kerja). Dari banyak variabel yang menjadi penentu komitmen kerja, salah satu variabel yang paling banyak disebutkan adalah sistem nilai pribadi seseorang. Orang dengan derajat komitmen kerja yang tinggi juga memandang kerja mempunyai nilai yang tinggi (Chusmir, 1982).

Mowday, Steers, dan Porter (1997) dalam Robinson, Simourd dan Poporino (1999) menguraikan komitmen organisasional yang digunakan menunjukkan tiga aspek sikap karyawan, yaitu:

1. *the extent to which an employe demonstrate a strong disire to remaine of the organization.*
2. *the degree of wililingness to exert high levels of effort for the organization.*
3. *belief in an acceptance of the mayor value and goals of the organization.*

Dari ketiga aspek tersebut ditekankan pada komponen-komponen sikap komitmen karyawan terhadap perusahaan yang menunjukkan adanya ikatan atau kesetiaan antara karyawan dan perusahaan.

Morrow (1983) dalam Robinson, Simourd dan Poporino (1999) menyimpulkan bahwa komitmen merupakan fungsi karakteristik personal dan fungsi-fungsi situasional yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Karakteristik personal ini meliputi umur, masa kerja, dan pendidikan. Sedangkan factor-factor situasional meliputi konflik peran, kemenduaan peran dan iklim organisasi.

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

1. *Understanding employee work value*
2. *Communicating job performance standars*
3. *Lingking performance to reward*
4. *Providing effective performance evaluations,*
5. *Offering support for managers and supervisory.*

Berdasarkan kelima pendekatan tersebut komitmen akan muncul apabila adanya pemahaman nilai kerja, mengkomunikasikan standar prestasi kerja dan hubungan dengan reward dan memberikan dukungan kepada manajer dan supervisor.

Menurut Meyer and Allen (Luthans, 1995 : 127). Terdapat tiga dimensi untuk mengukur komitmen anggota organisasi atau karyawan perusahaan, yaitu:

- a) *Affective commitment.*

Perasaan karyawan, pengalaman karyawan, keterlibatan karyawan dalam bekerja.

- b) *Contimuanse commitment.*

Pertimbangan yang berdasarkan kerugian yang dihadapi karywan jika ia meninggalkan pekerjaan.

- c) *Normative commitment*

Perasaan tanggung jawab untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Bishop (Umiker, 1999 : 38) menjelaskan bahwa komitmen karyawan dalam organisasi meliputi:

1. Perasaan kuat terhadap pencapaian tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Suatu kesediaan untuk berusaha sekuat-kuatnya untuk meningkatkan diri atas nama organisasi.

3. Suatu keinginan yang kuat untuk mengikrarkan keanggotaan mereka di dalam organisasi.

Komitmen karyawan sangat dekat hubungannya dengan kehadiran atau absensi karyawan dan tingkat retensi karyawan. Komitmen yang profesional akan mempengaruhi kinerja karyawan (*job performance*). Komitmen dan tujuan karyawan akan menaikkan koordinasi pekerjaan, ketika terjadi komitmen yang rendah akan berakibat pada kurangnya produktifitas atau kreatifitas. Organisasi tidak akan bekerja dengan mengerahkan segala potensinya, karena menganggap tugas tersebut kurang mencukupi komitmen karyawan sebagai suatu penangkal birokrasi dan mempersepsikan perasaan berdasarkan dari karyawannya.

Menurut Umiker (1999 : 39), faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan sebagai berikut:

1. Kepedulian yang diatur atas penggantian tekanan-tekanan yang secara langsung mempengaruhi komitmen untuk menghasilkan kinerja, komitmen terhadap atasan dan profesinya.
2. Perampangan, penggabungan, penurunan upah, ketidak amanan kerja, dan imbalan atas produktifitas yang meningkat.
3. Persepsi dari dukungan organisasi dan tingkat dimana manajer menilai kontribusi karyawan.
4. Kesetabilan kerja, peluang frustrasi disebabkan karena tuntutan-tuntutan yang baru dan perubahan pola kerja akan mengurangi komitmen.
5. Kekuasaan karyawan lebih sukar mengambil resiko dan membuat komitmen ketika mereka merasa ditanggapi, memiliki kebebasan menjadi dirinya sendiri, dan terselamatkan dari diskriminan dan gangguan.

Berbagai pemahaman mengenai komitmen organisasi di atas pada dasarnya menekankan bagaimana hubungan karyawan dan perusahaan yang menimbulkan sikap komitmen karyawan, yang dapat dipandang sebagai bentuk hubungan mutual commitment yang menguntungkan masing-masing pihak.

Karyawan yang komit dikatakan akan memiliki keterikatan yang kuat dengan perusahaan sehingga bersedia menerima dan mencapai tujuan organisasi.

2.2.10. Performance (Prestasi Kerja)

Prestasi kerja merupakan manifestasi dari hasil karya seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Hasibuan (1996) menyatakan, prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan hati.

Kemudian Moenir (1983) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil karya seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu. Prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.

Swasto (1996:) mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Hal ini dapat berkaitan dengan jumlah kualitas dan pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh individu dalam kurun waktu tertentu.

Prestasi kerja setiap individu akan selalu berbeda-beda karena setiap manusia diberi karakteristik-karakteristik yang berbeda-beda dari segi kemampuan intelgensi ataupun kemampuan tehnikel, perbedaan gender, umur, perilaku dan sebagainya. Dimana dari karakteristik-karakteristik tersebut akan muncul pola hasil kerja yang berbeda. Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja dinyatakan Vroomian dalam Umar (2000 : 151) sebagai berikut: prestasi

kerja seseorang tergantung dari motivasi, kemampuan kerja (*ability*)-nya, dimana faktor motivasi terdiri dari komponen nilai-nilai (*values*), peralatan (*instrumentality*) dan harapan. Pendapat tersebut didukung oleh Lawer dan Porter dalam Umar (2000 : 151) yang menguraikan bahwa "prestasi kerja seseorang karyawan tergantung dari usaha/energi yang dikeluarkan (*effort*), kemampuan (*ability*) yang dimiliki serta kesesuaian antara (*effort*) yang dilakukan dan pandangan atasan langsung tentang *job requirement-nya* (*role perception*).

Untuk mengidentifikasi apakah karyawan menunjukkan hasil kerja yang memuaskan maka perlu ada kriteria atau standar tertentu atas pekerjaan yang dilakukan. Terdapat tiga prangkat yang paling populer dalam mengevaluasi prestasi kerja, yaitu hasil tugas individu, perilaku karyawan dan ciri individu seperti: sikap baik, rasa percaya diri, dapat diandalkan dan tampak sibuk (Robbins, 1996 : 259-260). Anderson (1988 : 96-97) mengemukakan lima kriteria pengukuran prestasi yaitu: (1). kuantitas, (2) kualitas, (3) kerjasama, (4) dapat dipercaya, (5) kreativitas dan inovasi. Kelima dimensi tersebut akan berbeda dan sangat tergantung terhadap situasi dan kondisi suatu organisasi atau perkerjaan. Dalam hal ini seorang manajer harus memonitor dan menentukan dimensi mana yang penting dan terkait dengan organisasi.

Gomes (1995 : 142) memperluas dimensi-dimensi prestasi kerja karyawan yang dideskripsikan dalam perilaku-prilaku yang spesifik meliputi:

1. Kuantitas kerja (*Quantity of work*); jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
2. Kualitas kerja (*Quality of work*); kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

3. Pengetahuan pekerjaan (*Job knowledge*); luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. Kerativitas (*Creativeness*); keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. Kerja sama (*Cooperation*); kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain dalam hal ini sesama anggota.
6. Ketergantungan (*Dependebilty*); kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. Inisiatif (*Initiative*); semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. Kualitas individu (*Personal Qualities*); menyangkut keperibadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas diri.

Menurut Handoko (1994 : 135) penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk:

1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manager dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Perencanaan kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian juga sebaliknya, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan

Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Melihat ketidakakuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain informasi manajemen personalia.

8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan tersebut.

9. Menjamin kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi

10. Melihat tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan dan masalah-masalah pribadi lainnya.

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil Skertariat Daerah TK II Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat dalam penelitian ini, mengacu pada peraturan Pemerintah Daerah Republik Indonesia Nomor 10 tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil, yang mengatakan bahwa dalam rangka usaha menjamin obyektifitas dalam pembinaan Pegawai Negeri sipil berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja, maka unsur-unsur yang dinilai adalah: (1) Kesetiaan, (2) Kualitas kerja, (3) Tanggung jawab, (4) Ketaatan, (5) Kejujuran, (6) Kerjasama, (7) Prakarsa, (8) Kepemimpinan.

2.2.11. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Robbins (2002 : 263) ada beberapa cara dalam penilaian kinerja yaitu:

- a) Esai tertulis. Metode ini dilakukan dengan menulis sebuah narasi yang menggambarkan kelebihan, kekurangan, prestasi waktu lampau, potensi dan saran-saran mengenai seorang karyawan untuk perbaikan.
- b) Keadaan Kritis. Metode ini memfokuskan perhatian penilai pada perilaku-prilaku yang merupakan kunci untuk membedakan antara sebuah pekerjaan efektif atau tidak efektif.
- c) Grafik skala penilaian. Pada metode ini dicatat faktor-faktor kinerja seperti: kualitas dan kuantitas kerja, tingkat pengetahuan, kerja sama, loyalitas, kehadiran, kejujuran dan inisiatif.
- d) Skala peningkatan waktu. Metode ini penilai menilai para pekerja berdasarkan kepada hal-hal dalam rangkaian kesatuan, tetapi poin-poinnya merupakan contoh perilaku aktual dalam pekerjaan.
- e) Perbandingan multipersonal. Metode ini mengevaluasi satu kinerja individu dengan membandingkannya dengan individu atau individu-individu yang lainnya.

Pengukuran prestasi kerja menurut Syarif, (1987) adalah mutu (kehalusan, kebersihan, ketelitian), jumlah waktu (kecepatan), jumlah macam kerja

(banyaknya keahlian), jumlah dan jenis alat (keterampilan dalam menggunakan bermacam-macam alat), pengetahuan tentang pekerjaan.

Dharma (1985) berpendapat, banyak cara pengukuran yang dapat digunakan, seperti penghematan kesalahan dan sebagainya. Tetapi hampir seluruh cara pengukuran prestasi kerja mempertimbangkan : Kuantitas, Kualitas dan ketepatan waktu.

2.2.12. Kriteria Penilaian Kinerja

Masalah yang paling pokok dalam menilai kinerja adalah menentukan kriteria. Terdapat syarat tertentu untuk memutuskan baik atau tidaknya kriteria penilaian kinerja. Cascio (1995 : 277-2.79) merekomendasikan syarat-syarat sebagai berikut:

- 1) Relevansi (*relevance*). Sistem penilaian digunakan untuk mengukur kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya dimana antara hasil pekerjaan dan tujuan telah ditetapkan.
- 2) Dapat diterima (*acceptability*). Hasil dari sistem penilaian dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan suatu pekerjaan.
- 3) Keterpercayaan (*reliability*). Hasil dari sistem penilaian dapat dipercaya, konsisten, dan stabil.
- 4) Kepekaan (*sensitivity*). Sistem penilaian cukup peka untuk membedakan kegiatan yang berhasil, cukup berhasil, ataupun gagal.
- 5) Praktis dalam penerapan (*practicality*). Sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawan.

Cherrington (1995 : 282) memberikan tiga syarat, yaitu : keterkaitan (*relevance*), keterpercayaan (*reliability*), dan bebas dari kontaminasi (*freedom from contamination*). Syarat ketiga, bebas dari kontaminasi, menjelaskan bahwa penilaian kinerja tidak boleh dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh karyawan seperti kondisi perekonomian, kelangkaan bahan baku, atau minimnya peralatan kerja.

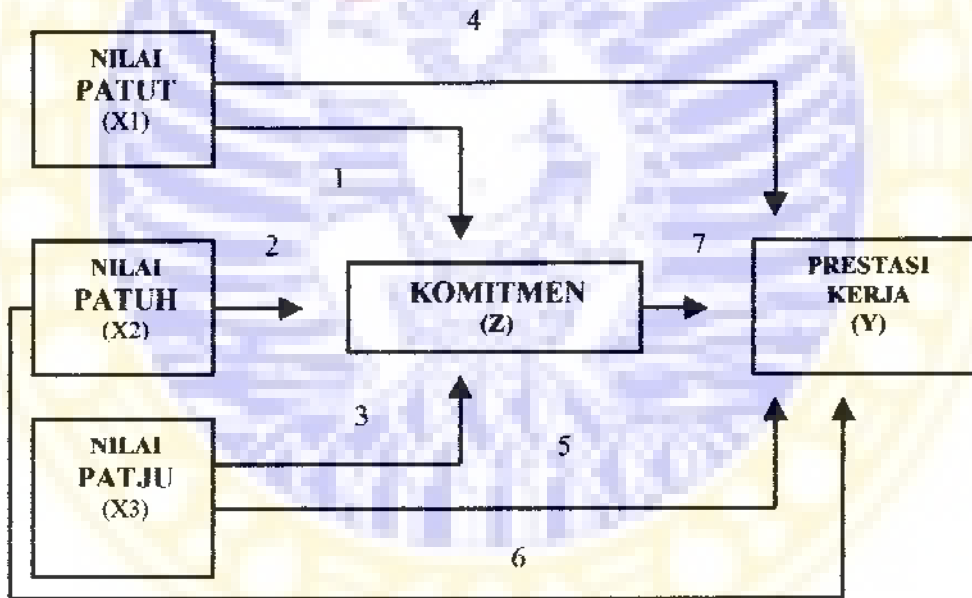
The Price Waterhouse Change Integration Team (1995 : 175), sebuah tim dari konsultan manajemen terkemuka,- mengemukakan empat syarat untuk kriteria penilaian kinerja. Kriteria tersebut yakni: 1) keterkaitan (*relevance*), 2) keandalan (*reliability*), 3) penamaan sistem (*clarity of naming system*) yang menanyakan apakah tujuan penilaian dapat diketahui secara langsung hanya dengan membaca judulnya, dan 4) ketersediaan data (*availability of data*) yang menyinggung masalah kecukupan data untuk melaksanakan proses penilaian.

BAB 3
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual

Untuk dapat menjawab permasalahan dan guna mencapai tujuan penelitian serta agar memudahkan pemahaman, maka dibuat suatu kerangka konseptual yang tergambar dalam bagan berikut:

**BUDAYA ORGANISASI
KABUPATEN LOBAR:**



Gambar 3.1 : Kerangka konseptual penelitian

3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada masalah dan kajian teori-teori serta penelitian pendahulu yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Nilai budaya organisasi PATUT mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap KOMITMEN.
2. Nilai budaya organisasi PATUH mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap KOMITMEN.
3. Nilai budaya organisasi PATJU mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap KOMITMEN.
4. Nilai budaya organisasi PATUT mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap PRESTASI KERJA.
5. Nilai budaya organisasi PATUH mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap PRESTASI KERJA.
6. Nilai budaya organisasi PATJU mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap PRESTASI KERJA.
7. KOMITMEN mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap PRESTASI KERJA.

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode diskriptif dengan jenis penelitian korelasi. Menurut Gay (dalam, Umar, 2001 : 81) metode diskriptif (*descriptive method*) adalah kegiatan yang meliputi pengumpulan data dalam rangka menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang menyangkut keadaan pada waktu yang sedang berjalan dari pokok suatu penelitian. Penelitian korelasi (*correlational study*), yaitu penelitian yang dirancang untuk menentukan tingkat hubungan variabel-variabel yang berbeda dalam suatu populasi, oleh Fox (dalam, Umar 2001 : 84).

Adapun yang menjadi pokok penelitian ini adalah budaya organisasi, komitmen dan kinerja karyawan. Budaya organisasi akan berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja karyawan (*performance individual*), di sisi lain komitmen akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan pada Instansi Pemerintah Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara barat yaitu, Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat Jalan Soekarno Hatta Girimenang Gerung, Propinsi Nusa Tenggara Barat.

4.3. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2002 : 72), populasi suatu daerah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada dasarnya adalah himpunan semua hal yang ingin diketahui, dan biasanya disebut sebagai universum, populasi biasanya berupa lembaga, individu, kelompok atau konsep.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan atau Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat yang berjumlah 246 orang, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.1.
Jumlah PNS Sekretariat Daerah Menurut Golongan Kabupaten Lombok Barat Nusa Tenggara Barat (Januari 2004)

No	Bagian	Golongan				Jumlah
		I	II	III	IV	
1	Bagian Kepegawaian	2	19	23	5	49
	Bagian Keuangan	0	27	10	1	38
	Bagian Pemerintah dan Odes	0	5	5	1	11
	Bagian Pembangunan	1	3	4	1	9
	Bagian Umum dan Perlengkapan	8	23	8	1	40
	Bagian Hukum	1	3	6	1	11
	Bagian Humas	0	9	7	1	17
	Bagian Organisasi	0	5	4	0	9
	Bagian Kesra dan PP	0	4	11	1	16
	Bagian Ekonomi dan Taskin	0	5	7	1	13
2	Sekretariat DPRD	2	13	14	4	33
Jumlah		14	116	99	17	246

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat

Selanjutnya, untuk menentukan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini, digunakan rumus Slovin (Umar, 2000 ; 78), yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana :

- n** = Ukuran/Jumlah Sampel
- N** = Ukuran/Jumlah Populasi
- e** = Prosentase kesalahan dalam pengambilan sampel

Dengan asumsi prosentase kesalahan pengambilan sampel adalah 10%, maka besarnya sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

$$\begin{aligned} n &= \frac{246}{1 + (246 \times 0,01)} = \frac{246}{3,46} \\ &= 71,09 = 71 \text{ orang} \end{aligned}$$

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Probability Sampling*. Menurut Sugiyono (1999; 57), *Probability Sampling* adalah teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Mengingat populasi karyawan atau Pegawai Negeri Sipil Kantor Sekertariat Daerah Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat heterogen jika dilihat dari jenjang kepangkatan yang dimiliki karyawan, maka cara pengambilan sampelnya menggunakan metode *Proportionate Stratified Random Sampling*.

Berdasarkan banyaknya sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 71 orang, maka dapat ditentukan jumlah sampel berdasarkan golongan yang

terdapat di Kantor Sekertariat Daerah Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat sebagai berikut:

Diketahui :

- o Populasi penelitian sebanyak 246 orang
- o Sampel penelitian sebanyak 71 orang
- o Persamaan penentuan sampel pada sctiap golongan:

$$A = \frac{b}{c} \times d$$

dimana:

A = Sampel penelitian Setiap golongan

b = Populasi setiap golongan

c = Populasi penelitian

d = Sampel penelitian

Berdasarkan persamaam tersebut, maka secara rinci banyaknya sampel pada setiap golongan ditampilkan pada table berikut:

Tabel 4.2
Jumlah Sampel PNS Sekertariat Daerah Menurut Golongan
Kabupaten Lombok Barat Nusa Tenggara Barat

No	Golongan	Jumlah Populasi	Sampel	Pembulatan sampel
1	I	14	4,04	4
2	II	116	33,48	33
3	III	99	28,57	29
4	IV	17	4,91	5
Jumlah		246	71,00	71

Sumber: Data diolah

4.4. Klasifikasi Variabel dan Definisi Operasional

4.4.1. Klasifikasi Variabel

1. Variabel Exogen (*Exogenous variable*)

Variabel exogen dalam penelitian ini adalah budaya organisasi yang dituangkan dalam bentuk semboyan Pemerintah Daerah Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat (Profil Lombok Barat, 2001 : 9) yaitu:

- a) NILAI PATUT (X1)
- b) NILAI PATUH (X2)
- c) NILAI PATJU (X3)

2. Variabel perantara (*Intervening variable*)

Variabel perantara dalam penelitian ini adalah:

KOMITMEN (Z) Karyawan atau Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat.

3. Variabel Endogen (*Endogenous variable*)

Variabel endogen dalam penelitian ini adalah:

PRESTASI KERJA (Y) Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat.

4.4.2. Definisi Operasional Variabel

Budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat adalah persepsi karyawan terhadap nilai-nilai mendasar yang diyakini dan dilaksanakan bersama oleh seluruh Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Lombok Barat khususnya Pegawai

Negeri Sipil Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Nilai-nilai budaya organisasi tersebut:

a). NILAI PATUT (X_1)

Indikatornya Nilai Patut sebagai berikut:

1. Berperilaku baik ($X_{1.1}$) yaitu:

Mengutamakan kepentingan umum diatas kepentingan pribadi dan golongan.

2. Berperilaku terpuji ($X_{1.2}$) yaitu:

Tidak melakukan pekerjaan tercela dan dilarang agama.

3. Berperilaku tidak berlebih-lebihan ($X_{1.3}$) yaitu:

Bersikap wajar dan tidak arogan dalam bekerja.

Variabel ini diukur melalui 3 butir pertanyaan dengan menggunakan skala Likert yang dimodifikasi, mulai dari 1 berarti "Sangat tidak setuju" sampai dengan 7 berarti "Sangat setuju". Nilai maksimal variabel ini 21 dan nilai minimal 3.

b). NILAI PATUH (X_2)

Indikator Nilai Patuh sebagai berikut:

1. Berperilaku rukun ($X_{2.1}$) yaitu:

Terjalannya kerukunan antara karyawan.

2. Berperilaku taat ($X_{2.2}$) yaitu:

Ketaatan karyawan pada aturan dan prosedur organisasi.

3. Berperilaku toleransi ($X_{2.3}$) yaitu:

Terjalannya sikap toleransi antar agama.

4. Berperilaku saling menghargai ($X_{2,4}$) yaitu:

Terjalannya sikap Saling menghargai antara karyawan.

Variabel ini diukur melalui 4 butir pertanyaan dengan menggunakan skala Likert yang dimodifikasi, mulai dari 1 berarti "Sangat tidak setuju" sampai dengan 7 berarti "Sangat setuju". Nilai maksimal variabel ini 28 dan nilai minimal 4.

- c. NILAI PATJU (X_3)

Indikator Nilai Patju sebagai berikut:

1. Berperilaku rajin ($X_{3,1}$) yaitu:

Disiplin pada waktu kerja.

2. Berperilaku giat ($X_{3,2}$) yaitu:

Giat dalam bekerja.

3. Berperilaku tidak cepat putus asa ($X_{3,3}$) yaitu:

Tidak cepat putus asa dalam menyelesaikan pekerjaan.

Variabel ini diukur melalui 3 butir pertanyaan dengan menggunakan skala Likert yang dimodifikasi, mulai dari 1 berarti "Sangat tidak setuju" sampai dengan 7 berarti "Sangat setuju". Nilai maksimal variabel ini 21 dan nilai minimal 3.

- d. KOMITMEN organisasi adalah keberadaan Pegawai Negeri Sipil Kantor Sekertariat Daerah Kabupaten Lombok Barat dalam mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya, dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut. Mowdey et al., 1979 (Yousef :1999),

mengemukakan 9 Indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen anggota organisasi atau karyawan yang tercakup dalam *Organizational Commitment Questioner (OCQ)*, sebagai berikut:

1. Merasa wajib melaksanakan tugas sehingga tujuan organisasi dapat terwujud.
2. Menjaga citra organisasi, merupakan kewajiban saya.
3. Merasa senang bila diminta terlibat dalam penyelesaian pekerjaan walaupun di luar tanggung jawabnya demi kemajuan organisasi.
4. Merasa organisasinya adalah yang paling sesuai untuk bekerja sehingga merasa berat untuk keluar dari organisasi.
5. Merasa berat untuk meninggalkan organisasi karena sudah banyak yang dilakukan untuk organisasi.
6. Merasa tidak memiliki kemampuan lain yang dapat digunakan untuk bekerja di organisasi lain sehingga ingin tetap tinggal di organisasi.
7. Merasa sangat senang bekerja di organisasi tersebut.
8. Menyadari bahwa penyelesaian tugas yang baik adalah tanggung jawabnya sebagai karyawan.
9. Merasa sangat dihargai sebagai bagian yang penting dari organisasi.

Variabel ini diukur melalui 9 butir pertanyaan dengan menggunakan skala Likert yang dimodifikasi, mulai dari 1 berarti "Sangat tidak setuju" sampai dengan 7 berarti "Sangat setuju". Nilai maksimal variable ini 63 dan nilai minimal 9.

e. **PRESTASI KERJA** adalah penilaian atasan terhadap hasil kerja baik yang bersifat fisik/material maupun non fisik/non material yang dicapai Pegawai Negeri Sipil Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat pada spesifikasi pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Indikator variabel ini mengacu pada peraturan Pemerintah Daerah Republik Indonesia Nomor 10 tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS), sebagai berikut:

1. Kesetiaan
Loyal dan penuh pengabdian pada organisasi.
2. Kualitas hasil kerja
Hasil kerja yang dicerminkan melalui ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Tanggung jawab
Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan memperbesar rasa tanggung jawabnya.
4. Ketaatan
Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
5. Kejujuran
Bersikap jujur dalam memberikan keterangan pada masyarakat.
6. Kerja sama
Kesediaan untuk bekerjasama atau kooperatif dengan atasan dan kolega.

7. Prakarsa

Keaslian gagasan dan tindakan yang dimunculkan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Variabel ini merupakan penilaian pemimpin kepada prestasi kerja bawahan.

Variabel ini diukur melalui 7 butir pertanyaan dengan menggunakan skala Likert yang dimodifikasi, mulai dari 1 berarti "Sangat rendah" sampai dengan 7 berarti "Sangat tinggi". Nilai maksimal variabel ini 49 dan nilai minimal 7.

4.6. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

4.6.1. Uji Validitas Instrumen Penelitian

Umar (2002 : 103) mengemukakan bahwa validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat mengukur apa yang ingin diukur. Untuk itu kuesioner yang digunakan sebagai alat pengumpulan data penelitian akan diuji validitasnya. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas item, yaitu pengujian validitas terhadap kualitas item-itemnya. Dasar kerjanya dengan komputasi korelasi antara setiap item dengan skor total tes sebagai kriteria validitasnya. Formulasi koefisien yang digunakan adalah *Product Moment Pearson*, sebagai berikut :

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2] [n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

dimana :

n = Jumlah responden

X = Skor jawaban terhadap suatu pertanyaan (item)

Y = Jumlah nilai (skor total) dari semua pertanyaan (item)

Untuk mengetahui tingkat validitas item maka nilai T_{hitung} dibandingkan dengan angka kritik pada tabel korelasi r . Cara melihat angka kritik adalah dengan melihat baris $N-2$ apabila $r_{hitung} \geq r_{kritis}$ maka pertanyaan yang telah disusun untuk mengumpulkan data dianggap mempunyai validitas konstruk, dengan perkataan lain pertanyaan tersebut valid dan dapat digunakan untuk mengumpulkan data.

4.6.2. Uji Reliabilitas Instrumen

Jika alat ukur telah dinyatakan valid, selanjutnya reliabilitas alat ukur tersebut diuji. Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama (Umar, 2002:113). Implikasinya, hasil suatu pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek dalam diri subyek yang diukur memang belum berubah.

Untuk menguji tingkat reliabilitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan melalui uji internal consistency dengan menggunakan koefisien reliabilitas (*Alpha Cronbach*). Menurut Sekaran (1992:287) nilai koefisien cronbach alpha dikatakan baik bila mempunyai koefisien antara 0,60 sampai 1,00.

4.7. Jenis dan Teknik Pengumpulan data

4.7.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dikumpulkan berupa data yang bersifat kuantitatif dan kualitatif, serta terdiri dari data primer dan data sekunder.

Data primer diambil langsung dari obyek yang diteliti berupa :

1. Gambaran Umum Kabupaten Lombok Barat -Nusa Tenggara Barat.
2. Manajemen Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat-Nusa Tenggara Barat yang berhubungan dengan kebijakan yang diambil.
3. Hasil wawancara dan penyebaran kuisisioner.

Data sekunder diperoleh dari membaca buku dan literatur, yang terdiri atas :

- a) Hasil-hasil penelitian tentang budaya organisasi oleh peneliti sebelumnya yang masih relevan.
- b) Buku-buku teks mengenai budaya organisasi dan kinerja atau prestasi kerja.

4.7.2. Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara :

- a) Wawancara langsung (*interview*) kepada Pegawai Negeri Sipil Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat dengan menggunakan kuisisioner/ daftar pertanyaan terstruktur, untuk mengetahui, persepsi karyawan terhadap budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat, komitmen dan prestasi kerja.
- b) Dokumentasi, yaitu mencari dan mengumpulkan data/informasi dari dokumen-dokumen baik yang dipublikasikan maupun tidak dipublikasikan yang terkait dengan budaya organisasi, komitmen dan prestasi kerja.

4.7.3. Prosedur Pengolahan Data

Data primer yang dikumpulkan dalam penelitian ini nantinya akan diolah melalui prosedur sebagai berikut:

- a) Pengolahan secara manual dengan melakukan:
- b) *Editing* atau memperjelas data mentah yang diperoleh dari hasil wawancara

dan dokumentasi.

- c) *Koding* data untuk memudahkan proses tabulasi.
- d) *Tabulasi* data sesuai dengan variabel yang diteliti dan kebutuhan analisis untuk memudahkan proses pengolahan data tahapan berikutnya.
- e) Pengolahan dengan komputer, maksudnya yaitu untuk mengolah data berdasarkan model-model statistik yang dalam hal ini menggunakan program SPSS 11.0 for Windows.

4.8. Tehnik Analisis

Teknik analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *analisis jalur (Path Analysis)*, adapun langkah-langkahnya menurut Solimun (2002 : 47-55) adalah sebagai berikut:

- I. Dalam analisis path model dirancang berdasarkan kerangka konseptual penelitian, rumusannya sebagai berikut:
 - 1. Nilai budaya organisasi PATUT mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap KOMITMEN.
 - 2. Nilai budaya organisasi PATUH mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap KOMITMEN.
 - 3. Nilai budaya organisasi PATJU mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap KOMITMEN.
 - 4. Nilai budaya organisasi PATUT mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap PRESTASI KERJA.
 - 5. Nilai budaya organisasi PATUH mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap PRESTASI KERJA.

6. Nilai budaya organisasi PATJU mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap PRESTASI KERJA.
7. KOMITMEN mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap PRESTASI KERJA.

Berdasarkan hubungan antar variabel di atas, model matematika, menjadi sebagai berikut:

$$a) Z = \gamma_{1.1} X_1 + \varepsilon_1$$

$$b) Z = \gamma_{1.2} X_2 + \varepsilon_1$$

$$c) Z = \gamma_{1.3} X_3 + \varepsilon_1$$

$$d) Y = \gamma_{2.1} X_1 + \varepsilon_2$$

$$e) Y = \gamma_{2.2} X_2 + \varepsilon_2$$

$$f) Y = \gamma_{2.3} X_3 + \varepsilon_2$$

$$g) Y = \beta_1 Z + \varepsilon_2$$

Atau:

$$a) \text{Komitmen} = \gamma_{1.1} \text{Nilai PATUT} + \varepsilon_1$$

$$b) \text{Komitmen} = \gamma_{1.2} \text{Nilai PATUH} + \varepsilon_1$$

$$c) \text{Komitmen} = \gamma_{1.3} \text{Nilai PATJU} + \varepsilon_1$$

$$d) \text{Prestasi Kerja} = \gamma_{2.1} \text{Nilai PATUT} + \varepsilon_2$$

$$e) \text{Prestasi Kerja} = \gamma_{2.2} \text{Nilai PATUH} + \varepsilon_2$$

$$f) \text{Prestasi Kerja} = \gamma_{2.3} \text{Nilai PATJU} + \varepsilon_2$$

$$g) \text{Prestasi Kerja} = \beta \text{KOMITMEN} + \varepsilon_2$$

Dimana:

- a) PRESTASI KERJA (Y) sebagai variabel *endogenous*, KOMITMEN (Z) sebagai variabel *intervening*. Sedangkan variabel *exogenous* adalah Budaya organisasi: NILAI PATUT (X₁), NILAI PATUH (X₂) dan NILAI PATJU (X₃).

- b) Parameter γ (*gamma*) antara lain $\gamma_{1.1}$, $\gamma_{1.2}$, $\gamma_{1.3}$ dan $\gamma_{2.1}$, $\gamma_{2.2}$, $\gamma_{2.3}$ adalah parameter pengaruh variabel *exogen* terhadap variabel *endogen*.
- c) Parameter β (*beta*); yaitu parameter pengaruh variabel *intervening* terhadap variabel *endogen*.
- d) Parameter ε (*epsilon*); yaitu parameter yang berkenaan dengan error pada pengukuran variabel latent berdasarkan variabel manifest.

II. Pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi.

Asumsi yang melandasi analisis path adalah:

1. Di dalam model analisis path, hubungan antar variabel adalah linier dan aditif.
2. Hanya model rekursif dapat dipertimbangkan, yaitu hanya sistem aliran causal ke satu arah. Rekursif apabila memenuhi asumsi-asumsi sebagai berikut:
 - a. Antar ε_i saling bebas (*independent*).
 - b. Antara ε_1 dan $\varepsilon_2, \dots, \varepsilon_n$ dengan X_1 , X_2 , dan X_3 saling bebas.
 - c. Variabel endogen minimal dalam skala ukur interval.
 - d. Observed variables diukur tanpa kesalahan (*instrument* pengukuran valid dan reliabel).
 - e. Model yang dianalisis dispesifikasikan (*diidentifikasi*) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.

III. Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien path. Perhitungan koefisien

pada gambar model penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Untuk anak panah bolak-balik \longleftrightarrow koefisiennya merupakan koefisien korelasi, r (dihitung seperti biasanya).
- b) Untuk anak panah satu arah \longrightarrow digunakan perhitungan regresi yang telah dibakukan pada masing-masing persamaan. Metode yang digunakan adalah OLS (*Ordinary Least Square*), yaitu metode kuadrat terkecil biasa.

IV. Pemeriksaan *validitas* model. Sahih tidaknya suatu hasil analisis bergantung pada terpenuhi atau tidaknya asumsi yang melandasinya. Terdapat dua indikator validitas model di dalam analisis path, yaitu *koefisien determinasi total* dan *theory trimming*.

a) *Koefisien Determinasi Total*

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan:

$$R_m^2 = 1 - P_{e1}^2 - P_{e2}^2 - \dots - P_{ep}^2$$

dalam hal ini, interpretasi terhadap R_m^2 , sama dengan *interpretasi koefisien determinasi* (R^2) pada analisis regresi.

b) *Theory Trimming*

Uji *validitas koefisien path* pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan regresi, menggunakan nilai p dari uji t , yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial. Berdasarkan *theory trimming*, maka jalur-jalur yang nonsignifikan dibuang, sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik.

V. Langkah terakhir di dalam analisa path adalah melakukan interpretasi hasil analisis. Pertama dengan memperhatikan hasil validitas model. Kedua, hitung pengaruh total dari setiap variable yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endogen. Tingkat signifikan ditentukan sebesar 0,05 (5 %)



BAB 5.

ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1. Arti Dan Lambang Daerah

Gambar lambang daerah Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat sebagai berikut:



Gambar 5.1: Lambang Daerah Kabupaten Lombok Barat-NTB

Dasar Hukum : Peraturan Daerah Kabupaten Lombok Barat Nomor 3 Tahun 1970 dan disahkan dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor : Pemda. 10 t 3612 247 tanggal 16 Desember 1972.

1. **PERISAI** : Berbentuk segi lima melambangkan bahwa rakyat dan Pemerintah Daerah Lombok Barat telah mempertahankan dan mengamalkan Pancasila dalam usaha dan tindakannya.
2. **CAKRA** : Senjata berbentuk bulat, mempunyai empat trisula dapat dipakai untuk menangkis dan menyerang dari segala arah. Ini melambangkan bahwa seluruh penduduk Lombok Barat dengan semangat persatuan membela kebenaran dan

memberantas segala bentuk kebatilan serta senantiasa waspada terhadap segala penyelewengan terutama yang membahayakan.

3. **KUBAH** : Melambangkan sifat taqwa, mengandung arti bahwa penduduk Lombok Barat pada umumnya berjiwa patuh dan taqwa menjalankan ibadah menurut agamanya masing-masing. Segala tindakan dan usaha dijalankan semata-mata karena Allah dan senantiasa mengharapkan keridhaan Allah Tuhan Yang Maha Esa.
4. **AIR** : Dilukiskan dengan beriak lima dengan garis-garis putih. Ini melambangkan bahwa Lombok Barat kaya dengan mata air, sehingga sebagian besar daerah ini merupakan daerah pertanian yang subur. Sedang garis putih menggambarkan ketenangan dan ketentraman jiwa penduduknya dalam menunaikan tugas kewajibannya sehingga stabilisasi sosial politik dan ekonomi selalu segera dapat tercapai.
5. **BUNGA TUNJUNG (Teratai)** :
Melambangkan keluhuran budi dan tahan uji sebagaimana sifat teratai yang tahan tumbuh pada air yang besar maupun kecil bahkan dalam lumpur sekalipun, bunganya akan tetap menjulang keatas.
6. **BINTANG NURCAHYA** :
Melambangkan Ketuhanan Yang Maha Esa.

7. Tulisan **LOMBOK BARAT** :

Di bagian atas yakni nama Kabupaten Lombok Barat.

8. Tulisan **PATUT PATUH PATJU** adalah **SEMBOYAN** atau **MOTTO**

Kabupaten Lombok Barat yang artinya :

PATUT : Baik, terpuji, hal yang tidak berlebih-lebihan.

PATUH : Rukun, taat, damai, toleransi, saling harga menghargai.

PATJU : Rajin, giat, tak mengenal putus asa.

Kesimpulan : Setiap Penduduk dan Pemimpin di Kabupaten Lombok Barat haruslah bertindak menurut Hukum, bijaksana, berbudi pekerti yang luhur dan tidak berlebih-lebihan, rukun, saling harga menghargai, kerjasama dalam hal-hal yang baik serta giat tidak mengenal putus asa dalam menjalankan tugas dan kewajiban demi pembangunan Daerah dan Negara.

5.1.1. VISI dan MISI

I. VISI dan MISI Kabupaten Lombok Barat

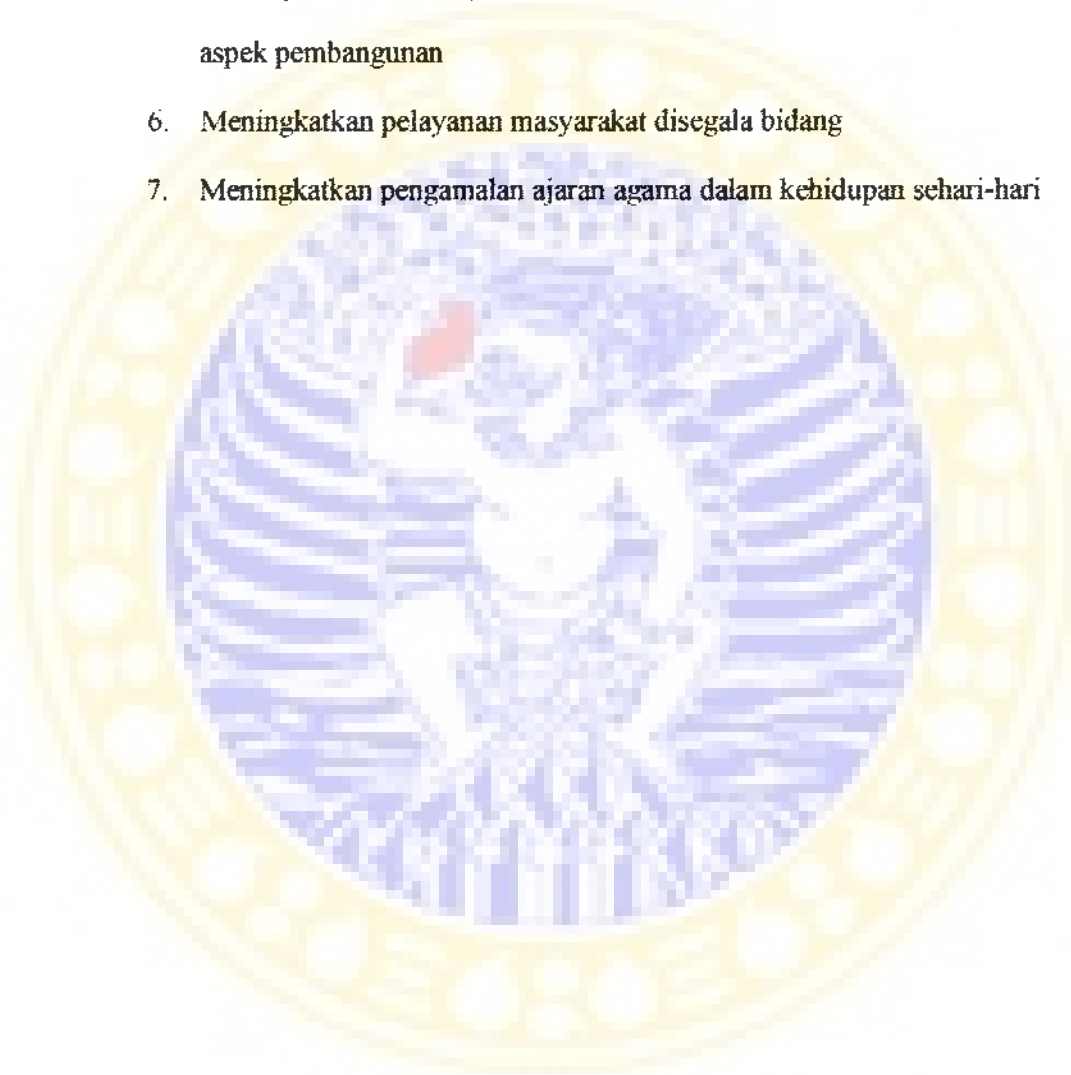
a. V i s i

Terwujudnya masyarakat Lombok Barat Sejahtera dilandasi Nilai Patut Patuh dan Patju

b. M i s i

1. Menegakkan supremasi hukum untuk menciptakan stabilitas Sosial, Politik, Ekonomi dan Kamtibmas yang mantap.
2. Meningkatkan pertumbuhan ekonomi melalui pemberdayaan ekonomi kerakyatan

3. Meningkatkan pengelolaan lingkungan hidup yang efisien dan berkelanjutan
4. Meningkatkan kualitas SDM dan aparatur yang berorientasi pada kepentingan masyarakat
5. Meningkatkan partisipasi dan pemberdayaan masyarakat disegala aspek pembangunan
6. Meningkatkan pelayanan masyarakat disegala bidang
7. Meningkatkan pengamalan ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari



5.1.2. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat



5. 2. Deskripsi Data

5.2.1. Data Non variabel

Berdasarkan data primer yang diperoleh dari 71 responden, dapat diketahui beberapa gambaran tentang :

1. Identitas responden

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya bahwa yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekda Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat. Identitas responden yang akan diuraikan meliputi umur, jenjang pendidikan, golongan kepangkatan, masa kerja, jenis kelamin dan status perkawinan.

a. Distribusi responden berdasarkan kelompok umur

Dari hasil pengumpulan data primer diketahui bahwa kisaran umur responden adalah 22 tahun sampai 60 tahun. Secara lengkap distribusi responden menurut kelompok umur dapat dilihat pada Tabel 5.1 berikut :

Tabel 5.1
Distribusi Responden Berdasarkan Kelompok Umur

No	Kelompok Umur (Tahun)	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	< 35	25	35,22
2	36 – 40	19	26,76
3	41 – 50	18	25,35
4	51 – 60	9	12,67
5	> 60	-	-
	Jumlah	71	100,00

Sumber : Data primer diolah.

Dari tabel di atas, terlihat bahwa kelompok umur responden di bawah 35 tahun (< 35) tahun mempunyai persentase yang paling besar

yaitu 35,22 % sedangkan kelompok umur 36 – 40 tahun memiliki persentase terbesar kedua, yaitu 26,76 % sementara kelompok umur 51 – 60 tahun memiliki persentase terkecil yaitu 12,67 % . Kecilnya persentase kelompok umur 51 – 60 tahun dapat dipahami, mengingat responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini tergolong masuk dalam kategori pegawai senior, jika dilihat dari masa kerja.

b. Distribusi responden berdasarkan jenjang pendidikan

Dari hasil pengumpulan data primer, diketahui bahwa sebagian besar responden, yaitu 29 orang memiliki jenjang pendidikan Perguruan Tinggi, sedangkan sisanya sebesar 42 orang berpendidikan D III, SMTA, SMTP dan SD. Secara lengkap distribusi responden berdasarkan jenjang pendidikan dapat dilihat pada Tabel 5.2 berikut :

Tabel 5.2
Distribusi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

No	Jenjang Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SD	3	4,22
2	SMTP	7	9,86
3	SMTA	24	33,80
4	D III	8	11,27
5	Perguruan Tinggi	29	40,85
	Jumlah	71	100,00

Sumber : Data primer diolah.

c. Distribusi responden berdasarkan golongan kepangkatan

Berdasarkan pengumpulan data primer diketahui bahwa dari 71 responden, yaitu 7,04 % memiliki golongan IV, golongan III sebanyak 46,48 %, golongan II sebanyak 46,48 % dan golongan I jumlahnya terkecil yaitu sebanyak 5,63 %.

Secara lengkap distribusi responden berdasarkan golongan kepangkatan dapat dilihat pada Tabel 5.3. berikut :

Tabel 5.3
Distribusi Responden Berdasarkan Golongan Kepangkatan

No	Golongan	Frekuensi	Persentase (%)
1	I	4	5,63
2	II	33	46,48
3	III	29	40,85
4	IV	5	7,04
	Jumlah	71	100,00

Sumber : Data primer diolah.

d. Distribusi responden berdasarkan masa kerja

Dari hasil pengumpulan data primer, diketahui bahwa sebagian besar responden, yaitu sebesar 39,44 % memiliki masa kerja di bawah 10 tahun (< 10) tahun, sedangkan responden dengan masa kerja di atas 25 tahun (> 25) tahun, hanya 9,86 %. Kecilnya responden dengan masa kerja tersebut dapat dimaklumi, mengingat responden yang memiliki masa kerja di atas 25 tahun dari populasi, jumlahnya sedikit dan umumnya mempunyai posisi pada jabatan tertentu.

Secara lengkap, distribusi responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 5.4. berikut :

Tabel 5.4
Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	< 10 tahun	28	39,44
2	10 – 15 tahun	18	25,35
3	16 – 20 tahun	8	11,27
4	21 – 25 tahun	10	14,08
5	> 25 tahun	7	9,86
	Jumlah	71	100,00

Sumber : Data primer diolah.

e. Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin dan status perkawinan

Dari 71 responden, data yang terkumpul berdasarkan jenis kelamin, sebanyak 74,65 % berasal dari kaum pria dan sebanyak 25,35 % berasal dari kaum wanita. Hal ini disebabkan karena pada populasi dari mayoritas pegawai negeri sipil Sekda Lombok Barat berjenis kelamin pria. Data yang berkaitan dengan informasi tersebut disajikan pada table 5.5 berikut:

Tabel 5.5
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Pria	53	74,65
2	Wanita	18	25,35
	Jumlah	71	100,00

Sumber : Data primer diolah.

Sedangkan data yang terkumpul berdasarkan status perkawinan sebagian besar berasal dari responden yang sudah menikah sebanyak 94,37 %, sisanya sebanyak 5,63 % berasal dari responden yang belum menikah.

Distribusi responden berdasarkan status perkawinan secara lengkap dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.6
Distribusi Responden Berdasarkan Status Perkawinan

No	Status Perkawinan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Menikah	67	94,37
2	Belum menikah	4	5,63
	Jumlah	71	100,00

Sumber : Data primer diolah.

5.2.2. Uji Validitas dan Realiabilitas Instrumen Penelitian

Pengujian validitas dan realibilitas terhadap instrumen kuisioner dilakukan untuk menjamin bahwa instrumen tersebut akurat dan dapat dipercaya, serta dapat

diandalkan jika digunakan sebagai alat dalam pengumpulan data. Dalam penelitian ini, untuk uji validitas digunakan metode statistik *product moment person*, sedangkan alat uji realibilitas digunakan koefisien realibilitas (*cronbach alpha*). Pengujian validitas dan realibilitas kuesioner dilakukan dengan program *SPSS for windows*.

1. Uji Validitas Instrumen Penelitian

Hasil uji validitas kuisisioner penelitian, sebagaimana terlihat pada Lampiran 3, dapat dirangkum ke dalam Tabel 5.7. berikut.

Tabel 5.7.
Ringkasan Hasil Uji Validitas

Item	r_{hitung}	r_{kritis}	Keterangan
X _{1.1}	0,911	0,361	Valid
X _{1.2}	0,922	0,361	Valid
X _{1.3}	0,909	0,361	Valid
X _{2.1}	0,799	0,361	Valid
X _{2.2}	0,872	0,361	Valid
X _{2.3}	0,787	0,361	Valid
X _{2.4}	0,549	0,361	Valid
X _{3.1}	0,938	0,361	Valid
X _{3.2}	0,969	0,361	Valid
X _{3.3}	0,926	0,361	Valid
Z ₁	0,528	0,361	Valid
Z ₂	0,859	0,361	Valid
Z ₃	0,651	0,361	Valid
Z ₄	0,729	0,361	Valid
Z ₅	0,668	0,361	Valid
Z ₆	0,790	0,361	Valid
Z ₇	0,753	0,361	Valid
Z ₈	0,604	0,361	Valid
Z ₉	0,828	0,361	Valid
Y ₁	0,696	0,361	Valid
Y ₂	0,866	0,361	Valid
Y ₃	0,509	0,361	Valid
Y ₄	0,620	0,361	Valid
Y ₅	0,578	0,361	Valid
Y ₆	0,659	0,361	Valid
Y ₇	0,464	0,361	Valid

Sumber: Lampiran 3

Hasil pengujian validitas untuk kuisisioner penelitian sebagaimana terlihat pada Tabel 5.7. di atas, diketahui bahwa hasil pengujian validitas untuk kuesioner penelitian secara keseluruhan valid. Hal ini ditunjukkan oleh nilai r_{hitung} dari keseluruhan item lebih besar dari nilai r_{kritis} . Ketentuan validitas instrument penelitian ini telah memenuhi syarat untuk dikatakan valid, yaitu jika $r_{hitung} > r_{kritis}$.

2. Uji Realibilitas Instrumen Penelitian

Hasil uji realibilitas kuesioner untuk setiap variabel dalam penelitian ini, sebagaimana terlihat pada Lampiran VI, dapat diringkas ke dalam Tabel 5.8. berikut:

Tabel 5.8.
Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas

Item	Alpha	Keterangan
X ₁	0,8979	Reliabel
X ₂	0,7472	Reliabel
X ₃	0,9347	Reliabel
Z	0,8819	Reliabel
Y	0,7448	Reliabel

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan pada Tabel 5.8 di atas, dapat diketahui bahwa nilai alpha instrument penelitian pada masing-masing item, menunjukkan nilai diatas nilai yang disyaratkan sebesar 0,600 dengan demikian keseluruhan instrumen kuisisioner Reliabel, karena telah memenuhi syarat minimal.

5.2.3. Diskripsi Masing-masing Variabel Penelitian

1. Diskripsi Variabel Exogen (X)

Untuk memudahkan pembahasan terhadap hasil penelitian ini, diperlukan adanya deskripsi terhadap tiga variabel nilai budaya organisasi Kabupaten

Lombok Barat yang menyangkut tentang distribusi jawaban responden terhadap masing-masing indikator variabel exogen.

1.1. Distribusi jawaban responden terhadap masing-masing indikator variabel exogen (X)

Dalam penelitian ini, variabel exogen adalah budaya organisasi yang dituangkan dalam bentuk semboyan Pemerintah Daerah Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat yaitu Nilai Patut (X_1), Nilai Patuh (X_2), dan Nilai Patju (X_3).

a. Nilai Patut (X_1)

Sesuai dengan definisi operasional variabel, yang dimaksud dengan Nilai Patut adalah persepsi karyawan terhadap nilai-nilai mendasar organisasi yang diyakini dan dilaksanakan oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekertariat Daerah Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat yang tercermin dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur Nilai Patut (X_1) adalah Berperilaku baik ($X_{1.1}$), Berperilaku terpuji ($X_{1.2}$) dan Berperilaku tidak berlebih-lebihan ($X_{1.3}$).

Distribusi jawaban responden terhadap ketiga indikator Nilai Patut, secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 5.9 berikut :

Tabel 5.9
Distribusi Jawaban Responden Terhadap Indikator Nilai Patut (X_1)

No.	Indikator Nilai Budaya Organisasi Patut	Tanggapan	Frekuensi	
			Absolut	Relatif (%)
1.	Berperilaku baik ($X_{1.1}$)	1. sangat tidak setuju	-	-
		2. tidak setuju	1	1,4
		3. kurang setuju	4	5,6
		4. netral	7	9,9
		5. cukup setuju	18	25,4
		6. setuju	32	45,7

		7. sangat setuju	9	12,7
2.	Berperilaku terpuji ($X_{1,2}$)	1. sangat tidak setuju	-	-
		2. tidak setuju	-	-
		3. kurang setuju	3	4,2
		4. netral	11	15,5
		5. cukup setuju	5	7,0
		6. setuju	24	33,8
		7. sangat setuju	28	39,4
3.	Berperilaku tidak berlebihan ($X_{1,3}$)	1. sangat tidak setuju	-	-
		2. tidak setuju	-	-
		3. kurang setuju	1	1,4
		4. netral	7	9,9
		5. cukup setuju	13	18,3
		6. setuju	34	47,9
		7. sangat setuju	16	22,8

Sumber : Data primer diolah

Dari Tabel 5.9 di atas, tanggapan responden terhadap indikator berperilaku baik ($X_{1,1}$), dapat digambarkan sebagai berikut : dari 71 responden yang memberikan tanggapan cukup sangat setuju 9 (12,7 %) responden, setuju 32 (45,7 %) responden dan cukup setuju 18 (25,4 %) responden. Data ini menunjukkan bahwa 59 (83,8 %) responden menilai orang-orang yang ada di organisasi mereka mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi dan golongan dalam bekerja. Sedangkan jumlah responden yang menjawab netral sampai dengan sangat tidak setuju sebanyak 12 (16,9 %) responden.

Tanggapan responden terhadap indikator berperilaku terpuji ($X_{1,2}$), dapat digambarkan sebagai berikut : 28 (39,4%) responden menjawab sangat setuju, 24 (33,8 %) responden menjawab setuju dan 5(7,0 %) responden menjawab cukup setuju, bahwa nilai budaya PATUT yang menyangkut indikator berperilaku terpuji dimana orang-orang di dalam organisasi tidak melakukan pekerjaan tercela dan dilarang agama masih dipegang teguh oleh sebagian besar karyawan. Sementara yang menyatakan netral sebanyak 11 (15,5 %) responden.

Pernyataan responden terhadap indikator berperilaku tidak berlebihan ($X_{1.3}$), menunjukkan bahwa sebanyak 16 (22,8 %) responden menyatakan sangat setuju, 34 (47,9 %) responden menyatakan setuju, dan 13 (18,3 %) responden menyatakan cukup setuju, jika nilai budaya organisasi yang menyangkut indikator bersikap wajar dan tidak arogansi dalam bekerja masih melekat dan dilaksanakan oleh karyawan. Sedangkan yang menyatakan netral dan kurang setuju sebanyak 8 (11,3 %) responden.

Dari perbandingan jawaban di atas, dapat digambarkan bahwa secara umum sebagian besar responden merasa nilai budaya organisasi Patut yang terdiri dari indikator: berperilaku baik, terpuji dan tidak berlebih-lebihan masih diyakini dan dilaksanakan oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat. Indikasi ini, dapat dilihat dengan masih dipertahankannya nilai budaya organisasi PATUT oleh Kabupaten Lombok Barat sebagai pegangan PNS di wilayah Kabupaten Lombok Barat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya kepada masyarakat.

b. Nilai Patuh (X_2)

Yang dimaksud dengan Nilai Patuh dalam penelitian ini adalah persepsi karyawan terhadap nilai-nilai mendasar organisasi yang diyakini dan dilaksanakan oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat yang tercermin dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Ada empat indikator yang digunakan untuk mengukur kondisi kerja tersebut, yaitu Berperilaku rukun ($X_{2.1}$), Berperilaku taat ($X_{2.2}$), Berperilaku toleransi ($X_{2.3}$), dan Berperilaku saling menghargai ($X_{2.4}$).

Distribusi jawaban responden terhadap keempat indikator Nilai Patuh, secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 5.10 berikut :

Tabel 5.10
Distribusi Jawaban Responden Terhadap Indikator Variabel Nilai Patuh

No.	Indikator Nilai Patuh	Tanggapan	Frekuensi	
			Absolut	Relatif (%)
1.	Berperilaku rukun ($X_{2.1}$)	1. sangat tidak setuju	-	-
		2. tidak setuju	-	-
		3. kurang setuju	-	-
		4. netral	3	4,2
		5. cukup setuju	10	14,1
		6. setuju	31	43,7
		7. sangat setuju	27	38,0
2.	Berperilaku taat ($X_{2.2}$)	1. sangat tidak setuju	-	-
		2. tidak setuju	-	-
		3. kurang setuju	2	2,8
		4. netral	8	11,3
		5. cukup setuju	12	16,9
		6. setuju	41	57,8
		7. sangat setuju	8	11,3
3.	Berperilaku toleransi ($X_{2.3}$)	1. sangat tidak setuju	-	-
		2. tidak setuju	-	-
		3. kurang setuju	-	-
		4. netral	3	4,2
		5. cukup setuju	2	2,8
		6. setuju	27	38,0
		7. sangat setuju	39	54,9
4.	Berperilaku saling menghargai ($X_{2.4}$)	1. sangat tidak setuju	-	-
		2. tidak setuju	2	2,8
		3. kurang setuju	4	5,6
		4. netral	3	4,2
		5. cukup setuju	28	39,4
		6. setuju	33	45,1
		7. sangat setuju	2	2,8

Sumber : Data primer, diolah

Dari Tabel 5.10 di atas, terlihat bahwa sebanyak 27 (38,0 %) responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 31 (43,7 %) responden menyatakan setuju dan 10 (14,1 %) menyatakan cukup setuju bahwa terjalannya kerukunan antar karyawan dengan tanpa membedakan ras, suku, agama dan golongan di

lingkungan kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat berjalan dengan baik. Sedangkan 3 (4,2 %) responden menyatakan netral.

Dilihat dari nilai budaya patuh dengan indikator berperilaku taat ($X_{2.2}$) dapat digambarkan 8 (11,3 %) responden menjawab sangat setuju, 41 (57,8 %) responden menjawab setuju dan 12 (16,9%) responden menjawab cukup setuju jika orang-orang yang ada di organisasi mereka taat pada aturan dan prosedur yang berlaku di Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat. Sisanya sebanyak 8 (11,3 %) menyatakan netral dan 2 (2,8 %) menyatakan kurang setuju.

Sementara jika dilihat dari indikator berperilaku toleransi ($X_{2.3}$), sebanyak 39 (54,9 %) menyatakan sangat setuju, sebanyak 27 (38,0 %) responden menyatakan setuju dan 2 (2,8 %) responden menyatakan cukup setuju, terjalannya sikap toleransi antar umat beragama di organisasi. sementara sisanya sebesar 3 (4,2 %) responden menyatakan netral.

Pada indikator yang keempat yaitu berperilaku saling menghargai ($X_{2.4}$) data yang diperoleh: sebanyak 2 (2,8 %) responden menyatakan sangat setuju, 33 (46,5 %) responden menyatakan setuju dan 28 (39,4 %) responden menyatakan cukup setuju, terjalannya sikap saling menghargai antar karyawan di organisasi mereka. Sedangkan sisanya sebanyak 3 (4,2 %) responden menyatakan netral, 4 (5,6 %) responden menyatakan kurang setuju dan 2 (2,8 %) responden menyatakan tidak setuju.

Dari gambaran jawaban responden terhadap keempat indikator Nilai budaya Patuh di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa Nilai Budaya Patuh di Lingkungan Sekretariat

Daerah Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat masih diyakini dan dilaksanakan oleh sebagian besar PNS di organisasi tersebut.

c. Nilai Patju (X_3)

Nilai Patju adalah persepsi karyawan terhadap nilai-nilai mendasar organisasi yang diyakini dan dilaksanakan oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat yang tercermin dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Indikator untuk mengukur hubungan interpersonal adalah Berperilaku rajin ($X_{3.1}$), Berperilaku giat ($X_{3.2}$) dan Berperilaku tidak cepat putus asa ($X_{3.3}$).

Distribusi jawaban responden terhadap ketiga indikator Nilai Patju, secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 5.11 berikut :

Tabel 5.11.
Distribusi Jawaban Responden Terhadap Indikator Variabel Nilai Patju

No.	Indikator Nilai Patju	Tanggapan	Frekuensi	
			Absolut	Relatif (%)
1.	Berperilaku rajin ($X_{3.1}$)	1. sangat tidak setuju	-	-
		2. tidak setuju	1	1,4
		3. kurang setuju	2	2,8
		4. netral	9	12,7
		5. cukup setuju	19	26,8
		6. setuju	27	38,0
		7. sangat setuju	15	21,1
2.	Berperilaku giat ($X_{3.2}$)	1. sangat tidak setuju	-	-
		2. tidak setuju	-	-
		3. kurang setuju	3	4,2
		4. netral	4	5,6
		5. cukup setuju	21	29,6
		6. setuju	28	39,4
		7. sangat setuju	15	19,7
3.	Berperilaku tidak cepat putus asa. ($X_{3.3}$)	1. sangat tidak setuju	-	-
		2. tidak setuju	-	-
		3. kurang setuju	1	1,4
		4. netral	3	4,2

	5. cukup setuju	23	32,4
	6. setuju	30	42,3
	7. sangat setuju	14	19,7

Sumber : Data primer diolah

Dari Tabel 5.11. diatas, terlihat untuk indikator berperilaku rajin ($X_{3.1}$) sebagian besar responden, yaitu sebanyak 13 (18,3%) reponden menyatakan sangat setuju, sebanyak 27 (38,0 %) reponden menyatakan setuju dan sebanyak 19 (26,8 %) reponden menyatakan cukup setuju bahwa orang-orang yang ada di organisasi mereka disiplin pada waktu bekerja Sisanya sebanyak 9 (12,7 %) reponden menyatakan netral dan 2 (2,8 %) reponden menyatakan kurang setuju dan 1(1,4%) responden menyatakan tidak setuju.

Jika dilihat dari indikator berperilaku giat ($X_{3.2}$) dimana jawaban responden akan menunjukkan apakah orang-orang di organisasi mereka bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaan dapat dilihat dari jawaban responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 (21,1 %), setuju sebanyak 28 (39,4 %) dan cukup setuju sebanyak 21 (29,6 %). Sedangkan sisanya 4 (5,6 %) responden menyatakan netral dan 3 (4,2 %) responden menyatakan kurang setuju.

Sementara dilihat dari jawaban responden terhadap indikator berperilaku tidak cepat putus asa ($X_{3.3}$), sebagian besar responden yaitu sebanyak 14 (19,7%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 30 (42,3%) menyatakan setuju dan sebanyak 23 (32,4 %) menyatakan cukup setuju bahwa orang-orang di organisasi mereka terampil dan selalu dapat menyelesaikan pekerjaan mereka. Sementara yang menyatakan netral sebanyak 3 (4,2 %) dan kurang setuju sebanyak 1 (1,4 %).

Dari jawaban responden terhadap ketiga indikator Nilai Budaya Patju di atas, maka dapat dikatakan bahwa secara umum, Nilai Budaya Patju yang berlaku di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat tetap dipertahankan dan masih dijadikan pedoman dalam menjalankan tugas dan kewajibannya oleh sebagian besar PNS yang berada di organisasi tersebut.

2. Variabel perantara (Z)

Variabel perantara dalam penelitian ini adalah Komitmen (Z) Karyawan atau Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat, yang dimaksud dengan Komitmen adalah adanya ikatan, kesetiaan atau loyalitas Pegawai Negeri Sipil Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat terhadap organisasi sehingga karyawan rela bekerja untuk organisasi dengan nilai-nilai yang dipegang teguh bersama.

Adapun Indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen anggota organisasi atau karyawan yang tercakup dalam *Organizational Commitment Questioner* (OCQ).

Untuk lebih jelasnya tabel 5.12. berikut menggambarkan distribusi jawaban responden terhadap variable komitmen.

Tabel 5.12.
Distribusi Jawaban Responden Terhadap Indikator Variabel Komitmen

No.	Indikator Komitmen	Tanggapan	Frekuensi	
			Absolut	Relatif (%)
1.	Merasa wajib melaksanakan tugas sehingga tujuan organisasi dapat terwujud.	1. sangat tidak setuju	-	-
		2. tidak setuju	-	-
		3. kurang setuju	-	-
		4. netral	1	1,4
		5. cukup setuju	5	7,0
		6. setuju	22	31,0
		7. sangat setuju	43	60,0
2.	Menjaga citra organisasi merupakan kewajiban saya	1. sangat tidak setuju	1	1,4
		2. tidak setuju	1	1,4
		3. kurang setuju	-	-
		4. netral	10	14,1
		5. cukup setuju	16	22,5
		6. setuju	25	35,2
		7. sangat setuju	18	25,4
3.	Merasa senang bila diminta terlibat dalam penyelesaian pekerjaan walaupun di luar tanggung jawabnya demi kemajuan organisasi	1. sangat tidak setuju	-	-
		2. tidak setuju	-	-
		3. kurang setuju	-	-
		4. netral	2	2,8
		5. cukup setuju	7	9,9
		6. setuju	41	57,7
		7. sangat setuju	21	29,6
4.	Merasa organisasinya adalah yang paling sesuai untuk bekerja sehingga merasa berat untuk keluar dari organisasi	1. sangat tidak setuju	-	-
		2. tidak setuju	-	-
		3. kurang setuju	1	1,4
		4. netral	5	7,0
		5. cukup setuju	22	31,0
		6. setuju	27	38,0
		7. sangat setuju	16	22,5
5.	Merasa berat untuk meninggalkan organisasi karena sudah banyak yang dilakukan untuk organisasi	1. sangat tidak setuju	-	-
		2. tidak setuju	1	1,4
		3. kurang setuju	-	-
		4. netral	3	4,2
		5. cukup setuju	18	25,4
		6. setuju	31	43,7
		7. sangat setuju	18	25,4
6.	Merasa tidak memiliki kemampuan lain yang dapat digunakan untuk bekerja di organisasi lain sehingga ingin tetap tinggal di organisasi	1. sangat tidak setuju	-	-
		2. tidak setuju	-	-
		3. kurang setuju	3	4,2
		4. netral	5	7,0
		5. cukup setuju	22	31,0
		6. setuju	27	38,0
		7. sangat setuju	14	19,7

7	Merasa sangat senang bekerja di organisasi tersebut	1. sangat tidak setuju 2. tidak setuju 3. kurang setuju 4. netral 5. cukup setuju 6. setuju 7. sangat setuju	- - 1 1 12 35 22	- - 1,4 1,4 16,9 49,3 31,0
8	Menyadari bahwa penyelesaian tugas yang baik adalah tanggung jawabnya sebagai karyawan	1. sangat tidak setuju 2. tidak setuju 3. kurang setuju 4. netral 5. cukup setuju 6. setuju 7. sangat setuju	- - - 2 9 26 34	- - - 2,8 12,7 36,6 47,9
9	Merasa sangat dihargai sebagai bagian yang penting dari organisasi	1. sangat tidak setuju 2. tidak setuju 3. kurang setuju 4. netral 5. cukup setuju 6. setuju 7. sangat setuju	1 - - 1 16 32 21	1,4 - - 1,4 22,5 45,1 29,6

Sumber : Data primer, diolah

Berdasarkan Tabel 5.12. dapat dijelaskan, bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan cukup setuju sampai dengan sangat setuju pada setiap item pernyataan yang diajukan kepada mereka. Artinya responden menanggapi/merespon dengan baik setiap item pernyataan yang diberikan untuk variabel komitmen. Dari pernyataan-pernyataan ini dapat disimpulkan, bahwa komitmen Pegawai Negeri Sipil Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat terhadap organisasi mereka cukup tinggi. Hal ini dapat dipandang sebagai adanya keterikatan yang kuat antara karyawan atau pegawai dengan organisasi mereka sehingga bersedia menerima dan mencapai tujuan organisasi.

3. Diskripsi Variabel Endogen (Y)

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan variabel endogen (Y) adalah

adalah Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat. Dalam definisi operasional variabel, yang dimaksud dengan Prestasi Kerja adalah hasil kerja baik yang bersifat fisik/material maupun non fisik/non material yang dicapai Pegawai Negeri Sipil Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat pada spesifikasi pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Indikator variabel ini mengacu pada peraturan Pemerintah Daerah Republik Indonesia Nomor 10 tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Distribusi jawaban responden terhadap indikator VARIABEL Prestasi kerja, secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 5.13 berikut :

Tabel 5.13.
Distribusi Jawaban Responden Terhadap Indikator Variabel Prestasi Kerja

No.	Indikator Prestasi Krja	Tanggapan	Frekuensi	
			Absolut	Relatif (%)
1.	Kesetiaan	1. sangat rendah	-	-
		2. rendah	-	-
		3. cukup rendah	1	1,4
		4. Netral	-	-
		5. cukup tinggi	8	11,3
		6. tinggi	25	35,2
		7. sangat tinggi	37	52,1
2.	Kualitas hasil kerja	1. sangat rendah	-	-
		2. rendah	-	-
		3. cukup rendah	-	-
		4. Netral	2	2,8
		5. cukup tinggi	10	14,1
		6. tinggi	33	46,5
		7. sangat tinggi	26	36,6
3.	Tanggung jawab	1. sangat rendah	-	-
		2. rendah	-	-
		3. cukup rendah	-	-
		4. Netral	1	1,4
		5. cukup tinggi	7	9,9
		6. tinggi	31	43,7
		7. sangat tinggi	32	45,1

4	Ketaatan	1. sangat rendah	-	-
		2. rendah	-	-
		3. cukup rendah	-	-
		4. Netral	-	-
		5. cukup tinggi	12	16,9
		6. tinggi	32	45,1
		7. sangat tinggi	27	38,0
5	Kejujuran	1. sangat rendah	-	-
		2. rendah	-	-
		3. cukup rendah	-	-
		4. Netral	1	1,4
		5. cukup tinggi	10	14,1
		6. tinggi	27	38,0
		7. sangat tinggi	33	46,5
6	Kerja sama	1. sangat rendah	-	-
		2. rendah	-	-
		3. cukup rendah	-	-
		4. Netral	2	2,8
		5. cukup tinggi	5	7,0
		6. tinggi	37	52,1
		7. sangat tinggi	27	38,0
7	Prakarsa	1. sangat rendah	-	-
		2. rendah	-	-
		3. cukup rendah	-	-
		4. Netral	1	1,4
		5. cukup tinggi	16	22,5
		6. tinggi	38	53,5
		7. sangat tinggi	16	22,5

Sumber : Data primer, diolah

Jika dilihat berdasarkan Tabel 5.13. di atas maka dapat dijelaskan, bahwa sebagian besar responden dalam hal ini atasan mereka, memberi jawaban dari cukup tinggi sampai dengan sangat tinggi pada setiap item pernyataan yang diajukan dalam memberikan penilaian prestasi kerja bawahan mereka. Artinya responden menanggapi/ merespon setiap item pernyataan yang diberikan untuk variabel prestasi kerja bawahan mereka. Dari jawaban yang diberikan responden dapat disimpulkan, bahwa prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil Kantor Sekertariat Daerah Kabupaten Lombok Barat cukup tinggi. Hal ini dapat dilihat dari jawaban pernyataan atas indikator-indikator penilaian prestasi kerja seperti: tingkat

kesetiaan, kualitas hasil kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama dan prakarsa rata-rata penilaiannya di atas cukup tinggi.

5.3. Analisis Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis hasil yang dilakukan dengan menggunakan analisis jalur/ *Path Analysis*, maka dapat dihitung pengaruh variabel *exogenous* terhadap variabel *intervening* dan variabel *endogenous*. Pengaruh tersebut berupa pengaruh langsung, pengaruh tak langsung dan pengaruh total variabel *exogenous* dan variabel *endogenous*. Hasil uji analisis jalur yang dilakukan adalah sebagai berikut.

5.3.1. Analisis Pengaruh Langsung Antar Variabel

Berdasarkan model penelitian yang digambarkan pada bab 4, maka dapat diketahui pengaruh langsung antar variabel dalam penelitian ini terbagi atas dua pengaruh langsung, pertama pengaruh langsung Nilai budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat, yaitu: Nilai PATUT (X1), Nilai PATUH (X2) dan Nilai PATJU (X3) terhadap variabel KOMITMEN (Z), kedua pengaruh langsung Nilai budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat, yaitu: Nilai PATUT (X1), Nilai PATUH (X2) dan Nilai PATJU (X3) dan KOMITMEN (Z) terhadap PRESTASI KERJA (Y).

1. Analisis Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat terhadap Komitmen

Untuk mengetahui apakah variabel-variabel dalam budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat yaitu: Nilai PATUT (X1), Nilai PATUH (X2) dan Nilai PATJU (X3), mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel KOMITMEN (Z),

dapat dilihat pada *output path analysis* yang dihasilkan oleh SPSS 11.0, pada lampiran 2 yang dirangkum pada Tabel 5.14. berikut.

Tabel 5.14.
Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat Terhadap Variabel Komitmen

Item	Koefisien Jalur	Hitung	Signifikansi	Keterangan
PATUT (X1)	0,465	3,461	0,001<0,05	Signifikan
PATUH (X2)	0,010	0,081	0,936>0,05	Non signifikan
PATJU (X3)	0,288	2,290	0,025<0,05	Signifikan

Sumber: Lampiran 2

Dari Tabel 5.14. di atas, variabel Nilai PATUT (X1) nilai signifikansinya sebesar 0,001 dan Nilai PATJU (X3) nilai signifikansinya sebesar 0,025, masing-masing variable tersebut mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel KOMITMEN (Z), karena nilai signifikansinya lebih kecil dari taraf signifikansi yang disyaratkan (<0,05). Sedangkan Nilai PATUH (X2) terdapat pengaruh langsung terhadap variabel KOMITMEN tetapi tidak signifikan, karena nilai signifikansinya lebih besar dari yang disyaratkan (>0,05).

Analisis *path* dapat pula disajikan dalam bentuk persamaan berikut.

$$\text{KOMITMEN (Z)} = 0,465 \text{ X1} + \varepsilon_1$$

$$\text{KOMITMEN (Z)} = 0,010 \text{ X2} + \varepsilon_1$$

$$\text{KOMITMEN (Z)} = 0,288 \text{ X3} + \varepsilon_1$$

Atau

$$\text{KOMITMEN (Z)} = 26,539 + 0,934 \text{ X1} + \varepsilon_1$$

$$\text{KOMITMEN (Z)} = 26,539 + 0,023 \text{ X2} + \varepsilon_1$$

$$\text{KOMITMEN (Z)} = 26,539 + 0,635 \text{ X3} + \varepsilon_1$$

$$R^2 = 0,496$$

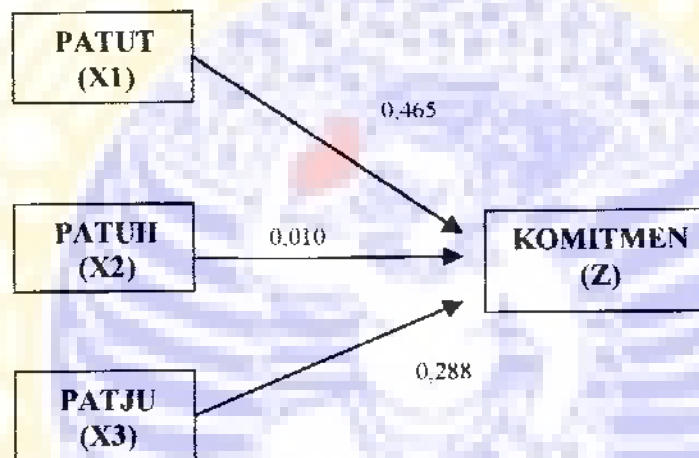
Berdasarkan model-model pengaruh tersebut, maka dapat disusun model lintasan pengaruh langsung seperti terlihat pada Gambar 5.3. berikut. Model

lintasan ini disebut dengan analisis *path*, dimana pengaruh error ditentukan sebagai berikut:

$$e_i = \sqrt{(1 - R_i^2)}$$

$$e_1 = \sqrt{(1 - 0,496)} = 0,709$$

Gambar 5.3.
Model Lintasan Pengaruh Langsung Variabel
Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat yaitu: Nilai PATUT (X1),
Nilai PATUH (X2) dan Nilai PATJU (X3) Terhadap KOMITMEN (Z)



Dari Gambar 5.3. di atas, dapat dilihat bahwa terdapat hubungan antara variabel Nilai PATUT (X1) sebesar 0,465, variabel Nilai PATUH (X2) sebesar 0,010 dan untuk variabel Nilai PATJU (X3) sebesar 0,288 secara searah/ positif terhadap variabel KOMITMEN (Z).

2. Analisis Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat dan Komitmen terhadap Prestasi Kerja

Untuk mengetahui apakah variabel-variabel Budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat yaitu: Nilai PATUT (X1), Nilai PATUH (X2), Nilai PATJU (X3) dan variabel KOMITMEN (Z), mempunyai pengaruh langsung terhadap

PRESTASI KERJA (Y) dapat dilihat pada *output path analysis* yang dihasilkan oleh SPSS 11.0, pada lampiran 2 yang dirangkum pada Tabel 5.15. berikut.

Tabel 5.15.
Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat dan Komitmen terhadap Perestasi Kerja

Item	Koefisien Jalur	hitung	Signifikansi	Keterangan
PATUT (X1)	0,284	7,772	0,025<0,05	Signifikan
PATUH (X2)	0,025	4,633	0,804>0,05	Non signifikan
PATJU (X3)	0,006	5,749	0,960>0,05	Non signifikan
KOMITMEN (Z)	0,563	10,009	0,000<0,05	Signifikan

Sumber: Lampiran 2

Dari Tabel 5.15. di atas, variabel Nilai PATUT (X1) dan variabel KOMITMEN (Z), mempunyai pengaruh langsung terhadap PRESTASI KERJA (Y), dengan masing-masing nilai signifikansi sebesar 0,025 dan 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi yang disyaratkan. Sedangkan variabel Nilai PATUH (X2) dan variabel Nilai PATJU (X3) mempunyai pengaruh langsung terhadap prestasi kerja tetapi tidak signifikan, karena nilai signifikansinya di atas nilai yang disyaratkan (>0,05) yaitu 0,804 dan 0,960.

Analisis *path*-nya dapat pula disajikan dalam bentuk persamaan berikut.

$$\text{PRESTASI KERJA (Y)} = 0,284 \text{ X1} + \epsilon_2$$

$$\text{PRESTASI KERJA (Y)} = 0,025 \text{ X2} + \epsilon_2$$

$$\text{PRESTASI KERJA (Y)} = 0,006 \text{ X3} + \epsilon_2$$

$$\text{PRESTASI KERJA (Y)} = 0,563 \text{ Z} + \epsilon_2$$

Atau

$$\text{PRESTASI KERJA (Y)} = 18,128 + 0,349 \text{ X1} + \epsilon_2$$

$$\text{PRESTASI KERJA (Y)} = 18,128 + 0,037 \text{ X2} + \epsilon_2$$

$$\text{PRESTASI KERJA (Y)} = 18,128 + 0,008 \text{ X3} + \epsilon_2$$

$$\text{PRESTASI KERJA (Y)} = 18,128 + 0,344 \text{ Z} + \epsilon_2$$

$$R^2 = 0,642$$

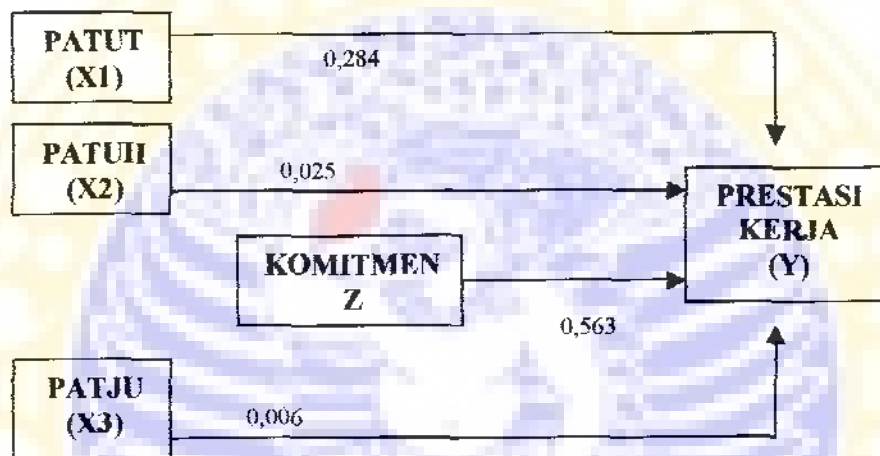
Berdasarkan model-model pengaruh tersebut, maka dapat disusun model

lintasan pengaruh analisis *path* seperti terlihat pada Gambar 5.4, dimana pengaruh error ditentukan sebagai berikut:

$$\varepsilon_1 = \sqrt{1 - R_1^2}$$

$$\varepsilon_2 = \sqrt{1 - 0,642} = 0,598$$

Gambar 5.4.
Model Lintasan Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat dan Komitmen terhadap Prestasi Kerja



Dari Gambar 5.4. di atas, dapat dilihat bahwa terdapat hubungan antara variabel Nilai PATUT (X1) sebesar 0,284, variabel Nilai PATUH (X2) sebesar 0,025 dan untuk variabel Nilai PATJU (X3) sebesar 0,006 dan variabel KOMITMEN (Z) sebesar 0,563 searah/ positif terhadap PRESTASI KERJA (Y).

5.3.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat terhadap Variabel Prestasi Kerja

Besarnya pengaruh tidak langsung Budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat, yaitu variabel Nilai PATUT (X1), variabel Nilai PATUH (X2) dan variabel Nilai PATJU (X3) terhadap variabel PRESTASI KERJA (Y), diperoleh dari perkalian antar koefisien jalur tiap-tiap variabel Budaya organisasi Kabupaten

Lombok Barat dengan nilai koefisien dari variabel KOMITMEN. Besarnya pengaruh tidak langsung dari variabel-variabel Budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat ini, nilainya dapat dilihat pada Tabel 5.16. berikut:

Tabel 5.16.
Pengaruh Tidak Langsung Budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat terhadap Variabel Prestasi Kerja

Hubungan Antar Variabel	Perkalian Koefisien Jalur	Hasil
X1 → Z → Y	0,465 x 0,563	0,262
X2 → Z → Y	0,010 x 0,563	0,006
X3 → Z → Y	0,288 x 0,563	0,162

Sumber: Lampiran 2 diolah

Berdasarkan Tabel 5.16. di atas dapat dilihat, Budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat yaitu variabel Nilai PATUT (X1), variabel Nilai PATUH (X2), variabel Nilai PATJU (X3), masing-masing memberikan pengaruh tidak langsung pada variabel Prestasi kerja (Y) melalui variabel KOMITMEN (Z). Untuk variabel Nilai PATUT (X1) memberikan pengaruh tidak langsung pada variabel PRESTASI KERJA (Y) melalui variabel KOMITMEN (Z) sebesar 0,262, dan variabel Nilai PATUH (X2) memberikan pengaruh tidak langsung pada variabel PRESTASI KERJA (Y) melalui variabel KOMITMEN (Z) sebesar 0,006, dan variabel nilai PATJU (X3) memberikan pengaruh tidak langsung pada variabel PRESTASI KERJA (Y) melalui variabel KOMITMEN (Z) sebesar 0,162.

5.3.3. Analisis Pengaruh Total Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat terhadap Variabel Komitmen dan Variabel Prestasi Kerja

Besarnya pengaruh total Budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat, yaitu variabel Nilai PATUT (X1), variabel Nilai PATUH (X2), variabel Nilai PATJU (X3) dan variabel KOMITMEN (Z) terhadap variabel PRESTASI KERJA (Y) diperoleh dari penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung

antar koefisien jalur. Besarnya pengaruh total dari variabel-variabel tersebut, nilainya dapat dilihat pada perhitungan berikut.

Pengaruh total:

$$= 0,465 + 0,010 + 0,288 + 0,284 + 0,025 + 0,006 + 0,563 + 0,262 + 0,006 + 0,162$$

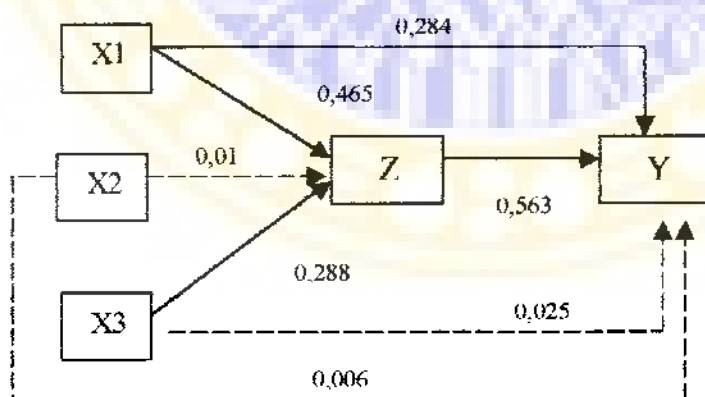
$$= 2,071$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat dijelaskan bahwa pengaruh total antara Variabel budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat dan variabel komitmen terhadap variabel prestasi kerja adalah sebesar 2,071.

5.4. Uji Validitas Model Penelitian

Berdasarkan model-model pengaruh yang sudah dijelaskan di atas, maka dapat dibuat model lintasan pengaruh analisis *path* secara keseluruhan, yang merupakan gabungan antara lintasan pengaruh langsung variabel budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat terhadap variabel komitmen ditambah variabel budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat beserta variabel komitmen terhadap prestasi kerja, seperti terlihat pada Gambar 5.5. berikut.

Gambar 5.5.
Model Gabungan Lintasan Pengaruh Variabel-variabel Budaya Organisasi dan Komitmen



Dari gambar model penelitian di atas, dapat dilihat besarnya pengaruh antar variabel yang ditunjukkan oleh nilai-nilai yang ada pada setiap lintasan/ jalur. Untuk mengetahui validitas model penelitian di atas, dalam analisis *path* terdapat dua indikator, yaitu koefisien determinasi total dan *theory trimming*.

1. Koefisien determinasi total

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model penelitian ini diukur dengan:

$$\begin{aligned} R_m^2 &= 1 - \varepsilon_1^2 - \varepsilon_2^2 - \dots - \varepsilon_n^2 \\ &= 1 - (0,709)^2 - (0,598)^2 \\ &= 0,8199 \end{aligned}$$

dalam hal ini, interpretasi terhadap R_m^2 , sama dengan interpretasi koefisien determinasi (R^2) pada analisis regresi. Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh hasil koefisien determinasi total sebesar 0,8199. Artinya keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model penelitian ini adalah sebesar 81,99% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 81,99% dapat dijelaskan oleh model penelitian ini. Sedangkan yang 18,01% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat di dalam model).

2. *Theory trimming*

Berdasarkan *theory trimming*, maka jalur-jalur yang non-signifikan dibuang, sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik. Dari hasil analisis data secara keseluruhan, jalur X2 (nilai budaya PATUH) non-signifikan terhadap Z dan Y. Sedangkan jalur X3 (nilai budaya PATJU) non-signifikan terhadap Y. Jadi jalur-jalur tersebut dibuang/ dipotong.

5.5. Pembuktian Hipotesis

Dengan menggunakan analisis *path*, pada tingkat signifikansi sebesar 0,05 pengaruh variabel Budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat yaitu: Nilai PATUT dan Nilai PATJU terhadap variabel KOMITMEN mempunyai taraf signifikansi lebih kecil dari 0,05 kecuali Nilai PATUH mempunyai taraf signifikansi lebih besar dari 0,05, dengan demikian hipotesis:

1. Nilai budaya organisasi PATUT mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap KOMITMEN, diterima.
2. Nilai budaya organisasi PATUH mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap KOMITMEN, ditolak.
3. Nilai budaya organisasi PATJU mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap KOMITMEN, diterima.

Begitu pula pengaruh variabel Budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat yaitu: Nilai PATUT dan variabel KOMITMEN terhadap PRESTASI KERJA mempunyai taraf signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu masing-masing sebesar 0,025 dan 0,000 ($< 0,05$). Sedangkan variable Nilai PATUH dan Nilai PATJU mempunyai taraf signifikansi lebih besar dari 0,05 yaitu masing-masing sebesar 0,804 dan 0,960 ($> 0,05$), sehingga hipotesis:

4. Nilai budaya organisasi PATUT mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap PRESTASI KERJA, diterima .
5. Nilai budaya organisasi PATUH mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap PRESTASI KERJA, ditolak.

6. Nilai budaya organisasi PATJU mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap PRESTASI KERJA, ditolak.
7. KOMITMEN mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap PRESTASI KERJA, diterima.



BAB 6

PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dibahas analisis terhadap hasil penelitian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Pembahasan dilakukan berdasarkan pada temuan empiris maupun teori dan penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini.

Seperti yang telah dijelaskan pada Bab I, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis adanya pengaruh yang signifikan nilai budaya organisasi PATITE terhadap KOMITMEN.
2. Untuk menganalisis adanya pengaruh yang signifikan nilai budaya organisasi PATITE terhadap KOMITMEN.
3. Untuk menganalisis adanya pengaruh yang signifikan nilai budaya organisasi PATITE terhadap KOMITMEN.
4. Untuk menganalisis adanya pengaruh yang signifikan nilai budaya organisasi PATITE terhadap PRESTASI KERJA.
5. Untuk menganalisis adanya pengaruh yang signifikan nilai budaya organisasi PATITE terhadap PRESTASI KERJA.
6. Untuk menganalisis adanya pengaruh yang signifikan nilai budaya organisasi PATITE terhadap PRESTASI KERJA.
7. Untuk menganalisis adanya pengaruh yang signifikan KOMITMEN terhadap PRESTASI KERJA.

6.1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat Yaitu: Nilai PATUT Terhadap KOMITMEN

Hasil perhitungan Analisis jalur (*Path Analysis*) yang disajikan pada Tabel 5.14 menunjukkan bahwa Nilai Budaya Organisasi PATUT mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap KOMITMEN, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,465. Hal ini dibuktikan dari nilai signifikansi (0,001) lebih kecil dari taraf signifikansi yang disyaratkan ($\alpha=0,05$). Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan Nilai budaya organisasi PATUT mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap KOMITMEN, terbukti.

Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat "Nilai PATUT" masih memiliki kekeutan dalam membentuk persamaan identitas dan menambah komitmen karyawan sehingga mereka merasa jati dirinya cenderung berkaitan dengan peran kerja dalam organisasi tersebut. Indikator-indikator yang terkandung pada Nilai Patut yaitu, Baik, Terpuji dan Tidak berlebihan-lebihan, dijadikan acuan untuk mengatur dan mengarahkan perilaku karyawan agar memiliki komitmen terhadap organisasinya. Hal ini terbukti dari jawaban responden atas persepsi mereka terhadap pelaksanaan nilai baik, terpuji dan tidak berlebih-lebihan tersebut rata-rata menjawab di atas setuju.

Senyamanapun dijelaskan oleh Kotter dan Haskett (1998), Robbins (1996: 601) dan Kretmer dan Samich (2001: 72), Demison (dalam Kathryn A. Beker, 2001), yang pada akhirnya mengarahkan kuatnya budaya perusahaan akan berpengaruh terhadap perilaku anggota dalam organisasi yang digambarkan memiliki komitmen bersama dalam suatu organisasi. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja, rasa komitmen atau

loyalitas selanjutnya akan mampu mendorong karyawan berkembang dan berprestasi. Untuk memperkuat hasil penelitian ini, dalam melihat hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen telah dibuktikan oleh penelitian terdahulu seperti Odom, Boxx dan Dunn (1990), menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi komitmen karyawan.

6.2. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat Yaitu: Nilai PATUH Terhadap KOMITMEN

Hasil perhitungan Analisis jalur (*Path Analysis*) yang disajikan pada Tabel 5.14 menunjukkan bahwa Nilai Budaya Organisasi PATUH mempunyai pengaruh langsung yang non-signifikan terhadap KOMITMEN, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,00. Hal ini dibuktikan dari nilai signifikansi (0,936) lebih besar dari taraf signifikansi yang disyaratkan ($< 0,05$). Angka ini menunjukkan bahwa Nilai Budaya Organisasi PATUH berpengaruh non-signifikan terhadap KOMITMEN. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan Nilai budaya organisasi PATUH mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap KOMITMEN, tidak terbukti.

Kondisi tersebut dapat dijelaskan karena budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat "Nilai PATUH" dengan indikator rukun, taat, toleransi dan saling menghargai, menunjukkan indikasi melemahnya pengaruh budaya tersebut terhadap komitmen karyawan, karena semakin banyak anggota organisasi yang kurang memahami dan melaksanakan nilai-nilai tersebut dalam bersikap dan berperilaku dalam organisasi. Penyebab melemahnya budaya Nilai Patuh karena percampuran konsentrasi geografis, perubahan pada anggota organisasi, dan

deversifikasi pekerjaan yang berbeda karena ruang lingkup wilayah Kabupaten Lombok Barat mengalami perubahan.

Jika budaya organisasi yang ada di organisasi tersebut khususnya Nilai PATJU kurang diimplementasikan dan tidak dipegang teguh lagi oleh seluruh karyawan maka akhirnya akan menyebabkan melemahnya budaya organisasi tersebut, dan akan berpengaruh pada menurunnya sikap komitmen karyawan pada organisasi sehingga kewajiban dan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan akan menurun.

Sesungguhnya menjelaskan oleh Kotter dan Hasker (1998), mengatakan lemahnya budaya perusahaan akan berpengaruh terhadap perilaku anggota dalam organisasi yang akan berdampak pada menurunnya komitmen karyawan pada organisasi.

6.3. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat Yaitu: Nilai PATJU Terhadap KOMITMEN

Berdasarkan analisis data diperoleh hasil, bahwa terdapat jalur hubungan searah antara variabel Nilai PATJU dengan variabel KOMITMEN sebesar 0,288. Hal ini menunjukkan bahwa jika terjadi kenaikan/ penurunan (perubahan) pada variabel Nilai PATJU, maka akan menyebabkan perubahan pula secara searah/ berbanding searah pada Variabel KOMITMEN. Dari analisis data juga diperoleh hasil, bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara variabel Nilai PATJU dengan variabel KOMITMEN ($0,025 < 0,05$), seperti ditunjukkan Tabel 5.14.

Sesuai dengan uraian pengaruh Nilai budaya organisasi PATJU di atas, maka nilai budaya organisasi PATJU dengan indikator: Rajin, giat dan tidak

cepat jurus asa, bertinggi sebagai pembentuk dan menambah komitmen karyawan. Karena nilai-nilai yang terkandung pada Nilai budaya organisasi PATLU tersebut masih dipegang kukuh dan disepakati secara luas oleh seluruh karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya kepada masyarakat.

Dengan tetap mengacu pada konsep-konsep yang dikemukakan oleh Kotter dan Hasker (1998), Robbins (1996: 601) dan Kreitner dan Kinicki (2001: 72), Demson (dalam Kathryn A. Becker, 2001), yang mengartikan bahwa budaya organisasi dapat menumbuhkan dan menambahkan komitmen karyawan. Demikian juga didukung oleh penelitian dari Odom, Boxx dan Dunn (1990), yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi komitmen karyawan. Dalam hal ini terbukti bahwa budaya organisasi termasuk Nilai budaya organisasi PATLU akan mempengaruhi komitmen karyawan.

Penjelasan yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah, bahwa jika seluruh karyawan yang ada di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat lebih meyakini dan melaksanakan Nilai PATLU seperti: giat, rajin dan tidak cepat putus asa, akan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan komitmen karyawan. Begitu pula sebaliknya jika sikap karyawan menurun terhadap Nilai PATLU akan menyebabkan perilaku karyawan terkait dengan komitmen mereka akan menurun.

6.4. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat Yaitu: Nilai PATLU Terhadap PRESTASI KERJA

Berdasarkan analisis data, terdapat jalur hubungan searah antara variabel Nilai PATLU dengan variabel PRESTASI KERJA sebesar 0,284. Hal ini menunjukkan bahwa jika terjadi perubahan pada variabel Nilai PATLU maka

akan menyebabkan perubahan pula secara searah/ berbanding searah pada variabel PRESTASI KERJA. Dari analisis data juga diperoleh hasil, bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara variabel Nilai PATUT dengan variabel PRESTASI KERJA ($0,025 < 0,05$), seperti ditunjukkan Tabel 5.15.

Dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat (Nilai PATUT) dengan indikator: Baik, terpuji dan tidak berlebih-lebihan masih dipegang kokoh oleh sebagian besar karyawan dalam berperilaku di organisasi mereka, sehingga menghasilkan prestasi kerja yang tinggi.

Hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan atau PNS Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat sependapat dengan yang dikemukakan oleh Kotter dan Hessel (1992) yang salah satu argumennya mengatakan budaya yang kuat sering membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan, karena budaya yang kuat memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku. Hofstede (1980) juga mempunyai keyakinan bahwa budaya yang kuat dan luas sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi. Dinyatakan dalam organisasi yang memiliki budaya yang kuat, perilaku para anggotanya didasarkan oleh kesepakatan bersama dan bukan karena perintah atau karena kepatuhan-kepatuhan formal.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Arnita Hamid (2002) dan Udian Shantoro (2002), yang menyimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan..

Penjelasan yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah, bahwa jika seluruh karyawan yang ada di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat benar-benar meyakini dan melaksanakan Nilai PATUH dengan indikator baik, terpuji dan tidak bertele-tele, akan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan. Begitu pula sebaliknya jika sikap karyawan melemah terhadap Nilai PATUH akan menyebabkan prestasi kerja karyawan menurun.

6.5. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat Yaitu: Nilai PATUH Terhadap PRESTASI KERJA

Dari analisis data diperoleh hasil, bahwa terdapat pengaruh langsung yang non-signifikan antara variabel Nilai PATUH dengan variabel PRESTASI KERJA ($0,940 > 0,05$), seperti ditunjukkan Tabel 5.14. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan Nilai budaya organisasi PATUH mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap PRESTASI KERJA, tidak dapat diterima.

Dalam hal ini dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat "Nilai PATUH" dengan indikator Rukun, taat, toleransi dan saling menghargai menunjukkan indikasi makin melemahnya pengaruh nilai budaya organisasi tersebut terhadap sikap dan perilaku karyawan dalam menghasilkan prestasi kerja yang tinggi. Jika budaya organisasi khususnya budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat untuk Nilai PATUH kurang disosialisasikan, tidak diperang teguh dan disepakati secara luas oleh seluruh anggota organisasi yang ada di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat pada akhirnya akan berpengaruh pada menurunnya prestasi kerja karyawan.

Pada penelitian ini menunjukkan indikasi melemahnya budaya organisasi Nilai Patuh pada anggota organisasi. Hal ini disebabkan karena perubahan konsentrasi geografis, perubahan pada anggota organisasi, dan diversifikasi pekerjaan yang berbeda karena ruang lingkup wilayah Kabupaten Lombok Barat mengalami perubahan. Sementara Kotter dan Heskett (1992), Hofstede (1980) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang lemah akan menyebabkan menurunnya prestasi kerja karyawan.

6.6. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Kabupaten Lombok Barat Yaitu: Nilai PATJU Terhadap PRESTASI KERJA

Dari analisis data diperoleh hasil, bahwa terdapat pengaruh langsung yang non-signifikan antara variabel Nilai PATJU dengan variabel PRESTASI KERJA (0,06 < 0,05), seperti ditunjukkan Tabel 5.14. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan Nilai budaya organisasi PATJU mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap PRESTASI KERJA, tidak dapat diterima.

Dalam hal ini dapat dijelaskan karena budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat "Nilai PATJU" dengan indikator Raju, giat dan tidak cepat putus asa, menunjukkan indikasi melemahnya pengaruh budaya organisasi tersebut terhadap sikap dan perilaku karyawan dalam menghasilkan prestasi kerja yang unggul. Kondisi ini disebabkan karena nilai-nilai yang terkandung pada budaya organisasi PATJU kurang disosialisasikan dan tidak dipegang teguh secara luas oleh seluruh anggota organisasi yang ada di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat dalam berperilaku yang pada akhirnya akan berpengaruh pada menurunnya prestasi kerja karyawan.

Pada penelitian ini ditemukan adanya indikasi melemahnya budaya organisasi Mata Paku pada anggota organisasi yang disebabkan karena perubahan konsentrasi geografis organisasi, perubahan anggota organisasi, dan deversifikasi pekerjaan yang berbeda karena ruang lingkup wilayah Kabupaten Lombok Barat mengalami perubahan. Sementara Kotler dan Heskett (1992), Hofstede (1980) pada dasarnya mengatakan bahwa budaya organisasi yang lemah akan berpengaruh terhadap menurunnya prestasi kerja karyawan.

6.7. Pengaruh Langsung KOMITMEN Terhadap PRESTASI KERJA

Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat jalur hubungan searah antara variabel KOMITMEN dengan variabel PRESTASI KERJA sebesar 0,563. Dari analisis data juga diperoleh hasil, bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara variabel KOMITMEN dengan variabel PRESTASI KERJA ($0,000 < 0,05$), seperti ditunjukkan Tabel 5.14.

Munculnya komitmen karyawan Sekretariat Daerah kabupaten Lombok Barat yang didasarkan atas acuan baku budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat yaitu nilai-nilai PAKUT merupakan aturan main yang ada di dalam organisasi dan menjadi pegangan dari seluruh karyawan dalam menjangankan kewajibannya sehingga menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan. Dengan kata lain nilai-nilai budaya organisasi tersebut dapat memunculkan pola terpadu perilaku manusia di dalam organisasi termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan, pembicaraan-pembicaraan yang dapat meningkatkan komitmen kerja karyawan bagi organisasi. Semakin kuat budaya perusahaan, semakin tinggi komitmen yang pada akhirnya akan menopang prestasi kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan pada Karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat sejalan dengan pendapat para ahli seperti Kotter dan Hasket. (1998 : 18) mengatakan Nilai-nilai yang diamat bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyal selanjutnya dikatakan membuat orang berusaha lebih keras sehingga mampu mendorong karyawan berkembang dan berprestasi. Susanto (1997: 19-20) memaparkan manfaat yang diperoleh apabila budaya perusahaan dipahami oleh seluruh lapisan sumber daya manusia yaitu dapat mendorong sumber daya manusia agar selalu mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik. Sementara menurut Lee (1987) komitmen akan muncul apabila adanya pemahaman nilai kerja dan mengkomunikasikan standar prestasi kerja yang harus dicapai oleh karyawan.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan, bahwa jika seluruh karyawan yang ada di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat lebih meyakini dan melaksanakan Nilai-nilai Budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat dapat memunculkan rasa komitmen karyawan yang tinggi dan akan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan. Begitu pula sebaliknya jika pemahaman dan pelaksanaan terhadap budaya organisasi karyawan menurun akan menyebabkan rendahnya komitmen dan akan berpengaruh terhadap rendahnya prestasi kerja karyawan.

6.8. Keterbatasan Penelitian

Dalam suatu penelitian tidak terlepas dari suatu keterbatasan-keterbatasan, dimana keterbatasan tersebut dapat dijadikan sebagai suatu rujukan yang sangat

berarti nilai penelitian-penelitian berikutnya. Penelitian ini memberikan gambaran terhadap hubungan pengaruh antara budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat (Nilai PATUH, Nilai PATUH dan Nilai PATUH) dan KOMITMEN terhadap PRESTASI KERJA.

Keterbatasan penelitian ini menyangkut suatu studi terhadap kasus budaya organisasi yang berlaku di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat Provinsi Nusa Tenggara Barat. Sehingga temuan dari penelitian ini akan sulit digeneralisir pada bentuk budaya organisasi lain atau pada instansi lain yang berbeda wilayahnya seperti di Kabupaten Lombok Timur, Lombok Tengah, Kota Mataram atau wilayah kabupaten yang lain, mengingat perbedaan pada penerapan nilai-nilai budaya organisasi dan lingkungan kerja.

BAB 7

PENUTUP

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dibuat suatu kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis *path* menunjukkan terdapat pengaruh langsung yang signifikan variabel Nilai budaya organisasi PATUT terhadap variabel KOMITMEN. Disamping itu, terdapat jalur hubungan searah diantara kedua variabel tersebut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini variabel Nilai PATUT dapat digunakan untuk mengukur variabel KOMITMEN pada karyawan atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kantor Sekretariat Daerah kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat.
2. Berdasarkan analisis *path* variabel Nilai budaya organisasi PATUH menunjukkan adanya pengaruh langsung yang non-signifikan terhadap variabel KOMITMEN. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini adanya indikasi melemahnya variabel Nilai PATUH dalam mempengaruhi variabel KOMITMEN pada karyawan atau Pegawai Negeri Sipil PNS Kantor Sekretariat Daerah kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara barat.
3. Hasil analisis *path* juga menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan variabel Nilai budaya organisasi PATJU terhadap variabel KOMITMEN. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini variabel

Nilai PATJU dapat digunakan untuk mengukur variabel KOMITMEN pada karyawan atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kantor Sekretariat Daerah kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat.

4. Hasil analisis *path* menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan variabel Nilai budaya organisasi PATUT terhadap variabel PRESTASI KERJA. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini variabel Nilai PATUT dapat digunakan untuk mengukur variabel PRESTASI KERJA pada karyawan atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kantor Sekretariat Daerah kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat.
5. Variabel Nilai budaya organisasi PATUH, berdasarkan analisis *path* menunjukkan pengaruh langsung yang non-signifikan terhadap variabel PRESTASI KERJA. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini terdapat indikasi melemahnya pengaruh variabel Nilai PATUH terhadap variabel PRESTASI KERJA pada karyawan atau Pegawai Negeri Sipil PNS Kantor Sekretariat Daerah kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat.
6. Variabel Nilai budaya organisasi PATJU, berdasarkan analisis *path* menunjukkan pengaruh langsung yang non-signifikan terhadap variabel PRESTASI KERJA. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini terdapat indikasi melemahnya pengaruh variabel Nilai PATJU terhadap variabel PRESTASI KERJA pada karyawan atau Pegawai Negeri Sipil PNS Kantor Sekretariat Daerah kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat.

7. Tanggapan responden atas variabel KOMITMEN, secara umum juga memberikan tanggapan positif baik dan hasil analisis *path* juga menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap variabel PRESTASI KERJA. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini variabel KOMITMEN dapat digunakan untuk mengukur variabel PRESTASI KERJA pada karyawan atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat.

7.2. Saran-saran

Untuk lebih meningkatkan keyakinan dan pelaksanaan budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat pada karyawan atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat agar menjadi budaya organisasi serempak yang kuat dan dijadikan patokan oleh seluruh karyawan dalam bertindak dan berperilaku, maka disarankan:

1. Segenap jajaran pimpinan yang berada di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat agar lebih meningkatkan proses sosialisasi terhadap semua nilai-nilai budaya organisasi Kabupaten Lombok Barat, yaitu PATUH dan lebih khusus lagi pada nilai-nilai yang terkandung pada budaya organisasi PATUH dan PATJU, bagi seluruh karyawan, karena semua budaya organisasi tersebut menunjukkan indikasi makin melemahnya pengaruh terhadap komitmen dan prestasi kerja karyawan.
2. Melakukan proses evaluasi dengan melakukan penelitian lebih lanjut terhadap faktor-faktor yang menjadi penyebab melemahnya pelaksanaan nilai-nilai yang terkandung pada budaya organisasi PATUH dan budaya

organisasi PATIL pada karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat Provinsi Nusa Tenggara Barat, karena kedua budaya organisasi tersebut memiliki pengaruh non-signifikan terhadap pembentukan KOMITMEN dan peningkatan PRESTASI KERJA.



DAFTAR PUSTAKA

- A. Baker** (2001). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, New York.
- Anderson, C. R.** (1998). *Management: Skill, Function, and Organization Performance*. 2nd Allyn & Bacon, Inc., Boston.
- Amosoeparto, Kisdarto** (2001). *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Bernardin, H. John and Joyce EA Russell**, (1993). *Human Resources Management: An Experiential Approach*, Mc Graw-Hill Inc., New York.
- Biantoro, L dan** (2002). *Pengaruh Praktek Manajemen Sumber daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan*, Desertasi Program Pasca Sarjana Unair Surabaya.
- Cascio, Wayne F.** (1992). *Managing Human Resource Productivity, Quality of work Life, Profit*, Mc Graw-Hill Book, Co-Singapore.
- Cherrington, D.J.** (1987). *Personnel Management: The Management of Human Resources*, W. Brown Publisher, Iowa.
- Chusmir, L. H.** (1982) *Job Commitment and The Organizational Women*, Academy of Management Review, 7: 595-602
- Darwish A. Yousef** (1999). *Organizational Commitment: a Mediator of The Relationship of Leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country*, Journal of Management Psychology, vol 15, No.1, 2000, pp.6-28.
- Deal, Terrence E. and Allen A. Kennedy** (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesly Publishing Company, Inc., New York.
- Deutsch, C.H.** (1991). *The Parables of corporate culture*, New York Times., Pp. F25
- Dharma, Agus** (1985). *Manajemen Prestasi Kerja*, Edisi I, Rajawali, Jakarta.
- Fombrun, Charles J.** (1992). *Turning Point: Creating Strategic Change in Corporation*, 2nd Edition, Mc Graw Hill Inc., New York.
- French, Wendel L.** (1994). *Human Resource Management*, 3rd Edition,oughton Mifflin Company, Boston.
- George, J.M. Jones., G.R.** (2002). *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Education, inc.
- Gomes, Foustino C** (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, Andy Offset, Yogyakarta.
- Gordon, J.R.** (2002). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

- Guion, R. M.** (1958). *Industrial Morale: The Problem of Terminology*. Personnel Psychology, 11, 59-64.
- Hamid, Aruta** (2002). *Pengaruh Organisasi Baru Terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja di PTP Nusantara IV (PERSERO) Sumatera Utara*. Disertasi, Program Pasca Sarjana Unair, Surabaya.
- Handoko, Hani T.** (1994). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. BPFE, Yogyakarta.
- Hasihuan, Melayu SP** (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Haji Masagung, Jakarta.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D.D Ohavy, dan G. Sanders** (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrasi Science Quarterly*, Vol. 35, Iss. 2 June, p 286-315.
- Jewel, Marc Siegal** (1998). *Psikologi Industri/Organisasi Modern*, Edisi 2. Arcan, Jakarta.
- Kotter, John P. Dan James L. Heskett** (1997). *Corporate Culture and Performance*. PT Prehalindo, Jakarta.
- Kremer, R. Kinich, A.** (2001). *Organizational behavior*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Lee, Chris** (1987). *The New Employment Contract*. *Training*, Vol. 24, Iss. 2, December 3, 45-46.
- Luthans, Fred** (1995). *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill, Inc.
- Mar'at** (1984). *Sikap Manusia: Perubahan Serta Pengukurannya*. Bahasa Indonesia, Jakarta.
- Moentj** (1985). *Pemakaian Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan Supervisory*. Gunung Agung, Jakarta.
- Ndrana, Taufiduhu.** (1997). *Budaya Organisasi*. Edisi Pertama. PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Neison, D.L. and Quick, J.C.** (1997). *Organizational Behavior Foundation, Realties and Challenges*. West Publishing, Minnesota.
- Odom, Rendail Y., W. Rendi Boxx dan Mark G. Dun.** (1990). Organizational Culture, Commitment, Satisfaction, and Cohesion. *Public Productivity & Management Review*, Vol. XIV, No. 2, p. 157-168.
- Plunkett, W.R., Attner, R.F.** 1997. *Management. Meeting and Exceeding Customer's Expectation.*. South Western College Publishing, Cincinnati.
- Rafaeli, A. and Pratt, M.G.** (1993). "Tailored Meaning: On the Meaning and Impact of Organizational Dress". *Academic of Management review*, pp 32-55.

- Raefin, J.A.** (1991). *The Clash of Culture: Managers Managing Profesional*. Boston, Massachusetts: Harvard Bussnis School Press.
- Robbins, Stephen P.** (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application, 6th ed.* Printice Hall International Inc, Englewood Cliffs, New Jersey. Edisi Bahasa Indonesia, PT Prehalindo, Jakarta.
- (2002:263). *Essential of Organizational Behavior (Edisi Bahasa Indonesia) 5th ed.* Printice Hall, New York.
- Roberts, Karlene H and David M. Hunt.** (1991). *Organizational Behavior, 2nd Ed.* PWS-Kent Publishing Company Boston.
- Santhe, Vijay.** (1985). *Culture and Related Corporate Realities, 1st Ed.* Richard D. Irwin, Inc., Homewood.
- Schein, Edgar H.** (1992). *Organizational Culture and Leadership, 2nd Ed.* Jossey Bas Publishes, San Francisco.
- Siagian, S.P.** (1995). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono.** (2002). *Metode Penelitian Bisnis*, cetakan keempat, CV. Alfabeta, Bandung.
- Solimun.** (2002). *Multivariate Analysis: Struktural Equation Modeling (SEM) Cara Mudah dan Sederhana*. Cetakan I. Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Susanto, AB.** (1997). *Budaya Perusahaan: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*. Cetakan Pertama. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Swasto, Bambang** (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang.
- Syarif, Rusli** (1987). *Teknik Manajemen Pelatihan dan Pengembangan*. Ghaha Indonesia, Jakarta.
- Umar, Husein.** (2001). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- (2002). *Metode Riset Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Umiker, William.** (1999). The Name of The Game is Commitment. *Journal of The Management and Supervisor*, March, Vol. 50 (6).
- Wagner III, J.A. and Hollenbeck, J.R.** (1992). *Management of organization behavior 2nd* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hill.
- Yound, Mark A., et al** (1996). Human Resource Management Manufacturing Strategy and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (4).
- (1997). *Peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomer 10 Tahun 1997 tentang Panitia Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*.
- (2001). *Profil Kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat*.

LAMPIRAN:

- 1. SKOR JAWABAN RESPONDEN**
- 2. DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL**
- 3. ANALISIS KOEFISIEN JALUR**
- 4. ANALISIS VALIDITAS**
- 5. ANALISIS RELIABILITAS**
- 6. QUESTIONER PENELITIAN**



Lampiran: 1

Table
Data Skor Variabel Budaya Organisasi

No.	Res	Skor Butir Pertanyaan																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
27	27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
28	28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
29	29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30	30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
32	32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
33	33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
34	34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
35	35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
36	36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
37	37	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
38	38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
39	39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
40	40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
41	41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
42	42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
43	43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

No.	Res	Skor Pertanyaan									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
37	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
45	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
46	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
47	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
48	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
49	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
50	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
51	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
52	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
53	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
54	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
56	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
57	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
58	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
59	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
61	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
62	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
63	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
64	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
65	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
66	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
67	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
68	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
69	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
70	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
71	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

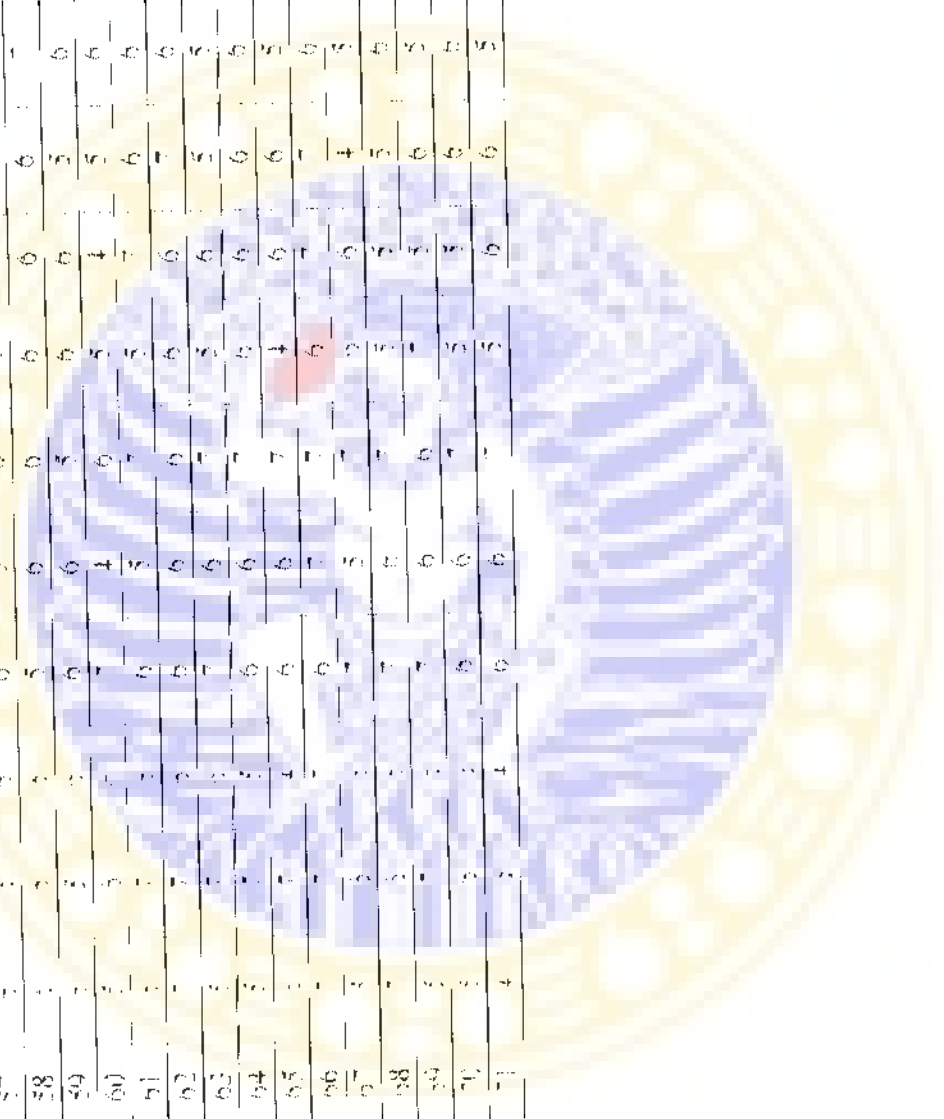


Table
Data Skor Variabel Komitmen

No. Res	Skor Pertanyaan								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1
33	1	1	1	1	1	1	1	1	1
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1
37	1	1	1	1	1	1	1	1	1
38	1	1	1	1	1	1	1	1	1
39	1	1	1	1	1	1	1	1	1
40	1	1	1	1	1	1	1	1	1
41	1	1	1	1	1	1	1	1	1
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1
45	1	1	1	1	1	1	1	1	1

No. Res	Skor Pertanyaan								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
41	4	4	3	5	6	4	5	4	6
45	3	4	4	6	6	6	6	6	6
46	3	4	4	7	6	7	6	7	7
47	4	4	3	6	6	5	5	6	7
48	4	3	3	3	5	4	5	4	5
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	3	6	6	3	6	5	5
51	4	4	3	6	5	7	6	5	5
52	4	4	3	3	5	6	6	6	6
53	4	4	4	6	5	6	6	6	6
54	4	4	3	6	6	6	6	6	6
55	4	4	3	6	7	4	6	7	6
56	4	4	3	6	7	4	6	7	6
57	4	4	3	6	7	4	6	7	6
58	4	4	3	6	7	4	6	7	6
59	4	4	3	6	7	4	6	7	6
60	4	4	3	5	6	6	6	7	6
61	4	4	3	6	6	6	6	6	6
62	4	4	3	6	6	6	6	6	6
63	4	4	3	6	6	6	6	6	6
64	4	4	3	6	6	6	6	6	6
65	4	4	3	6	6	6	6	6	6
66	4	4	3	6	6	6	6	6	6
67	4	4	3	6	6	6	6	6	6
68	4	4	3	6	6	6	6	6	6
69	4	4	3	6	6	6	6	6	6
70	4	4	3	6	6	6	6	6	6
71	4	4	3	6	6	6	6	6	6

Table
Data Skor Variabel Prestasi Kerja

No. Res	1	2	3	4	5	6	7
1	7	7	7	7	7	7	7
2	7	7	7	7	7	7	7
3	7	7	7	7	7	7	7
4	7	7	7	7	7	7	7
5	7	7	7	7	7	7	7
6	7	7	7	7	7	7	7
7	7	7	7	7	7	7	7
8	7	7	7	7	7	7	7
9	7	7	7	7	7	7	7
10	7	7	7	7	7	7	7
11	7	7	7	7	7	7	7
12	7	7	7	7	7	7	7
13	7	7	7	7	7	7	7
14	7	7	7	7	7	7	7
15	7	7	7	7	7	7	7
16	7	7	7	7	7	7	7
17	7	7	7	7	7	7	7
18	7	7	7	7	7	7	7
19	7	7	7	7	7	7	7
20	7	7	7	7	7	7	7
21	7	7	7	7	7	7	7
22	7	7	7	7	7	7	7
23	7	7	7	7	7	7	7
24	7	7	7	7	7	7	7
25	7	7	7	7	7	7	7
26	7	7	7	7	7	7	7
27	7	7	7	7	7	7	7
28	7	7	7	7	7	7	7
29	7	7	7	7	7	7	7
30	7	7	7	7	7	7	7
31	7	7	7	7	7	7	7
32	7	7	7	7	7	7	7
33	7	7	7	7	7	7	7
34	7	7	7	7	7	7	7
35	7	7	7	7	7	7	7
36	7	7	7	7	7	7	7
37	7	7	7	7	7	7	7
38	7	7	7	7	7	7	7
39	7	7	7	7	7	7	7
40	7	7	7	7	7	7	7
41	7	7	7	7	7	7	7
42	7	7	7	7	7	7	7
43	7	7	7	7	7	7	7

No. Res	Skor Pertanyaan						
	1	2	3	4	5	6	7
11	0	0	0	0	0	0	0
15	0	0	0	0	0	0	0
16	0	0	0	0	0	0	0
17	0	0	0	0	0	0	0
18	0	0	0	0	0	0	0
19	0	0	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	0	0
21	0	0	0	0	0	0	0
22	0	0	0	0	0	0	0
23	0	0	0	0	0	0	0
24	0	0	0	0	0	0	0
25	0	0	0	0	0	0	0
26	0	0	0	0	0	0	0
27	0	0	0	0	0	0	0
28	0	0	0	0	0	0	0
30	0	0	0	0	0	0	0
36	0	0	0	0	0	0	0
37	0	0	0	0	0	0	0
38	0	0	0	0	0	0	0
39	0	0	0	0	0	0	0
40	0	0	0	0	0	0	0
41	0	0	0	0	0	0	0
42	0	0	0	0	0	0	0
43	0	0	0	0	0	0	0
44	0	0	0	0	0	0	0
45	0	0	0	0	0	0	0
46	0	0	0	0	0	0	0
47	0	0	0	0	0	0	0
48	0	0	0	0	0	0	0
49	0	0	0	0	0	0	0
50	0	0	0	0	0	0	0
51	0	0	0	0	0	0	0
52	0	0	0	0	0	0	0
53	0	0	0	0	0	0	0
54	0	0	0	0	0	0	0
55	0	0	0	0	0	0	0
56	0	0	0	0	0	0	0
57	0	0	0	0	0	0	0
58	0	0	0	0	0	0	0
59	0	0	0	0	0	0	0
60	0	0	0	0	0	0	0
61	0	0	0	0	0	0	0
62	0	0	0	0	0	0	0
63	0	0	0	0	0	0	0
64	0	0	0	0	0	0	0
65	0	0	0	0	0	0	0
66	0	0	0	0	0	0	0
67	0	0	0	0	0	0	0
68	0	0	0	0	0	0	0
69	0	0	0	0	0	0	0
70	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table x:

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.4	1.4	1.4
2	4	5.6	5.6	7.0
4	7	9.9	9.9	16.9
5	18	25.4	25.4	42.3
8	32	45.1	45.1	87.3
7	9	12.7	12.7	100.0
Total	71	100.0	100.0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	4.2	4.2	4.2
4	7	9.9	9.9	14.1
5	7	9.9	9.9	24.0
5.5	24	33.8	33.8	57.8
7	29	39.4	39.4	100.0
Total	71	100.0	100.0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.4	1.4	1.4
1	7	9.9	9.9	11.3
3	11	15.5	15.5	26.8
5	34	47.9	47.9	74.7
7	16	22.5	22.5	100.0
Total	71	100.0	100.0	

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	3	4.2	4.2	4.2
5	10	14.1	14.1	18.3
6	20	28.2	28.2	46.5
7	37	52.1	52.1	100.0
Total	71	100.0	100.0	

X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	2.8	2.8	2.8
4	3	4.2	4.2	7.0
5	12	16.9	16.9	23.9
6	41	57.7	57.7	81.6
7	3	4.2	4.2	85.8
Total	71	100.0	100.0	

X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	3	4.2	4.2	4.2
5	1	1.4	1.4	5.6
6	17	23.9	23.9	29.5
7	39	54.5	54.5	84.0
Total	71	100.0	100.0	

X2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	2.8	2.8	2.8
3	1	1.4	1.4	4.2
4	3	4.2	4.2	8.4
5	29	40.8	40.8	49.2
6	36	50.7	50.7	100.0
Total	71	100.0	100.0	

X3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.4	1.4	1.4
2	1	1.4	1.4	2.8
3	3	4.2	4.2	7.0
4	19	26.8	26.8	33.8
5	27	38.0	38.0	71.8
Total	71	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4,2	4,2	4,2
	4	4	5,6	5,6	9,9
	5	21	29,6	29,6	39,4
	6	28	39,4	39,4	78,9
	7	15	21,1	21,1	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1,4	1,4	1,4
	4	3	4,2	4,2	5,6
	5	23	32,4	32,4	38,0
	6	30	42,3	42,3	80,3
	7	14	19,7	19,7	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Frequency Table z:**Z1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	1	1,4	1,4	1,4
	5	5	7,0	7,0	8,5
	6	22	31,0	31,0	39,4
	7	43	60,6	60,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,4	1,4	1,4
	2	1	1,4	1,4	2,8
	4	10	14,1	14,1	16,9
	5	16	22,5	22,5	39,4
	6	25	35,2	35,2	74,6
	7	18	25,4	25,4	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	2	2,8	2,8	2,8
	5	7	9,9	9,9	12,7
	6	41	57,7	57,7	70,4
	7	21	29,6	29,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1,4	1,4	1,4
	4	5	7,0	7,0	8,5
	5	22	31,0	31,0	39,4
	6	27	38,0	38,0	77,5
	7	16	22,5	22,5	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,4	1,4	1,4
	4	3	4,2	4,2	5,6
	5	18	25,4	25,4	31,0
	6	31	43,7	43,7	74,6
	7	18	25,4	25,4	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4,2	4,2	4,2
	4	5	7,0	7,0	11,3
	5	22	31,0	31,0	42,3
	6	27	38,0	38,0	80,3
	7	14	19,7	19,7	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Z7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1,4	1,4	1,4
	4	1	1,4	1,4	2,8
	5	12	16,9	16,9	19,7
	6	35	49,3	49,3	69,0
	7	22	31,0	31,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Z8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	2	2,8	2,8	2,8
	5	9	12,7	12,7	15,5
	6	26	36,6	36,6	52,1
	7	34	47,9	47,9	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Z9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,4	1,4	1,4
	4	1	1,4	1,4	2,8
	5	16	22,5	22,5	25,4
	6	32	45,1	45,1	70,4
	7	21	29,6	29,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Frequency Table y:**Y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1,4	1,4	1,4
	5	8	11,3	11,3	12,7
	6	25	35,2	35,2	47,9
	7	37	52,1	52,1	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	2	2,8	2,8	2,8
	5	10	14,1	14,1	16,9
	6	33	46,5	46,5	63,4
	7	26	36,6	36,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	1	1,4	1,4	1,4
	5	7	9,9	9,9	11,3
	6	31	43,7	43,7	54,9
	7	32	45,1	45,1	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	12	16,9	16,9	16,9
	6	32	45,1	45,1	62,0
	7	27	38,0	38,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	1	1,4	1,4	1,4
	5	10	14,1	14,1	15,5
	6	27	38,0	38,0	53,5
	7	33	46,5	46,5	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	2	2,8	2,8	2,8
	5	5	7,0	7,0	9,9
	6	37	52,1	52,1	62,0
	7	27	38,0	38,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Y7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	1	1,4	1,4	1,4
5	16	22,5	22,5	23,9
6	38	53,5	53,5	77,5
7	16	22,5	22,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	



Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Z

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,704 ^a	,496	,474	4,101

- a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1110,002	3	370,001	22,004	,000 ^a
	Residual	1126,617	67	16,815		
	Total	2236,620	70			

- a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1
b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26,539	4,957		5,353	,000
	X1	,934	,270	,465	3,461	,001
	X2	2,290E-02	,284	,010	,081	,936
	X3	,635	,277	,288	2,290	,025

- a. Dependent Variable: Z

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X2, X3, X1 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,801 ^a	,642	,621	2,127

a. Predictors: (Constant), Z, X2, X3, X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	538,445	4	134,111	29,632	,000 ^a
	Residual	298,710	66	4,526		
	Total	835,155	70			

a. Predictors: (Constant), Z, X2, X3, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,128	3,073		5,899	,000
	X1	,349	,152	,284	2,292	,025
	X2	3,869E-02	,147	,025	,249	,804
	X3	7,601E-03	,149	,006	,051	,960
	Z	,344	,063	,563	5,425	,000

a. Dependent Variable: Y

VALIDITAS X1,X2,X3:**1. Correlations X1:****Correlations**

		X1.1	X1.2	X1.3	TX1
X1.1	Pearson Correlation	1	,744**	,760**	,911**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
X1.2	Pearson Correlation	,744**	1	,760**	,922**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30
X1.3	Pearson Correlation	,760**	,760**	1	,909**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30
TX1	Pearson Correlation	,911**	,922**	,909**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

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

Correlations X2:**Correlations**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	TX2
X2.1	Pearson Correlation	1	,699**	,514**	,145	,799**
	Sig. (2-tailed)		,000	,004	,444	,000
	N	30	30	30	30	30
X2.2	Pearson Correlation	,699**	1	,603**	,260	,872**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,165	,000
	N	30	30	30	30	30
X2.3	Pearson Correlation	,514**	,603**	1	,312	,787**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000		,094	,000
	N	30	30	30	30	30
X2.4	Pearson Correlation	,145	,260	,312	1	,549**
	Sig. (2-tailed)	,444	,165	,094		,002
	N	30	30	30	30	30
TX2	Pearson Correlation	,799**	,872**	,787**	,549**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	
	N	30	30	30	30	30

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

Correlations X3:**Correlations**

		X3.1	X3.2	X3.3	TX3
X3.1	Pearson Correlation	1	,869**	,763**	,938**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
X3.2	Pearson Correlation	,869**	1	,884**	,969**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
	N	30	30	30	30
X3.3	Pearson Correlation	,763**	,884**	1	,926**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
	N	30	30	30	30
TX3	Pearson Correlation	,938**	,969**	,926**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
	N	30	30	30	30

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

VALIDITAS Z

Correlations

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	TOTAL
Z1	Pearson Correlation	1	,398*	,550**	,173	,351	,236	,219	,599**	,267	,528**
	Sig. (2-tailed)	.	,029	,002	,362	,057	,209	,245	,000	,153	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z2	Pearson Correlation	,398*	1	,384*	,661**	,447*	,689**	,565**	,390*	,812**	,859**
	Sig. (2-tailed)	,029	.	,036	,000	,013	,000	,001	,033	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z3	Pearson Correlation	,550**	,384*	1	,305	,399*	,357	,521**	,680**	,341	,651**
	Sig. (2-tailed)	,002	,036	.	,101	,029	,053	,003	,000	,065	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z4	Pearson Correlation	,173	,661**	,305	1	,378*	,629**	,438*	,203	,675**	,729**
	Sig. (2-tailed)	,362	,000	,101	.	,039	,000	,016	,283	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z5	Pearson Correlation	,351	,447*	,399*	,378*	1	,479**	,398*	,479**	,396*	,668**
	Sig. (2-tailed)	,057	,013	,029	,039	.	,007	,029	,007	,030	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z6	Pearson Correlation	,236	,689**	,357	,629**	,479**	1	,647**	,205	,657**	,790**
	Sig. (2-tailed)	,209	,000	,053	,000	,007	.	,000	,277	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z7	Pearson Correlation	,219	,565**	,521**	,438*	,398*	,647**	1	,384*	,624**	,753**
	Sig. (2-tailed)	,245	,001	,003	,016	,029	,000	.	,036	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z8	Pearson Correlation	,599**	,390*	,680**	,203	,479**	,205	,384*	1	,305	,604**
	Sig. (2-tailed)	,000	,033	,000	,283	,007	,277	,036	.	,101	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z9	Pearson Correlation	,267	,812**	,341	,675**	,396*	,657**	,624**	,305	1	,828**
	Sig. (2-tailed)	,153	,000	,065	,000	,030	,000	,000	,101	.	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	,528**	,859**	,651**	,729**	,668**	,790**	,753**	,604**	,828**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

VALIDITAS Y

Correlations

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	TOTAL
Z1	Pearson Correlation	1	,559**	,294	,155	,437*	,353	,072	,696**
	Sig. (2-tailed)		,001	,115	,414	,016	,056	,704	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Z2	Pearson Correlation	,559**	1	,565**	,496**	,403*	,309	,354	,866**
	Sig. (2-tailed)	,001		,001	,005	,027	,097	,055	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Z3	Pearson Correlation	,294	,565**	1	,081	,035	,199	,000	,509**
	Sig. (2-tailed)	,115	,001		,669	,855	,291	1,000	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Z4	Pearson Correlation	,155	,496**	,081	1	,290	,481**	,384*	,620**
	Sig. (2-tailed)	,414	,005	,669		,121	,007	,036	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Z5	Pearson Correlation	,437*	,403*	,035	,290	1	,367*	-,043	,578**
	Sig. (2-tailed)	,016	,027	,855	,121		,046	,822	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Z6	Pearson Correlation	,353	,309	,199	,481**	,367*	1	,430*	,659**
	Sig. (2-tailed)	,056	,097	,291	,007	,046		,018	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Z7	Pearson Correlation	,072	,354	,000	,384*	-,043	,430*	1	,464**
	Sig. (2-tailed)	,704	,055	1,000	,036	,822	,018		,010
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	,696**	,866**	,509**	,620**	,578**	,659**	,464**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,000	,001	,000	,010	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

RELIABILITY X1,X2,X3

Reliability X1:

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****  
RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)  
Reliability Coefficients  
N of Cases = 30,0 N of Items = 3  
Alpha = ,8979
```

Reliability X2:

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****  
RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)  
Reliability Coefficients  
N of Cases = 30,0 N of Items = 4  
Alpha = ,7472
```

Reliability X3:

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****  
RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)  
Reliability Coefficients  
N of Cases = 30,0 N of Items = 3  
Alpha = ,9347
```

Reliability Z:

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE
(ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0

N of Items = 9

Alpha = ,8819

Reliability Y:

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0

N of Items = 7

Alpha = ,7448

DAFTAR PERTANYAAN

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI KABUPATEN LOMBOK BARAT TERHADAP KOMITMEN DAN PRESTASI KERJA PADA KANTOR SEKERTARIAT DAERAH KABUPATEN LOMBOK BARAT

NUSA TENGGARA BARAT

Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara dalam pengisian kuesioner ini. Opini Bapak/Ibu dalam menjawab kuesioner ini akan memberikan kontribusi yang berharga baik bagi peneliti maupun bagi pihak instansi atau organisasi dalam menyusun kebijakan yang berhubungan dengan budaya organisasi, komitmen dan prestasi kerja pegawai. Jawablah dengan spontan dan sejujurnya. Jawaban tidak akan mempengaruhi penilaian kinerja Bapak/Ibu dan tidak ada jawaban yang benar atau salah.

Identifikasi Responden

- | | | |
|---------------------------|--------------------------------------|--|
| 1. Nama | | |
| 2. Umur | | |
| 3. Jenis Kelamin | : Pria/Wanita | |
| 4. Pendidikan | : SD/SMTP/SMTA/DIII/Perguruan Tinggi | |
| 5. Status | : Belum Menikah/Menikah | |
| 6. Pangkat/Golongan Ruang | : I / II / III / IV | |
| 7. Lama Bekerja | : tahun..... | |
| 8. Jabatan | | |

PETUNJUK MENGISI KUESONER

Untuk setiap pernyataan yang terdapat pada lembar kuesioner berikanlah tanda checklist "√" pada kolom yang tersedia, sesuai dengan apa yang anda rasakan.

Keterangan :

1. pendapat anda sangat tidak setuju dengan pernyataan
2. pendapat anda tidak setuju dengan pernyataan
3. pendapat anda kurang setuju dengan pernyataan
4. pendapat anda *netral* dengan pernyataan
5. pendapat anda cukup setuju dengan pernyataan
6. pendapat anda setuju dengan pernyataan
7. pendapat anda sangat setuju dengan pernyataan

LEMBAR KUISIONER BUDAYA ORGANISASI KABUPATEN LOMBOK BARAT

Sangat tidak setuju							Sangat setuju	
		1	2	3	4	5	6	7
No.	Pernyataan-pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
Persepsi Bapak/Ibu tentang "NILAI PATUT " yang dilaksanakan karyawan di organisasi anda menyangkut:								
1	Mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi dan golongan dalam bekerja							
2	Tidak melakukan pekerjaan tercela dan dilarang agama dalam bekerja							
3	Bersikap wajar dan tidak arogansi dalam bekerja.							
Persepsi Bapak/Ibu tentang "NILAI PATUH " yang dilaksanakan karyawan di organisasi anda menyangkut:								
4	Terjalannya kerukunan antara karyawan tanpa membedakan ras, suku, agama dan golongan.							
5	Ditaatinya aturan dan prosedur yang berlaku.							
6	Terjalannya sikap toleransi antar umat beragama.							
7	Terjalannya sikap saling harga menghargai antar karyawan.							
Persepsi Bapak/Ibu tentang "NILAI PATJU " yang dilaksanakan karyawan di organisasi anda menyangkut:								
8	Disiplin pada waktu bekerja.							
9	Giat dalam menyelesaikan pekerjaan							
10	Tidak cepat putus asa dalam menyelesaikan pekerjaan							

**LEMBAR KUISIONER KOMITMEN
PEGAWAI NEGERI SIPIL SEKERTARIAT DAERAH
KABUPATEN LOMBOK BARAT**

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

No.	Pernyataan-pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Sebagai karyawan Instansi Pemerintah Sekertariat Daerah Kabupaten Lombok Barat – NTB, saya merasa wajib melaksanakan tugas sehingga tujuan organisasi dapat terwujud							
2	Menjaga citra Instansi Pemerintah Sekertariat Daerah Kabupaten Lombok Barat - NTB merupakan kewajiban saya.							
3	Saya suka bila diminta melibatkan diri dalam penyelesaian pekerjaan walaupun di luar tanggung jawab saya demi kemajuan Instansi Pemerintah Sekertariat Daerah Kabupaten Lombok Barat-NTB.							
4	Saya merasa Instansi Pemerintah Sekertariat Daerah Kabupaten Lombok Barat NTB adalah organisasi yang paling sesuai untuk saya, sehingga saya merasa berat untuk keluar dari organisasi.							
5	Saya berat untuk meninggalkan Instansi Pemerintah Sekertariat Daerah Kabupaten Lombok Barat –NTB, karena saya merasa telah banyak yang saya lakukan untuk organisasi.							
6	Saya tidak memiliki kemampuan lain yang dapat digunakan untuk bekerja di organisasi lain sehingga saya ingin tetap tinggal di Instansi Pemerintah Sekertariat Daerah Kabupaten Lombok Barat-NTB.							
7	Saya merasa sangat senang bekerja di Instansi Pemerintah Sekertariat Daerah Kabupaten Lombok Barat-NTB.							
8	Saya menyadari bahwa penyelesaian tugas yang baik adalah tanggung jawab saya sebagai karyawan untuk membantu Instansi Pemerintah Sekertariat Daerah Kabupaten Lombok Barat-NTB dalam mencapai tujuannya.							
9	Saya merasa sangat dihargai sebagai bagian yang penting dari Instansi Pemerintah Sekertariat Daerah Kabupaten Lombok Barat-NTB.							

Terima kasih atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara

**LEMBAR KUISIONER PRESTASI KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL SEKERTARIAT DAERAH
KABUPATEN LOMBOK BARAT**

(Diisi oleh atasan dalam menilai prestasi kerja bawahan)

Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara dalam pengisian lembar penilaian ini. Penilaian Bapak/Ibu ini akan memberikan kontribusi yang berharga baik bagi peneliti maupun bagi pihak instansi atau organisasi dalam menyusun kebijakan yang berhubungan dengan prestasi kerja pegawai anda. Jawablah dengan spontan dan sejujurnya dan tidak ada jawaban yang benar atau salah.

Identitas Responden

Nama

karyawan

PETUNJUK MENGISI PENILAIAN

Untuk setiap pernyataan yang terdapat pada lembar penilaian berikanlah tanda checklist "√" pada kolom yang tersedia, sesuai dengan apa yang anda rasakan.

Keterangan :

1. Penilaian anda **sangat rendah**
2. Penilaian anda **rendah**
3. Penilaian anda **cukup rendah**
4. Penilaian anda **Netral**
5. Penilaian anda **cukup tinggi**
6. Penilaian anda **tinggi**
7. Penilaian anda **sangat tinggi**

LEMBAR PENILAIAN PRESTASI KERJA

Sangat rendah							Sangat tinggi	
		1	2	3	4	5	6	7
No	Pernyataan-pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Tingkat kesetiaan (Loyal dan penuh pengabdian pada organisasi).							
2	Tingkat kualitas hasil kerja (Hasil kerja yang dicerminkan melalui ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan).							
3	Tingkat tanggung jawab (Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan memperbesar rasa tanggung jawabnya).							
4	Tingkat ketaatan (Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan).							
5	Tingkat kejujuran (Bersikap jujur dalam memberikan keterangan pada masyarakat).							
6	Tingkat kerja sama (Kesediaan untuk bekerjasama atau kooperatif dengan atasan dan kolega).							
7	Tingkat prakarsa (Keaslian gagasan dan tindakan yang dimunculkan dalam menyelesaikan pekerjaan).							

Terima kasih atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara