



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI
DENGAN KOMITMEN KEORGANISASIAN
KARYAWAN DIVISI AKUNTANSI DAN OPERASIONAL
BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR PUSAT**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana

ARINI SEDYANINGSIH

0906612333

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

PROGRAM EKSTENSI ADMINISTRASI NIAGA

DEPOK

JUNI 2012

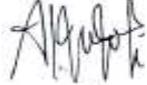
Universitas Indonesia

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya sendiri dan semua sumber, baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Arini Sedyaningsih

NPM : 0906612333

Tanda Tangan : 

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh

Nama : Arini Sedyaningsih

NPM : 0906612333

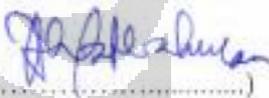
Program Studi : Administrasi Niaga

Judul : Analisis Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Keorganisasian Karyawan Divisi Akuntansi dan Operasional Bank Syariah Mandiri Kantor Pusat

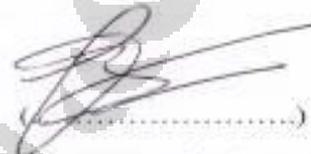
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian dari persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Pogram Studi Ilmu Administrasi Niaga Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Drs. Heri Faturrahman, M.Si



Pembimbing : Drs. Kusnar Budi, M.Buss



Penguji Ahli : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si



Sekretaris Sidang : Nurul Safitri, S.Sos, M.A



Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 20 Juni 2012

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Arini Sedyaningsih

NPM : 0906612333

Program Studi : Administrasi Niaga

Departemen : Ilmu Administrasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalti Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Analisis Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Keorganisasian Karyawan Divisi Akuntansi dan Operasional Bank Syariah Mandiri Kantor Pusat

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 20 Juni 2012

Yang menyatakan



(Arini Sedyaningsih)

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas limpahan nikmat dan karunia-Nya saya dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan untuk memenuhi persyaratan mencapai gelar sarjana ilmu administrasi Program Studi Administrasi Niaga pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari dukungan banyak pihak. Oleh karena itu, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Drs. Kusnar Budi, M.Buss, selaku dosen pembimbing, atas waktu dan ilmu yang diberikan selama proses penyelesaian skripsi ini.
2. Drs. Asrori, MA, FLMI, selaku penasehat akademik dan ketua program sarjana ekstensi.
3. Fibria Indriati, S.Sos, M.si, selaku ketua program studi Ilmu Administrasi Niaga ekstensi.
4. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Program Ekstensi Ilmu Administrasi Niaga atas semua ilmu yang telah diberikan.
5. Ayah dan Ibu atas segala bentuk dukungan tanpa batas yang diberikan. Doa dan kasih sayang kalian menjadi kekuatan terbesar bagi saya.
6. Rekan-rekan divisi akuntansi dan operasional kantor pusat Bank Syariah Mandiri yang telah membantu penulis mengumpulkan data-data yang diperlukan.
7. Teman-teman seperjuangan (Wulan, Reni, Nona, Indra, Vanessa, Oya, Intan, Via) dan teman-teman Program Ekstensi Administrasi Niaga FISIP UI angkatan 2009 dan 2010.
8. Teman-teman FIB UI, khususnya Sastra Prancis angkatan 2005 (Gita Gusti Aldina, Mayasa Diskirana, Zaitun Cahyani, dan yang lain yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu) yang telah menjadi bagian dalam hidup saya.

Depok, 20 Juni 2012

Arini Sedyaningsih

ABSTRAK

Nama : Arini Sedyaningsih

Program Studi : Administrasi Niaga

Judul : Analisis Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Keorganisasian Karyawan Divisi Akuntansi dan Operasional Bank Syariah Mandiri Kantor Pusat

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen keorganisasian karyawan divisi akuntansi dan operasional Bank Syariah Mandiri kantor pusat. Variabel independen akan diukur menggunakan kuesioner dengan indikator pernyataan yang dibuat berdasarkan PIES CAT (*Physical Intellectual Emotional Spiritual Culture Analysis Tools*) yang dirumuskan oleh Judith A. M. Smith, sedangkan variabel dependen akan diukur menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire* dari Mowday, Porter, dan Steers. Sampel dari penelitian adalah karyawan tetap non manajerial divisi akuntansi dan operasional Bank Syariah Mandiri kantor pusat. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan korelasi Rank Spearman untuk mengukur hubungan antar dua variabel penelitian. Data hasil penelitian dianalisa menggunakan analisa frekuensi kemudian dilakukan uji-z dalam pengujian hipotesis penelitian. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang sedang antara budaya organisasi dengan komitmen keorganisasian karyawan divisi akuntansi dan operasional kantor pusat Bank Syariah Mandiri.

Kata kunci : budaya organisasi, komitmen keorganisasian

ABSTRACT

Name : Arini Sedyaningsih

Study Program : Business Administration

Title : The Analysis of the Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment of the Employees on Accounting and Operational Division at the Central Office Bank Syariah Mandiri

This research aimed to recognize the relationship between organizational culture and organizational commitment of the employees on the accounting and operational division at the Central Office Bank Syariah Mandiri. The independent variable would be examined by using the indicators in the questionnaire that were made based on PIES CAT, developed by Judith A. M Smith. And the dependent variable measured by the Organizational Commitment Questionnaire from Porter, Mowday, & Steers. Sample of this research is the non-managerial permanent employees on the accounting and operational division at the central office Bank Syariah Mandiri. This research is a quantitative research, which was using Rank Spearman correlation to examine the correlation between the two variables. Data gathered from the research will be analyzed based on the frequency of the questionnaire result, and then the hypothesis been tested using z-test. The finding of the research revealed that there is middle correlation between organizational culture and organizational commitment of the non-managerial employees on accounting and operational division at the central office Bank Syariah Mandiri.

Keywords : *organizational culture, organizational commitment*

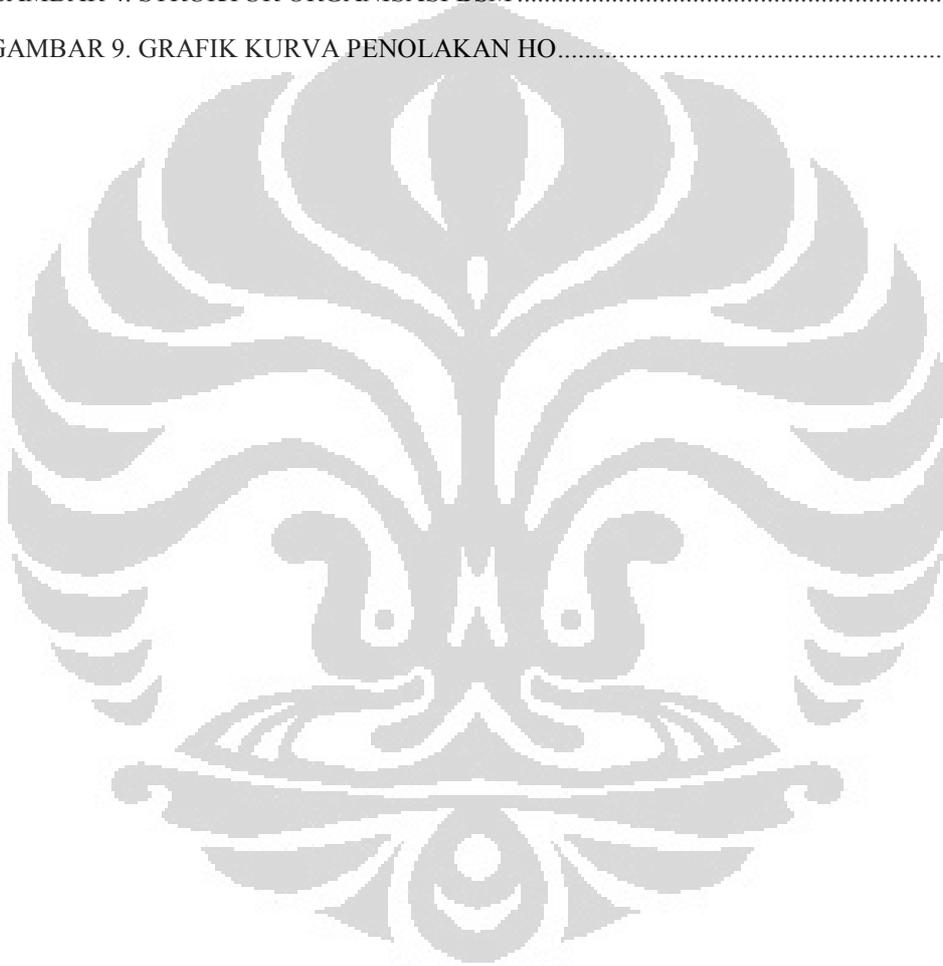
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	I
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	II
HALAMAN PENGESAHAN	III
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	IV
KATA PENGANTAR	V
ABSTRAK.....	VI
DAFTAR ISI.....	VIII
DAFTAR TABEL.....	XI
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pokok Permasalahan.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Batasan Penelitian	7
1.5 Manfaat Penelitian.....	8
1.6 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II KERANGKA TEORI	9
2.1 Tinjauan Pustaka	9
2.2 Konstruksi Model Teoritis.....	11
A. Komitmen Keorganisasian	11
1. Definisi Komitmen Keorganisasian	12
2. Komponen Komitmen Keorganisasian.....	14
3. Faktor Penyebab Komitmen Keorganisasian	16
B. Budaya Organisasi.....	18
1. Definisi	18
2. Tingkatan Budaya Organisasi	20
3. Dimensi Budaya Organisasi	21
2.3 Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Keorganisasian.....	27
2.4 Hipotesis.....	28
BAB III METODE PENELITIAN	32
3.1 Pendekatan Penelitian.....	32
3.3 Jenis Penelitian	33
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian	33
3.5 Teknik Pengumpulan Data	34
3.7 Teknik Analisis Data.....	37
3.8 Keterbatasan Penelitian	39
BAB IV PEMBAHASAN.....	41
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	41
A. Profil Bank Syariah Mandiri	41
B. Nilai-nilai Budaya, Visi, dan Misi Bank Syariah Mandiri	42
C. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri	43

4.2	Pembahasan Hasil Pre-test	44
A.	Validitas Variabel dan Dimensi Penelitian	44
B.	Validitas Indikator Penelitian	46
C.	Hasil Uji Realibilitas Penelitian	51
D.	Operasionalisasi Konsep Setelah <i>Pre-test</i>	57
4.3	Pembahasan Statistik Eksplanatif Penelitian.....	59
A.	Karakteristik Responden	60
B.	Variabel Budaya Organisasi.....	62
a.	Dimensi Physical	62
b.	Dimensi Intellectual.....	64
c.	Dimensi Emotional	67
d.	Dimensi Spiritual	68
C.	Variabel Komitmen Keorganisasian	69
a.	Dimensi Strong Belief and Acceptance	70
b.	Dimensi Willingness to Workhard	71
c.	Dimensi Desire to Remain.....	72
4.4	Analisis Korelasi Rank Spearman	74
4.5	Uji Hipotesis Penelitian.....	74
BAB V SIMPULAN DAN SARAN		76
5.1	SIMPULAN.....	76
5.2	SARAN.....	76
DAFTAR PUSTAKA		77
DAFTAR LAMPIRAN		82
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....		119

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 1 PERTUMBUHAN ASET BSM DAN PERBANKAN SYARIAH.....	4
GAMBAR 2. TINGKATAN BUDAYA ORGANISASI	20
GAMBAR 3. MODEL ANALISIS	29
GAMBAR 4. STRUKTUR ORGANISASI BSM	43
GAMBAR 9. GRAFIK KURVA PENOLAKAN HO.....	75



DAFTAR TABEL

TABEL 1. MATRIKS PERBANDINGAN PENELITIAN TERDAHULU.....	10
TABEL 2. OPERASIONALISASI KONSEP	30
TABEL 3. RINCIAN SAMPEL PENELITIAN	34
TABEL 4. BATASAN NILAI UJI VALIDITAS.....	35
TABEL 5. SKALA SKOR LIKERT	38
TABLE 6. INTERPRETASI TINGKAT HUBUNGAN	38
TABEL 7. HASIL UJI VALIDITAS DIMENSI PENELITIAN	45
TABEL 8. HASIL UJI VALIDITAS DIMENSI <i>PHYSICAL</i>	46
TABLE 9. HASIL UJI VALIDITAS DIMENSI <i>INTELLECTUAL</i>	47
TABLE 10. HASIL UJI VALIDITAS DIMENSI <i>EMOTIONAL</i>	48
TABLE 11. HASIL UJI VALIDITAS DIMENSI <i>SPIRITUAL</i>	48
TABEL 12. HASIL UJI VALIDITAS DIMENSI <i>STRONG BELIEF AND ACCEPTANCE</i>	49
TABEL 13. HASIL UJI VALIDITAS DIMENSI <i>WILLINGNESS TO WORKHARD</i>	50
TABEL 14. HASIL UJI VALIDITAS DIMENSI <i>DESIRE TO REMAIN</i>	51
TABLE 16. REALIBILITAS DIMENSI PENELITIAN.....	52
TABLE 17. REALIBILITAS DIMENSI <i>PHYSICAL</i>	53
TABLE 18. REALIBILITAS DIMENSI <i>INTELLECTUAL</i>	53
TABLE 19. REALIBILITAS DIMENSI <i>EMOTIONAL</i>	54
TABLE 20. REALIBILITAS DIMENSI <i>SPIRITUAL</i>	55
TABLE 21. REALIBILITAS DIMENSI <i>STRONG BELIEF AND ACCEPTANCE</i>	55
TABLE 22. REALIBILITAS DIMENSI <i>WILLINGNESS TO WORKHARD</i>	56
TABLE 23. REALIBILITAS DIMENSI <i>DESIRE TO REMAIN</i>	56
TABEL 24. OPERASIONALISASI KONSEP SETELAH PRETEST.....	57
TABLE 25. SEBARAN JENIS KELAMIN RESPONDEN.....	60
TABLE 26. SEBARAN USIA RESPONDEN	60
TABLE 27. SEBARAN MASA KERJA RESPONDEN	61
TABLE 28. SEBARAN PENDIDIKAN RESPONDEN.....	61
TABEL 29. FREKUENSI SEBARAN JAWABAN DIMENSI <i>PHYSICAL</i>	62
TABEL 30. FREKUENSI SEBARAN JAWABAN DIMENSI <i>INTELLECTUAL</i>	64
TABEL 31. FREKUENSI SEBARAN JAWABAN DIMENSI <i>EMOTIONAL</i>	67
TABEL 32. FREKUENSI SEBARAN JAWABAN DIMENSI <i>SPIRITUAL</i>	68
TABEL 33. FREKUENSI SEBARAN JAWABAN DIMENSI <i>STRONG BELIEF AND ACCEPTANCE</i>	70
TABEL 34. FREKUENSI SEBARAN JAWABAN DIMENSI <i>WILLINGNESS TO WORKHARD</i>	71
TABEL 35. FREKUENSI SEBARAN JAWABAN DIMENSI <i>DESIRE TO REMAIN</i>	72
TABEL 36. KORELASI BUDAYA ORGANISASI DENGAN KOMITMEN KEORGANISASIAN	74

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan sektor perbankan syariah semakin menguatkan posisinya di tanah air seiring dengan adanya respon yang cenderung positif atas keberadaannya. Hal ini ditunjukkan dengan akselerasi pertumbuhan dan perkembangan perbankan syariah di Indonesia. Salah satu indikator yang terlihat adalah dari jumlah total aset Bank Umum Syariah (BUS) yang dari tahun ke tahun menunjukkan adanya peningkatan. *“Aset perbankan syariah di Indonesia tumbuh 50,1 persen dalam setahun terakhir. Aset sebesar Rp 101,2 triliun pada Maret 2011, menjadi Rp 151,9 triliun pada Maret 2012. Dengan angka tersebut, bank syariah berhasil meraih 4 persen pangsa pasar aset perbankan nasional, meningkat 0,72 persen dari 2010”* (Kompas, 2012). Berbagai prestasi dan kinerja yang terus meningkat pada BUS tentunya tidak terlepas dari peran sumber daya manusia (SDM) didalamnya. Seperti dikutip dari laporan perbankan di Indonesia yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia (BI) tahun 2011, yang menjelaskan mengenai arah pengembangan *human capital* perbankan syariah nasional secara umum adalah *“mengembangkan dan mengelola sumber daya manusia secara inovatif sehingga dapat mendukung tercapainya sasaran dan strategi perbankan syariah nasional melalui peningkatan produktivitas sumber daya insani, keberagaman, efektifitas kepemimpinan, dan pengembangan individu”*.

Dalam upaya mencapai tujuan pokok pengembangan *human capital* perbankan syariah, ketersediaan sumber daya insani dalam jumlah dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan industri menjadi faktor kekuatan pada daya saing industri perbankan syariah. Pertumbuhan industri perbankan syariah yang pesat juga diikuti dengan peningkatan kuantitas sumber daya manusianya. Statistik perbankan syariah terbitan Bank Indonesia (BI) menunjukkan jumlah pegawai BUS terus meningkat. Penambah jumlah pegawai diperlukan guna menunjang kelangsungan bisnis dan seiring semakin meningkatnya kinerja di berbagai sektor. Peningkatan kuantitas pegawai juga harus diiringi dengan peningkatan kualitas

sumber daya manusia, yang pasti akan memerlukan adanya suatu pembinaan secara terus menerus. Hal ini karena keberhasilan pengembangan bank syariah tidak hanya dilihat dari seberapa banyak jumlah sumber daya manusianya, namun yang lebih penting dari itu adalah keberhasilan tersebut sangat ditentukan oleh kualitas manajemen, tingkat pengetahuan, dan ketrampilan serta adanya komitmen yang kuat dari karyawan untuk dapat menerapkan aspek-aspek syariah dalam pengelolaan bank (Antonio, 2005). Lingkungan kerja bank syariah tentu saja harus disesuaikan dengan kaidah-kaidah syariah. Dalam hal etika misalnya, karyawan bank syariah harus memiliki kompetensi dan profesional (*fathonah*) dan mampu melakukan tugas secara *teamwork* dimana penyampaian informasi harus dapat diterima secara merata di seluruh fungsional organisasi (*tabligh*). Demikian pula dalam *reward* dan *punishment*, diperlukan prinsip keadilan yang sesuai dengan syariah.

Namun, di tengah kompetisi global yang semakin ketat, organisasi akhirnya dituntut untuk mampu beradaptasi sesuai dengan tuntutan dan perkembangan lingkungan sekitar agar terus mampu bersaing dan bertahan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menyelaraskan langkah keterlibatan anggota organisasi melalui penerapan nilai-nilai organisasi yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Nilai-nilai ini menitikberatkan pada suatu keyakinan dalam upaya pencapaian keberhasilan. Karyawan yang tidak menjadikan nilai-nilai organisasi dalam praktik atau perilaku kerja akan menjadi karyawan yang dapat dikatakan gagal karena ia tidak mampu mencapai standard prestasi yang ada dalam organisasi. Nilai-nilai ini akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak. Dengan demikian, nilai-nilai organisasi berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku dan menjadi tuntutan dari organisasi agar dipatuhi oleh karyawan. Pencapaian tujuan organisasi melalui nilai-nilai organisasi tersebut kemudian menjadi bagian dari budaya organisasi. Hal ini karena suatu budaya organisasi dapat membantu anggotanya untuk membangun *sense of identity* dengan organisasinya, artinya karyawan yang dapat menerima nilai-nilai organisasi (*shared value*) akan memberikan kemampuan terbaiknya demi pencapaian tujuan

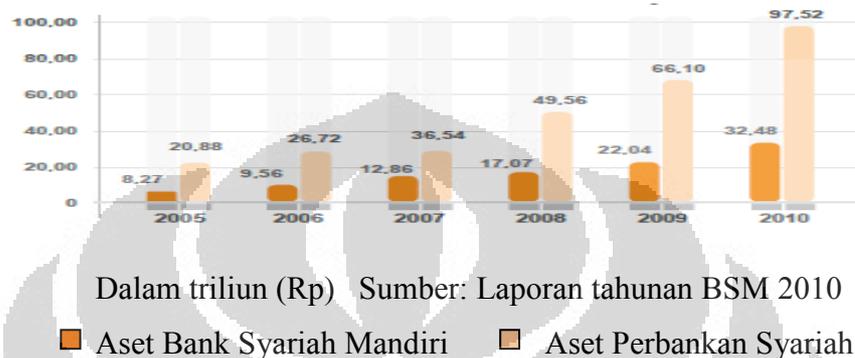
organisasi, dimana hal tersebut dapat dikatakan sebagai suatu bentuk komitmen keorganisasian karyawan.

Komitmen keorganisasian setidaknya mencakup tiga hal penting, yaitu identifikasi atau kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan atau kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan loyalitas atau keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan (Steers dalam (Lok & Crawford, 2003). Dalam konteks ini, komitmen keorganisasian bukan sekedar kesetiaan pasif terhadap organisasi, melainkan dinamika yang aktif dari segenap anggota organisasi dengan organisasinya. Dengan kondisi demikian, maka unsur-unsur dalam komitmen keorganisasian menjadi dasar yang sangat penting bagi anggota organisasi untuk mencapai keberhasilan dalam melaksanakan tugasnya. Steers (dalam (Lok & Crawford, 2003) menyatakan bahwa tiga faktor komitmen keorganisasian pada individu meliputi (1) penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, (2) kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan (3) keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh (Lok & Crawford, 2003) dalam (Dajani, 2009) juga diketahui bahwa budaya organisasi (terutama budaya inovatif dan suportif) memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Silverthorne dalam (Yiing, 2008) juga menemukan indikasi bahwa budaya organisasi memainkan peranan penting dalam tingkatan pada kepuasan kerja pegawai dan komitmen mereka terhadap organisasi. Studi lain yang dilakukan oleh Yousef dalam (Zainol, 2009) juga menyatakan bahwa budaya organisasi juga mencakup hubungan antara perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja, dan komitmen keorganisasian.

Bank Syariah Mandiri merupakan salah satu bank syariah terbesar di Indonesia, yang pada awal tahun 2012 ini telah menerima beberapa penghargaan. Dua di antaranya adalah sebagai *Best Islamic Bank in Indonesia* (diberikan oleh *Islamic Finance News/Redmoney*, Malaysia) dan *The Best Brand Equity Champion of Islamic Banking (Top Mind of Awareness* paling tinggi diantara para pesaingnya, yang diberikan oleh *Marketplus Insight & Majalah Marketeers*).

Kemudian selama tahun 2010 total aset BSM meningkat 47,37% atau Rp10,44 triliun dari Rp22,04 triliun tahun 2009 ke Rp32,48 triliun tahun 2010. Pada saat yang sama aset perbankan syariah meningkat sebesar Rp31,42 triliun atau 47,54% dari Rp66,10 triliun tahun 2009 ke Rp97,52 triliun tahun 2010.

Gambar 1 Pertumbuhan aset Bank Syariah Mandiri dan Perbankan Syariah



Salah satu direktorat yang memiliki peranan penting dalam pencapaian BSM adalah direktorat manajemen risiko, dimana secara umum nilai peringkat komponen manajemen (salah satunya adalah manajemen risiko) untuk tahun 2010 adalah A, hal ini menunjukkan manajemen BSM memiliki *track record* yang sangat memuaskan, independen, mampu beradaptasi dengan perubahan kondisi ekstern dan memiliki sistem pengendalian risiko yang kuat. Kemudian diantara sekitar 27 divisi yang ada pada kantor pusat Bank Syariah Mandiri, divisi akuntansi dan operasional yang berada dibawah naungan direktorat manajemen risiko sendiri memiliki tuntutan kerja yang cukup tinggi dalam upaya pencapaian visi dan misi perusahaan, diantaranya:

- Menetapkan strategi dan kebijakan yang sesuai dengan visi perusahaan dengan menjalankan strategi dan kebijakan BSM di bidang Operasi dan Akuntansi.
- Mengevaluasi perkembangan bank di bidang Operasi dan Akuntansi. (sumber: laporan tahunan BSM)

Bank Syariah Mandiri pun menyadari pentingnya kuantitas dan kualitas SDM sebagai penunjang utama kinerja perusahaan di tengah kompetisi sektor perbankan syariah yang semakin ketat. Bagi Bank Syariah Mandiri, sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek

pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan. Karena itu, Bank Syariah Mandiri cukup menaruh perhatian yang tinggi terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) karena para pimpinan bank ini menyadari bahwa SDM yang unggul adalah penopang utama untuk menjadi pemimpin pasar dan lokomotif pengembangan perbankan syariah di Indonesia. Untuk meningkatkan profesionalisme dan kinerja usaha secara berkelanjutan, telah dicanangkan program pengembangan kualitas sumber daya manusia profesional secara konsisten melalui sistem pengelolaan sumber daya manusia secara terpadu. Salah satu upaya yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawannya adalah dengan menciptakan suatu budaya organisasi yang dijadikan sebagai acuan bagi kelangsungan aktivitas para anggota organisasi untuk dapat bekerja sesuai dengan nilai-nilai yang telah ditetapkan dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

Pada awal keberadaanya, budaya organisasi yang ada pada Bank Syariah Mandiri hanyalah penerapan nilai-nilai yang didasari oleh prinsip islami, yaitu *Shidiq, Amanah, Tabligh, Fathonah*. Namun seiring perkembangannya, manajemen menyadari perlunya dilakukan pengembangan nilai budaya organisasi yang lebih spesifik dan disesuaikan dengan tuntutan dan perkembangan global, karena itu lahirlah nilai-nilai perusahaan baru yang disebut *Shared Values* Bank Syariah Mandiri sejak pertengahan 2005. Hal ini dilakukan sebagai salah satu upaya Bank Syariah Mandiri untuk dapat menyelaraskan gerak dan langkah para anggotanya dalam mencapai visi dan misi yang ditetapkan. *Shared Values* tersebut menjadi acuan nilai perusahaan yang disepakati bersama dalam bertingkah laku dengan standar tertentu. Hal tersebut cukup menunjukkan bahwa Bank Syariah Mandiri sebagai suatu organisasi menginginkan adanya komitmen terhadap organisasi dari setiap karyawannya, hal ini dilakukan sebagai upaya untuk dapat tetap menjaga dan senantiasa meningkatkan kualitas perusahaan yang berusaha konsisten dalam menjalankan prinsip syariah namun dapat terus bertahan dan mampu bersaing.

Robbins (2005) menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap anggotanya. Nilai inti organisasi itu akan dipegang secara intensif dan dianut

secara meluas dalam suatu budaya yang kuat. Suatu budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota mengenai apa yang harus dipertahankan oleh organisasi tersebut. Hal semacam ini akan membina kohesifitas, kesetiaan, dan komitmen keorganisasian. Kualitas semacam ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi, karena itu perlu juga diperhatikan mengenai budaya organisasi yang mendukung karyawannya. Seperti yang dikatakan oleh (Boyd & Begley, 2002) dalam (Dajani, 2009) yang melihat budaya organisasi tidak hanya sebagai adaptasi eksternal, namun juga sebagai integrasi internal. Integrasi internal meliputi metode interaksi diantara para anggota organisasi, proses dan sistem didalamnya. Adaptasi eksternal meliputi kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Kontrol terhadap budaya dapat tercapai melalui kesesuaian nilai. Berdasarkan hal tersebut, diperlukan suatu usaha untuk membuat karyawan dapat berasimilasi dengan nilai-nilai budaya organisasi dalam menjalankan aktivitas mereka sehari-hari. Suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan perlu meningkatkan faktor kinerja organisasi dengan membentuk dan mengembangkan suatu budaya organisasi yang mendukung terciptanya komitmen karyawan terhadap organisasi.

1.2 Pokok Permasalahan

Kesuksesan setiap organisasi bergantung pada seberapa sesuai individu dengan budaya dan sistem nilai dalam organisasi tersebut. Karena sistem nilai sebagai pembentuk budaya organisasi akan menjadi prinsip dasar yang menentukan tingkah laku anggota organisasi. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang akurat tentang nilai-nilai yang tidak sesuai yang akan berpotensi untuk mempengaruhi komitmen anggota organisasi terhadap tujuan-tujuan organisasi. Terlibatnya individu dalam organisasi dengan bekerja secara baik untuk mencapai tujuan organisasi merupakan kondisi ideal yang diharapkan (Robbins, 2005). Hal ini berarti bahwa individu tidak hanya dituntut untuk berkomitmen pada tugas spesifik, tetapi juga pada organisasi tempat ia bekerja. Komitmen keorganisasian yang tinggi pada karyawan akan menguntungkan keorganisasian, karena akan membuat karyawan lebih stabil. Tingkat komitmen keorganisasian yang tinggi juga mengekspresikan kesediaan karyawan untuk

berkontribusi secara lebih sebagai bagian dari keyakinan pada kesamaan nilai dan tujuan dengan organisasi. Bagi Bank Syariah Mandiri sendiri, menemukan nilai budaya yang mendukung komitmen karyawan terhadap organisasi adalah suatu keharusan dalam upaya mendukung tercapainya tujuan-tujuan Bank Syariah Mandiri. Disamping itu pemahaman nilai budaya sendiri akan sangat berguna dalam menyusun kebijakan dan memprediksi tingkah laku karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk mengetahui mengenai “Bagaimana Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Keorganisasian pada Karyawan Bank Syariah Mandiri?”

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah diuraikan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dengan komitmen keorganisasian karyawan Bank Syariah Mandiri.

1.4 Batasan Penelitian

- Penelitian ini tidak dilakukan terhadap semua karyawan Bank Syariah Mandiri kantor pusat karena hanya menjadikan karyawan yang ada pada dua divisi (akuntansi dan operasional) sebagai sampel penelitian.
- Penulis tidak menggunakan nilai budaya organisasi yang ada pada objek penelitian namun penyusunan indikator penelitian dalam operasionalisasi konsep didasari oleh kuesioner untuk budaya organisasi yang dirumuskan oleh Smith (PIES CAT) dengan alasan cukup dapat dikaitkan dengan budaya organisasi pada objek penelitian.
- Pernyataan yang ada dalam kuesioner untuk variabel budaya organisasi yang dirumuskan oleh Smith (PIES CAT) dan alternatif jawaban dari kuesioner tersebut tidak sepenuhnya digunakan oleh penulis. Hal ini karena penulis hanya menggunakan beberapa pernyataan yang telah dipertimbangkan memiliki cukup kesesuaian dengan karakteristik responden dari sampel penelitian dan juga keadaan budaya organisasi pada objek penelitian.

1.5 Manfaat Penelitian

a. Secara akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan keilmuan mengenai sumber daya manusia dan dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya untuk dikembangkan.

b. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara langsung untuk tujuan dan kepentingan praktis sebagai pemecah masalah yang dihadapi perusahaan. Selain itu, manfaat penelitian ini juga diharapkan dapat berguna untuk menambah wawasan dan pengetahuan.

1.6 Sistematika Penulisan

Tulisan ini disusun dalam lima bab. Masing-masing bab memuat materi sebagai berikut:

BAB I. Pendahuluan. Bab ini memuat secara umum hal-hal yang berhubungan dengan penelitian, yaitu latar belakang, pokok permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan laporan penelitian.

BAB II. Kerangka Teori. Berisi mengenai teori-teori yang mendasari konsep-konsep penelitian yang akan dilakukan.

BAB III. Metode Penelitian. Berisi mengenai penjelasan mengenai pendekatan dan tipe penelitian, subjek penelitian, metode pengumpulan data, alat bantu penelitian, prosedur penelitian, serta rencana analisis data.

BAB IV. Pembahasan. Pada bab ini akan diuraikan data dan analisis hasil dari data sekunder berupa kuesioner yang telah disebarkan oleh peneliti kepada responden. Kemudian juga akan diberikan gambaran umum objek penelitian yang meliputi profil, visi dan misi, struktur organisasi, dan budaya organisasi.

BAB V. Kesimpulan dan Saran. Berisi kesimpulan hasil penelitian, dan saran untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

KERANGKA TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

Penelitian dengan judul ‘Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Keorganisasian Karyawan Bank Syariah Mandiri ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana hubungan budaya organisasi dengan komitmen karyawan. Sebelumnya telah terdapat beberapa penelitian sejenis mengenai masalah yang berkaitan dengan dua variabel tersebut, yang secara umum mengatakan adanya hubungan antar dua variabel tersebut. Diantaranya adalah *The Relationship of Critical Dimensions of Organizational Culture to Employee Commitment* yang bertujuan untuk melihat hubungan budaya organisasi dari empat dimensi (yang terdiri dari *Physical, Intellectual, Emotional, dan Spiritual*) dengan komitmen karyawan pada perusahaan energy di Mesir. Kemudian *Organizational Culture as Determinant of Employee Commitment; Evidence from Pakistan*, penelitian terhadap 210 sampel dari empat organisasi berbeda yang ada di Pakistan tersebut dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor budaya organisasi yang berhubungan secara langsung dengan komitmen pegawai. Faktor-faktor yang dimaksud antara lain: fleksibilitas, partisipasi lingkungan, dan keberagaman. Kemudian penelitian lain adalah yang berjudul *The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company* yang dilakukan untuk memeriksa pengaruh budaya organisasi (khususnya dilihat dari 4 dimensi, yaitu *teamwork, komunikasi, penghargaan & pengakuan, dan pelatihan & pengembangan*) terhadap komitmen karyawan pada organisasi. Penelitian terdahulu selanjutnya yang dijadikan rujukan adalah penelitian yang berjudul *The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development* yang dilakukan terhadap staf rumah sakit di Sydney. Tujuan utama dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dan subkultur dengan komitmen, kemudian mengetahui

hubungan antara kedua variabel tersebut dengan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan karakteristik personal. Matriks tabel perbandingan penelitian dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1. Matriks Perbandingan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Tujuan Penelitian	Variabel Pengukuran	Hasil Penelitian
1.	Rowaa El Dajani (2009)	<i>The Relationship of Critical Dimensions of Organizational Culture to Employee Commitment</i>	Memeriksa hubungan 4 dimensi budaya organisasi (yaitu <i>Physical, Intellectual, Emotional</i> , dan <i>Spiritual Culture</i>) dengan Komitmen Karyawan terhadap Organisasi.	<i>Organizational Culture</i> dan <i>Employee Commitment</i>	Hasil analisis data korelasi menunjukkan terdapat hubungan yang kuat, positif, dan linear antara komitmen karyawan dengan budaya organisasi dan persepsi yang positif karyawan mengenai budaya organisasi dapat mempengaruhi komitmen mereka.
2.	Peter Lok dan John Crawford (2003)	<i>The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development</i>	Mengetahui hubungan antara budaya organisasi dan subkultur dengan komitmen, kemudian mengetahui hubungan antara kedua variabel tersebut dengan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan karakteristik personal.	<i>Organizational Culture, Leadership Style, Job Satisfaction</i> , dan <i>Organizational Commitment</i> .	Budaya organisasi (khususnya yang berkaitan dengan budaya inovasi dan budaya suportif) memiliki hubungan yang positif dengan komitmen keorganisasian para perawat di Sydney, kemudian hubungan antar variabel tersebut juga akan mempengaruhi kepuasan kerja mereka.

3.	Samina Nawab, Khuram Shafi, & Jawwad Ahmad (2010)	<i>Organizational Culture as Determinant of Employee Commitment; Evidence from Pakistan</i>	Mengetahui faktor-faktor budaya organisasi yang berhubungan secara langsung dengan komitmen pegawai. Faktor-faktor yang dimaksud antara lain: fleksibilitas, lingkungan partisipatif, dan keberagaman.	<i>Organizational Culture dan Employee Commitment</i>	Lingkungan partisipatif menjadi faktor dalam budaya organisasi yang paling berpengaruh, sementara fleksibilitas menjadi faktor yang paling lemah dalam mempengaruhi komitmen pegawai.
4.	Zahariah Mohd Zain, Razanita Ishak & Erlane K. Ghani (2009)	<i>The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company</i>	Memeriksa pengaruh budaya organisasi (khususnya dilihat dari 4 dimensi, yaitu <i>teamwork, communication, rewards & recognition, dan training & development</i>) terhadap komitmen karyawan pada organisasi.	<i>Corporate Culture dan Employee Commitment</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat dimensi budaya organisasi yang digunakan tersebut adalah faktor penting dalam memotivasi karyawan untuk memiliki komitmen terhadap organisasi.

2.2 Konstruksi Model Teoritis

Penulisan skripsi ini bertujuan untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dengan komitmen keorganisasian karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka konstruksi model teoritis dalam tulisan ini didukung oleh beberapa teori, yakni terkait teori mengenai budaya organisasi dan komitmen keorganisasian.

A. Komitmen Keorganisasian

Teori yang digunakan untuk mendukung penjelasan variabel dependen dalam penelitian ini adalah teori mengenai komitmen keorganisasian, yang akan dipaparkan mengenai definisi komitmen keorganisasian, komponen komitmen keorganisasian, dan faktor-faktor penyebab yang mempengaruhi komitmen keorganisasian.

1. Definisi Komitmen Keorganisasian

Menurut Mowday et al. dalam (Zain, Ishak, & Ghani, 2009), komitmen keorganisasian merupakan faktor kunci mengenai hubungan antara individu dan organisasi. Komitmen kemudian dapat didefinisikan sebagai suatu ekspresi yang subjektif, yaitu suatu tindakan dimana seseorang merasakan kepercayaan terhadap tindakan dalam sebuah aturan etis (Morrigan, Badham & Garrety, 2003 dalam (Zainol, 2009). Namun, menurut Porter et al. dalam (Yiing, 2008), komitmen merupakan kekuatan atas identifikasi individual dan keterlibatan tertentu dalam organisasi, yang terdiri atas 3 karakteristik, yaitu: a) keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, b) keinginan untuk mengerahkan usaha yang maksimal bagi organisasi, c) keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut. Menurutnya, sebagai suatu sikap, komitmen keorganisasian merupakan suatu hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; suatu keinginan untuk menunjukkan usaha tingkat tinggi atas nama organisasi; dan keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Berdasarkan definisi di atas tampak bahwa dalam komitmen keorganisasian mencakup tiga unsur, yaitu: loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai tujuan organisasi.

Mowday et al. (1982) dalam (Dajani, 2009) menyimpulkan beberapa definisi mengenai komitmen keorganisasian dari beberapa studi sebagai berikut:

- a. Sebuah perilaku maupun orientasi mengenai organisasi yang mengaitkan atau menyatukan identitas individu dengan organisasi. (Sheldon, 1971)
- b. Keinginan individu untuk memberikan energi dan loyalitas terhadap sistem sosial mereka, kesatuan sistem individual berhubungan dengan apa yang dilihat sebagai ekspresi diri. (Kanter, 1968)
- c. Keadaan dimana individu menjadi terikat karena tindakannya dan melalui tindakan tersebut tercipta keyakinan yang mendukung keterlibatan mereka. (Salancik, 1977)

- d. Proses dimana tujuan organisasi dan individu yang terlibat di dalamnya menjadi terintegrasi dan sebangun. (Hall, Schneider, & Nygren, 1970)
- e. Dasar hubungan dari anggota dan sistem secara keseluruhan. (Grusky, 1966)
- f. Meliputi suatu gagasan keterlibatan; merefleksikan keberadaan terkini perseorangan; potensi prediktif tertentu, membangun prediksi yang mengkhususkan aspek kinerja secara pasti, motivasi untuk bekerja, kontribusi yang spontan, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan *outcome*; relevansi diferensial dari faktor-faktor motivasi. (Brown, 1969)
- g. Komitmen tercipta ketika seseorang merasa lebih tertarik dan terikat dengan aktivitas tertentu yang telah ditetapkan secara konsisten. (Becker, 1960)
- h. Perilaku komitmen merupakan perilaku yang dapat diterima secara sosial yang melampaui ekspektasi formal/normatif yang sesuai dengan objek dari komitmen. (Weiner & Grechman, 1977)
- i. Keterikatan afektif terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi dan demi organisasi itu sendiri. (Buchanan, 1974)

Kemudian Marsh dan Mannari dalam (Meyer & Allen, 1997) mengemukakan definisi komitmen keorganisasian yang fokus pada keharusan untuk bertahan di dalam organisasi akan menjadikan pekerja yang memiliki komitmen merasa memiliki kewajiban moral untuk bertahan dalam organisasi, terlepas dari status, fasilitas, dan kepuasan yang diberikan oleh organisasi kepadanya.

Dari beberapa pandangan yang menjelaskan mengenai definisi komitmen keorganisasian, menurut (Meyer & Allen, 1991), seluruh definisi yang ada pada umumnya memuat tiga tema umum, yaitu ikatan afektif pada organisasi, persepsi mengenai kerugian yang akan timbul jika meninggalkan organisasi, dan keharusan untuk tetap berada di organisasi. Untuk itu (Meyer & Allen) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: “ *a psychological state that (a) characterizes the employee’s relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue membership in the organization*”. Dari penjelasan tersebut, komitmen keorganisasian dapat diartikan sebagai kondisi psikologis yang

menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi dan mempengaruhi keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

2. Komponen Komitmen Keorganisasian

(Meyer & Allen, 1991) menyebutkan tiga komponen komitmen keorganisasian, yaitu: afektif, kontinuan, dan normatif. Komitmen afektif berupa hubungan emosional yang kuat dari individu kepada organisasi. Hubungan emosional yang kuat akan berdampak pada keinginan individu untuk tetap bekerja pada suatu perusahaan karena mereka setuju dengan tujuan dan nilai-nilai dari perusahaan. Individu dengan komitmen afektif yang tinggi memiliki keinginan untuk tetap berada pada suatu organisasi karena mereka memang menginginkannya (*want to*). Kemudian, komitmen kontinuan yang terkait dengan keinginan individu untuk tetap bekerja pada suatu organisasi karena dipengaruhi oleh perasaan kerugian yang akan ditimbulkan bila meninggalkan organisasi tersebut. Kecenderungan bertahannya individu dalam komponen kontinuan karena mereka merasakan kebutuhan (*need to*) untuk mempertahankan keanggotaannya. Selain itu karyawan juga mempertimbangkan hal-hal yang telah diinvestasikannya selama bekerja di organisasi. Ketiga adalah komitmen normatif yang menggambarkan perasaan kewajiban untuk tinggal dalam suatu organisasi oleh individu. Komitmen normatif pada diri karyawan karena mereka merasa harus (*ought to*) terus menjadi anggota organisasi. Karyawan memiliki komitmen normatif karena adanya tekanan normatif yang terinternalisasi dalam diri karyawan selama proses sosialisasi nilai-nilai pada masa awal bergabung. Hal ini akan mengakibatkan tanggung jawab moral untuk bertahan dalam organisasi.

Sementara menurut Martin dan Nicholss dalam (Naicker, 2008), ada 3 pilar besar dalam komitmen, yaitu:

a. Perasan memiliki terhadap organisasi (*A sense of belonging*)

Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Konsep penting dari *belonging* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan mengubah praktek kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi

keterlibatan karyawan. Jika karyawan merasa dilibatkan dalam membuat keputusan dan jika mereka merasa ide yang diajukan didengar dan dapat memberikan kontribusi yang ada pada hasil yang dicapai, maka mereka cenderung akan menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dilakukan. Hal ini karena mereka merasa dilibatkan, bukan karena adanya suatu paksaan.

Untuk mencapai rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan:

- Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
- Merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya/pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi.
- Merasa nyaman dengan organisasi tersebut.
- Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan).
- Nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen) dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).

b. Perasaan bergairah terhadap pekerjaan (*sense of excitement in the job*)

Perasaan seperti ini bisa dimunculkan dengan cara: 1) Mengenali faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*). 2) Kualitas kepemimpinan. 3) Kemauan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen karyawan bisa mengikat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan ketrampilan dan keahliannya secara maksimal 4) Kurangnya komitmen terhadap organisasi dan nilai-nilai dari organisasi adalah penyebab utama dari *turnover* yang tinggi.

c. Yakin akan kepemimpinan manajemen (*confidence in management leadership*).

Perasaan memiliki terhadap organisasi dan bergairah terhadap pekerjaan tidak mampu berjalan dengan efektif apabila karyawan tidak merasa dihargai atas

pekerjaan/tugas yang telah mereka lakukan. Karena itu, peran kepemimpinan manajemen yang mampu memberikan keyakinan terhadap anggota/karyawannya akan berpengaruh terhadap peningkatan komitmen mereka terhadap organisasi.

Mowday et al (1982) dalam (Dajani, 2009) menyatakan bahwa komitmen dapat dibagi menjadi tiga hal, yaitu: *moral commitment*, *calculative commitment*, dan *alienative commitment*. *Moral commitment* merepresentasikan hubungan yang positif dan orientasi yang kuat terhadap organisasi yang didasari oleh perasaan yang terinternalisasi dengan tujuan, nilai, dan norma organisasi dan juga didasari oleh kekuatan normatif (*normative power*). Kemudian *calculative commitment* yang merepresentasikan hubungan yang kurang intens terhadap organisasi, dimana para anggota menjadi berkomitmen karena mereka melihat adanya keuntungan atau hubungan timbal balik yang sepadan antara kontribusi mereka terhadap organisasi dan *reward* yang mereka terima atas pelayanan yang mereka berikan untuk organisasi, hal ini didasari oleh kekuatan remunerative (*remunerative power*). Yang ketiga adalah *alienative commitment* yang merepresentasikan orientasi yang negatif terhadap organisasi, terjadi dalam suatu keadaan ketika perilaku individual merasa sangat terpaksa, hal ini didasari oleh kekuatan koersif (*coercive power*).

(Mowday, Porter, & Steers, 1982) dalam (Dajani, 2009) juga menyatakan definisi akhir mengenai komitmen keorganisasian, yaitu bahwa komitmen keorganisasian merupakan kekuatan relatif mengenai identifikasi dan keterlibatan individu dalam suatu organisasi dengan didasari oleh tiga kriteria: a) keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, b) keinginan untuk mengerahkan energi yang penuh atas nama organisasi, c) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa komitmen keorganisasian adalah suatu tindakan nyata yang merupakan ekspresi atas keyakinan dan opini individual.

3. Faktor Penyebab Komitmen Keorganisasian

Steers dalam (Yiing, 2008) mengembangkan model anteseden komitmen organisasi yang meliputi: (1) karakteristik personal, (2) karakteristik yang berkaitan

dengan pekerjaan atau jabatan, dan (3) pengalaman kerja. Beberapa hasil penelitian di luar negeri menunjukkan bahwa:

- a. Karakteristik personal yang terdiri dari usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, suku bangsa dan kepribadian berkorelasi dengan komitmen organisasi.
- b. Karakteristik yang berkaitan dengan jabatan atau peran memiliki sumbangan yang bermakna pada komitmen organisasi. Karakteristik ini meliputi tantangan pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas peran.
- c. Pengalaman kerja memberikan kontribusi yang paling besar terhadap komitmen organisasi. Pengalaman kerja ini meliputi keterandalan organisasi, perasaan dipentingkan, realisasi harapan, sikap rekan kerja yang positif terhadap organisasi, persepsi terhadap gaji, serta norma kelompok yang berkaitan dengan kerja keras

Menurut (Ulrich, 1998) dan (Mullins, 1996) ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi terbentuk dan berkembangnya komitmen keorganisasian pada karyawan, diantaranya:

- Arahan yang jelas mengenai tujuan organisasi.
- Adanya *role model* manajemen mengenai komitmen, *teamwork*, dan kolaborasi.
- Adanya usaha dari organisasi mengenai pelatihan dan pengembangan terhadap pegawai.
- Penyampaian informasi yang jelas, konsisten, dan komunikatif.
- Perhatian organisasi mengenai perihal kepentingan keuangan seperti pembagian profit.
- Dukungan teknologi yang memudahkan bagi karyawan.
- Perhatian terhadap karyawan, memperlakukan mereka secara bermartabat, dan memberikan toleransi terhadap perbedaan.
- Budaya kerja, termasuk didalamnya keterbukaan, suasana senang, dan nyaman.
- Partisipasi untuk pengambilan keputusan dalam pekerjaan.
- Tantangan pekerjaan.

Berdasarkan uraian anteseden menurut Steers serta Mullins dan Ulrich dapat disimpulkan bahwa anteseden komitmen keorganisasian terdiri dari karakteristik personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, serta pengalaman karyawan terhadap organisasi, dimana hal-hal tersebut dapat dikaitkan dengan budaya dalam suatu organisasi. Kemudian dalam perumusan operasionalisasi konsep, penulis menggunakan teori komitmen keorganisasian dari Mowday, Porter, dan Smith dengan alasan bahwa ketiga dimensi tersebut cukup sesuai untuk melihat komitmen keorganisasian karyawan dengan didasari oleh keterikatan mereka terhadap organisasi melalui nilai budaya yang ada di dalamnya.

B. Budaya Organisasi

Variabel independen dalam pembahasan penelitian ini dilandasi oleh teori budaya organisasi yang akan dipaparkan penjelasan yang meliputi definisi budaya organisasi, tingkatan budaya organisasi, dan dimensi budaya organisasi.

1. Definisi

Tidak ada definisi tunggal yang menjadi acuan mengenai apa yang dimaksud dengan budaya organisasi. Glaser dalam (Kreitner & Kinicki, 2005) menyatakan bahwa budaya organisasi seringkali digambarkan sebagai sebuah arti yang dimiliki bersama, yang meliputi pola-pola kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi.

Beraneka ragamnya bentuk organisasi tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda karena adanya lingkungan organisasi yang juga berbeda. Menurut Despande & Webster dalam (Dwyer, Richard, & Chadwick, 2003), budaya organisasi dapat dilihat sebagai sebuah pola nilai-nilai yang terbagi (*shared value*) yang membantu anggotanya memahami fungsi organisasi dan memberikan sebuah *framework* kepada karyawan untuk menginternalisasi harapan tentang peran organisasi dan perilaku, yang pada akhirnya mengarah kepada hal yang luas sebagai suatu mekanisme kontrol organisasi. Kemudian Davis & Newstorm dalam (Nawab,

Shafi, & Ahmad, 2010) mengemukakan bahwa *”organizational culture is the set of assumptions, beliefs, values, and norms that is shared among its members.* Sementara (Schein, 1997) mendefinisikan budaya organisasi sebagai: *“-- a pattern of basic assumptions-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with a problems of external adaptaion and internal intregration that has worked well enough to be considered perceive, think, and feel in relation to those problems”.*

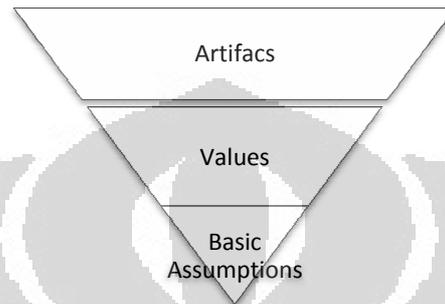
(Boyd & Begley, 2002) dalam (Dajani, 2009) melihat budaya organisasi sebagai integrasi internal dan adaptasi eksternal. Integrasi internal meliputi metode interaksi diantara para anggota organisasi, proses dan sistem didalamnya. Adaptasi eksternal meliputi kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Kontrol terhadap budaya dapat tercapai melalui kesesuaian nilai. Berdasarkan hal tersebut, diperlukan suatu usaha untuk membuat karyawan dapat berasimilasi dengan nilai-nilai budaya organisasi dalam menjalankan aktivitas mereka sehari-hari namun juga harus disesuaikan dengan perubahan lingkungan.

Dari beberapa definisi mengenai budaya organisasi yang telah dikemukakan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota perusahaan dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Secara sederhana, budaya organisasi dapat dilihat sebagai pola yang unik dari asumsi bersama, nilai, norma, sikap, simbol, keyakinan, ritual, sosialisasi, dan harapan individu dalam suatu organisasi.

2. Tingkatan Budaya Organisasi

Budaya organisasi terdiri dari beberapa tingkatan yang berbeda. (Schein, 1997) mengungkapkan tiga tingkatan budaya organisasi, yaitu:

Gambar 2. Tingkatan Budaya Organisasi



a. *Artifacts*

Adalah tingkat permukaan budaya yang dapat dilihat, seperti lingkungan fisik, gaya berpakaian, bahasa dan perilaku anggota organisasi.

b. *Expoused Value*

Merupakan tingkatan yang lebih dalam dari *artifacts*, yaitu berupa strategi, tujuan, dan filosofi organisasi. Semua hal tersebut merefleksikan nilai-nilai yang dibagikan dalam organisasi dalam merancang suatu pemecahan masalah. Nilai-nilai tersebut akan menjadi keyakinan anggota kelompok dalam berhubungan satu sama lain, menjalankan tugas dan kewenangan, serta merumuskan apa yang ideal.

c. *Basic Assumption Value*

Merupakan inti dari budaya yang sulit dimengerti karena berada pada level bawah sadar. Asumsi dasar menjadi kunci dalam memahami kenapa seseorang melakukan sesuatu. Asumsi dasar akan menjadi pemandu dalam perilaku anggota organisasi dan menyatakan kepada kelompok bagaimana seharusnya melihat, memikirkan, dan merasakan sesuatu.

3. Dimensi Budaya Organisasi

Harrison dan Stokes dalam (Manetje & Martins, 2009) mengklasifikasikan empat tipe budaya yang dominan di dalam suatu organisasi, yaitu: *power culture*, *role culture*, *task culture*, dan *person culture*. Teori Harrison tersebut terus berkembang, sehingga pengklasifikasian budaya organisasi mengalami perubahan menjadi *power orientation*, *role orientation*, *achievement orientation*, dan *support orientation*. Menurut Harrison, pada saat orang-orang berkumpul di dalam suatu organisasi, mereka akan membentuk persepsi terhadap budaya organisasi dimana mereka berada sesuai dengan apa yang dilihat dan dirasakannya. Suatu budaya organisasi dikatakan berorientasi kepada kekuasaan (*power orientation*) bila anggota organisasi ditumbuhkan motivasinya melalui imbalan dan hukuman, dan adanya pengawasan yang ketat seorang pimpinan terhadap bawahannya. Kemudian, suatu budaya organisasi dikatakan berorientasi kepada peran (*role orientation*) bila pelaksanaan kegiatan secara ketat didasarkan kepada aturan-aturan dan prosedur. Artinya, setiap anggota harus mematuhi aturan-aturan yang ada dan telah di sepakati. Berikutnya adalah budaya prestasi (*achievement orientation*), suatu organisasi dikatakan berorientasi kepada tugas bila setiap orang yang terlibat didalamnya diarahkan kepada tujuan untuk menyelesaikan tugas dan tujuan organisasi. Terakhir, suatu organisasi yang berorientasi kepada orang (*support orientation*) mempunyai ciri-ciri adanya kolektivitas kemampuan para anggota dalam pencapaian tujuan, dan organisasi hanya berfungsi sebagai pendukung berbagai aktivitas orang didalam pencapaian tujuan tersebut.

Smith (2004) dalam (Dajani, 2009) merumuskan empat dimensi budaya organisasi yang dikaitkan dengan komitmen keorganisasian karyawan terhadap organisasi, yaitu: *physical*, *intellectual*, *emotional*, dan *spiritual*. Smith (2004) dalam (Dajani, 2009) melihat budaya organisasi dari empat dimensi, yaitu

- a. *Physical* (berkaitan dengan *sense/akal*). Dimensi *physical* pada variabel budaya organisasi antara lain melihat hal-hal yang berkaitan dengan tingkah laku dan perilaku individu, sistem, prosedur, peraturan, dan struktur.

- b. *Intellectual* (berkaitan dengan *reasoning*/penalaran). Dimensi *intellectual* pada variabel budaya organisasi digunakan untuk melihat dukungan perusahaan dalam memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk menggunakan dan meningkatkan kemampuan mereka.
- c. *Emotional* (berkaitan dengan *feeling*/perasaan). Dimensi *emotional* berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengakui, mengenali, mengawasi, membedakan, dan masuk ke dalam emosi para anggotanya untuk kemudian dimanifestasikan ke dalam norma-norma keorganisasian dan rutinitas lain yang berkaitan dengan perasaan.
- d. *Spiritual* (berkaitan dengan *spirit, soul*/jiwa). Dimensi *spiritual* dalam variabel budaya organisasi berkaitan dengan spiritualitas dalam tempat kerja seperti dimana makna spiritualitas dalam tempat kerja tidaklah hanya berkaitan dengan hal-hal yang bersifat religius, namun lebih dari itu adalah pemahaman mengenai sesuatu yang berkaitan dengan perasaan individu mengenai makna dari pekerjaan yang dilakukan dan yang mereka dapatkan dari pekerjaan tersebut di luar hal-hal yang bersifat material.

Keempat dimensi tersebut didasari oleh tiga teori mengenai: 1) *system theory*, 2) *emotional intelligence theory*, dan 3) *spiritual in the workplace theory*.

1. *System Theory*

Teori sistem pada dasarnya berusaha untuk mengetahui dan memahami sistem yang diterapkan dalam suatu organisasi (Dajani, 2009). Senge (1990) dalam (Dajani, 2009) mengenalkan konsep sistem dalam mempelajari organisasi, yaitu suatu organisasi secara kontinu mengembangkan kapasitas mereka demi eksistensi mereka di masa depan. Pembelajaran organisasi ini terdiri dari lima hal, yaitu:

- a. *Personal mastery*, yaitu pendekatan mengenai kehidupan sebagai sebuah karya kreatif, hidup dalam kondisi yang kreatif untuk menentang sudut pandang yang tidak kreatif. Hal ini meliputi dua prinsip esensial yang menjelaskan mengenai

apa yang penting untuk kemudian dijadikan sebagai cara untuk melihat realitas secara lebih jelas.

- b. *Mental models*, memperlihatkan secara mendalam gambaran internal mengenai bagaimana dunia kerja, gambaran yang membatasi jalan pikiran dan tindakan. *Mental models* tidak hanya menggambarkan bagaimana melihat dunia namun lebih dari itu adalah bagaimana bertindak.
- c. *Shared vision*, suatu kekuatan yang ada di dalam hati seseorang, sebuah kekuatan yang mengesankan. Kekuatan *shared vision* diperoleh dari suatu bentuk kepedulian, hasrat untuk terlibat ke dalam suatu usaha yang penting. Namun demikian, Senge menyatakan bahwa pembelajaran generatif adalah mungkin tanpa *shared vision*, tetapi pembelajaran generatif juga hanya dapat terjadi ketika individu-individu berusaha keras untuk menyelesaikan sesuatu yang menjadi masalah mendalam bagi mereka.
- d. *Team learning*, merupakan suatu proses penyesuaian dan pengembangan kapasitas tim untuk menciptakan hasil yang sesuai dengan hasrat para anggotanya. Saat ini, hampir seluruh keputusan penting dibuat di dalam tim, baik itu secara langsung maupun melalui keputusan tim dalam menerjemahkan kebutuhan individual. Pembelajaran individual untuk beberapa alasan tidak sesuai dengan pembelajaran organisasi.
- e. *System thinking*, merupakan sebuah kerangka konseptual, raga dan alat pengetahuan yang dibangun untuk membuat pola yang lebih jelas dan membantu individu untuk melihat bagaimana merubah hal tersebut secara efektif. Sistem berpikir merepresentasikan sebuah kerangka dalam memahami mengenai keempat hal yang telah dijelaskan sebelumnya. Individu akan kesulitan untuk menguasai dan mengukur dan hanya dapat menciptakan hasil jika mereka menyatu dengan sistem berpikir, karena sistem berpikir akan menerjemahkan ide-ide ke dalam realita.

2. *Emotional Intelligence Theory*

Dimensi emosional merupakan satu dari dimensi-dimensi yang digunakan untuk melihat budaya organisasi. Goleman (1995) mengidentifikasi lima kompetensi dari kecerdasan, yaitu:

- a. *Self-awareness*, mengetahui bagaimana kondisi di dalam diri, preferensi, sumber daya, dan intuisi.
- b. *Self-regulation*, termasuk di dalamnya kepercayaan, kecermatan, adaptabilitas, pengendalian diri, pengawasan diri, dan inovasi.
- c. *Self-motivation*, termasuk pencapaian, komitmen, optimism, dan inisiatif.
- d. *Social awareness* atau empati, yang termasuk di dalamnya pemahaman dan pengembangan terhadap sekitar, orientasi layanan kepemilikan, menghargai perbedaan, dan memiliki pengetahuan politis.
- e. *Social skills* atau hubungan manajemen, yang termasuk di dalamnya pengaruh, komunikasi, manajemen perubahan, dan kemampuan manajemen konflik, kepemimpinan, kolaborasi, dan kemampuan kooperasi, dan keahlian keanggotaan tim.

Huy (1999) dalam (Dajani, 2009) menyatakan kecerdasan emosional dalam tingkatan organisasi juga dapat dimaksud sebagai kemampuan emosional. Kemampuan emosional adalah kemampuan organisasi untuk mengakui, mengenali, mengawasi, membedakan, dan masuk ke dalam emosi para anggotanya dan hal tersebut dimanifestasikan ke dalam norma-norma keorganisasian dan rutinitas yang berkaitan dengan perasaan. Huy (1999) juga mengatakan bahwa, tidak seperti kecerdasan emosional, kemampuan emosional tidaklah bagian dari bawaan, karena hal tersebut dapat berkembang seiring berjalannya waktu, dan tidak selalu memerlukan kecerdasan emosional individual yang besar dalam posisi yang berpengaruh. Huy mendeskripsikan enam dinamika emosional dalam organisasi:

1. *Emotional experiencing*, mengacu pada kualitas usaha organisasi untuk mengidentifikasi keberagaman emosi yang meningkat selama proses perubahan,

untuk menerima dan menginternalisasi hal tersebut ke dalam suatu tindakan pada tingkatan pemahaman yang mendalam. Menunjukkan kepedulian dan perhatian merupakan landasan untuk terciptanya kepercayaan yang dapat membawa kepada kinerja yang lebih baik.

2. *Emotional reconciliation*, mengacu kepada proses yang membawa secara bersama dua hal yang terlihat bertentangan dengan nilai-nilai yang dirasakan individu-individu secara kuat. Usaha tulus tersebut mendukung peningkatan pemahaman dan penerimaan terhadap perubahan.
3. *Emotional identification*, mengacu kepada perilaku kolektif dimana para anggota organisasi mengekspresikan perasaan mendalam terhadap karakteristik organisasi. Hal tersebut meliputi mitos, cerita, nilai, pemimpin, maupun elemen-elemen lain yang meliputi makna kelompok.
4. *Emotional encouragement*, mencakup kemampuan organisasi untuk menanamkan harapan diantara para anggotanya. Termasuk di dalamnya adalah makna tujuan, optimisme promosi, penyediaan perhatian melalui kualitas waktu dan sumber daya organisasi, penghargaan.
5. *Emotional dynamic of display freedom*, merupakan kemampuan organisasi untuk memfasilitasi beragam emosi otentik yang dapat dilihat dan dirasakan dalam organisasi. Ketika seorang pemimpin menyangkal emosi dalam tempat kerja, maka hal tersebut dapat menghalangi munculnya ide-ide baru yang juga berarti menghalangi berkembangnya kreatifitas dan kemampuan kontekstual yang diperlukan oleh organisasi.
6. *Emotional dynamic of playfulness*, mencakup kemampuan organisasi untuk menciptakan sebuah konteks yang mendorong eksperimentasi dan menoleransi kesalahan. Menurut Huy, banyak organisasi memiliki toleransi yang rendah untuk hal-hal seperti bermain, padahal permainan dapat memudahkan proses pembelajaran organisasi dan melepaskan emosi, melembagakan kekacauan menjadi keteraturan, mengekspresikan hal-hal yang dianggap tabu ke dalam bentuk yang lebih sesuai, dan menghadapi tekanan tanpa perasaan yang tidak nyaman.

3. *Spiritual in the Workplace Theory*

Fairholm (1996) dalam (Dajani, 2009) menyebutkan tiga komponen dalam pemimpin spiritual, yaitu: Moralitas, Pengawasan, dan Komunitas. Kemudian, elemen-elemen dari moral spiritual yang disampaikan oleh Fairholm diantaranya adalah: a) Membangun *shared value*. b) Menetapkan visi. c) Menciptakan makna kebersamaan. d) Memungkinkan orang lain untuk berkembang. e) Menambah dan member kekuatan melalui pengaruh. f) Menerima risiko untuk menghasilkan perubahan dalam proses pemenuhan kebutuhan. g) Menghargai bawahan dan tidak menjatuhkan mereka. h) Mentransformasi organisasi, orang lain, dan diri mereka.

Kelanjutan studi empiris yang dilakukan oleh Mitroff dan Denton (1999a) (1999b) dalam (Dajani, 2009) mengenai spiritualitas dalam tempat kerja, menemukan bahwa apa spiritualitas dalam tempat kerja secara mendalam merupakan apa yang dirasakan oleh individu mengenai makna dan tujuan hidup mereka secara umum dan pekerjaan mereka secara khusus, meliputi: a) Kemampuan untuk mewujudkan potensi sebagai manusia secara penuh. b) Berhubungan secara baik dengan organisasi. c) Melihat pekerjaan sebagai suatu hal yang menarik. d) Bekerja untuk mencari nafkah. e) Memiliki rekan kerja yang baik dan melayani (melakukan pekerjaan) secara senang (*humankind*). f) Melayani untuk generasi masa depan. g) Melakukan pekerjaan dengan segera.

Ashmos dan Duchon (2000) dalam (Dajani, 2009) menyatakan bahwa dukungan terhadap ide spiritualitas dalam tempat kerja melibatkan *inner life*, *community*, dan *meaningful work*. Berdasarkan temuan tersebut, tiga komponen spiritualitas dalam tempat kerja meliputi:

- a. *Inner life*, diukur berdasarkan kajian mengenai hal-hal kepedulian individu terhadap nilai personal, perhatian terhadap spiritualitas, dan harapan.
- b. *Meaningful work*, diukur berdasarkan kajian hal-hal yang berkaitan dengan *sense* mengenai apa itu yang penting, menggairahkan, dan menyenangkan dalam pekerjaan.

- c. *Community*, diukur berdasarkan kajian hal-hal yang berkaitan dengan perkembangan personal, nilai-nilai yang terdapat pada setiap individu, dan perasaan untuk melaksanakan pekerjaan bersama-sama.

Dari penjabaran mengenai teori budaya organisasi yang telah dilakukan, penulis akan menggunakan dimensi budaya organisasi yang dirumuskan oleh Judith A. M. Smith sebagai acuan dalam merumuskan penulisan dimensi-dimensi dari variabel budaya organisasi pada operasionalisasi konsep. Alasan penggunaan keempat dimensi dari Smith (2004) adalah karena keempat dimensi tersebut telah mencakup hal-hal signifikan mengenai nilai budaya organisasi yang juga cukup sesuai untuk mengukur budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai budaya organisasi yang ada pada objek penelitian.

2.3 Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Keorganisasian

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dibangun dan diyakini, tumbuh dan berlaku bagi semua karyawan. Organisasi yang memiliki nilai-nilai budaya kerja dan selalu menanamkannya kepada karyawan, akan membuat karyawan memiliki perasaan yang kuat terhadap organisasi. Perasaan yang kuat terhadap organisasi inilah yang merupakan suatu bentuk komitmen keorganisasian. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Martin dan Nicholss dalam (Naicker, 2008) bahwa perasaan memiliki terhadap organisasi dapat muncul ketika mereka merasa nyaman dengan organisasi tersebut, mendapat dukungan yang penuh dari organisasi, dan yakin akan nilai-nilai yang ada dan norma-norma yang berlaku di dalam organisasi.

Silverthorne dalam (Yiing, 2008) juga menemukan indikasi bahwa budaya organisasi memainkan peranan penting dalam tingkatan pada kepuasan kerja pegawai dan komitmen mereka terhadap organisasi, dalam hal ini adalah budaya organisasi yang mendukung pegawai yang akhirnya membuat pegawai merasa memiliki kesesuaian dan terikat dengan budaya tersebut. Hasil penelitian yang dilakukan Boon dan Arumugam dalam (Zainol, 2009) juga menunjukkan bahwa komunikasi, *training* dan *development*, *reward* dan *recognition*, dan *teamwork* (yang masuk ke dalam dimensi-dimensi budaya organisasi, dimana keempat dimensi tersebut berkaitan

dengan dukungan organisasi terhadap karyawan melalui pengembangan potensi dan peningkatan kesejahteraan) berhubungan secara positif dengan komitmen karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh (Lok & Crawford, 2003) dalam (Dajani, 2009) juga diketahui bahwa budaya organisasi (terutama budaya inovatif dan suportif) memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh (Dajani, 2009) juga menunjukkan bahwa persepsi yang positif karyawan mengenai budaya organisasi akan menciptakan komitmen diantara anggota organisasi dan membantu mengarahkan tujuan individual kepada tujuan organisasi yang tetap mampu mewedahi ruang bersama diantara para pekerja. (Nawab, Shafi, & Ahmad, 2010) juga menyatakan bahwa lingkungan partisipatif yang dibangun dan dikembangkan dalam suatu organisasi akan menjadi faktor dalam budaya organisasi yang paling berpengaruh untuk menciptakan komitmen pegawai terhadap organisasi.

2.4 Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian. Maka rumusan hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

- Ho: tidak terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen keorganisasian karyawan divisi akuntansi dan operasional kantor pusat Bank Syariah Mandiri.
- Ha: terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen keorganisasian karyawan divisi akuntansi dan operasional kantor pusat Bank Syariah Mandiri.

2.5 Model Analisis

Menurut (Ulrich, 1998) dan (Mullins, 1996) ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi terbentuk dan berkembangnya komitmen keorganisasian pada karyawan, diantaranya:

- Arahkan yang jelas mengenai tujuan organisasi.
- Adanya *role model* manajemen mengenai komitmen, *teamwork*, dan kolaborasi.

- Adanya usaha dari organisasi mengenai pelatihan dan pengembangan terhadap pegawai.
- Penyampaian informasi yang jelas, konsisten, dan komunikatif.
- Perhatian organisasi mengenai perihal kepentingan keuangan seperti pembagian profit.
- Dukungan teknologi yang memudahkan bagi karyawan.
- Perhatian terhadap karyawan, memperlakukan mereka secara bermartabat, dan memberikan toleransi terhadap perbedaan.
- Budaya kerja, termasuk didalamnya keterbukaan, suasana senang, dan nyaman.
- Partisipasi untuk pengambilan keputusan dalam pekerjaan.
- Tantangan pekerjaan.

Dari uraian mengenai faktor penyebab komitmen keorganisasian diatas, salah satunya dapat dikaitkan dengan budaya yang ada di dalam organisasi. Berkaitan dengan topik hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen keorganisasian karyawan Bank Syariah Mandiri divisi akuntansi dan operasional Kantor Pusat Jakarta, dimana variabel budaya organisasi yang menjadi variabel bebas (independen), kemudian variabel kedua adalah komitmen organisasi sebagai variabel terikat (dependen), sehingga dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut:

Gambar 3. Model Analisis



Sumber: olahan penulis

2.6 Operasionalisasi Konsep

Penelitian ini melibatkan dua variabel, yaitu variabel budaya organisasi yang menjadi variabel bebas (independen), kemudian variabel kedua adalah komitmen organisasi sebagai variabel terikat (dependen). Kedua variabel tersebut dioperasionalkan ke dalam bentuk konsep sebagai berikut:

- a. **Budaya organisasi** merupakan suatu persepsi bersama terhadap sistem dan nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi yang berfungsi sebagai perekat, memecahkan masalah melalui penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, yang dapat dilihat dari dimensi *physical*, *intellectual*, *emotional*, dan *spiritual*. (Dajani, 2009)
- b. **Komitmen organisasi** menurut (Mowday, Porter, & Steers, 1982) adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu mengenai rasa kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan, dan ketertarikan terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasi. Dari definisi operasional tersebut kemudian dikembangkan menjadi bentuk operasionalisasi konsep penelitian yang memuat variabel, dimensi, dan indikator dengan rincian sebagaimana terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 2. Operasionalisasi Konsep

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
1.	Budaya Organisasi	Physical	Tempat yang menyenangkan untuk bekerja.	Ordinal
			Waktu kerja yang fleksibel.	
			Mengakses ruang kerja.	
			Akses teknologi informasi yang membantu pekerjaan.	
		Intellectual	Pekerjaan yang merangsang kecerdasan berpikir.	
			Kesempatan mempelajari hal baru.	
			Pekerjaan yang membuat senang.	
			Membantu memahami nilai perusahaan.	
			Mempertimbangkan keterlibatan pegawai.	
			Mendorong berpikir kreatif.	

			Berkontribusi membuat organisasi menjadi lebih baik.	
		Emotional	Sikap saling tolong menolong.	
			Menghargai kontribusi pegawai.	
			Mendorong rasa saling menghargai.	
			Mendorong melakukan hal benar.	
		Spiritual	Menjalankan prinsip.	
			Pemahaman diri.	
			Pemahaman terhadap konsekuensi dari setiap tindakan.	
			Motivasi diri.	
2.	Komitmen Keorganisasian	Strong Belief and Acceptance	Minat besar terhadap nilai budaya organisasi.	Ordinal
			Memberikan usaha lebih dari yang diharapkan.	
			Kesamaan nilai.	
			Perasaan bangga.	
		Willingness to Workhard	Menginspirasi untuk menampilkan kinerja terbaik.	
			Berusaha optimal.	
			Peduli akan masa depan organisasi.	
		Desire to Remain	Tidak ada alasan untuk meninggalkan organisasi.	
			Perasaan senang sejak awal bergabung.	
			Pilihan terbaik.	

Sumber:

- Smith, J. A. M. (2004) dalam (Dajani, 2009)
- Mowday, R., Steers, R., Porter, L. (1979). *The Measurement of Organizational Commitment*. Journal of Vocational Behavior.

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan cara-cara yang digunakan peneliti untuk menemukan, meneliti, merumuskan, dan menarik kesimpulan dari apa yang telah dan sedang dilakukan dalam sebuah penelitian. Selain itu, metode penelitian juga merupakan bagian yang penting dalam suatu proses penelitian, sehingga harus diperhatikan dan ditetapkan dengan baik. Metode yang akan digunakan dalam penulisan skripsi ini terdiri dari:

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, yaitu dengan melihat dan mempelajari suatu gejala atau realitas sosial yang kesemuanya didasari pada asumsi dasar dari ilmu sosial. Penelitian kuantitatif menekankan pada desain penelitian, pengukuran, dan sampling karena menggunakan pendekatan deduktif yang lebih menitikberatkan pada perencanaan yang detail sebelum pengumpulan data dan analisa, seperti (Creswell, 1994) yang mendefinisikan bahwa pendekatan kuantitatif adalah *“an inquiry into a social or human problem based on testing a theory composed of variables, measured with numbers, and analyzed with statistical procedures, in order to determine whether the predictive generalization of theory hold true”*.

Dalam penelitian ini, perencanaan dilakukan melalui penjabaran teori yang mendukung variabel penelitian sebagai acuan dalam merumuskan konsep untuk memperoleh data. Kemudian dilakukan evaluasi sejauh mana data yang dihasilkan mampu merefleksikan realita yang ada melalui jawaban yang diberikan oleh sampel.

3.3 Jenis Penelitian

a. Berdasarkan Tujuan dan Manfaat

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian eksplanatif dan murni. Penelitian eksplanatif bertitik pada pertanyaan dasar “bagaimana” dan “mengapa”, yang digunakan ketika peneliti memiliki kontrol yang rendah terhadap gejala yang terjadi, dan ketika focus dari penelitian adalah fenomena yang kontemporer (Neuman, 2007). Kemudian penelitian eksplanatif bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar dua atau lebih gejala atau variabel, dimana dalam penelitian ini variabel yang diteliti adalah hubungan budaya organisasi dengan komitmen keorganisasian.

Berdasarkan manfaat, penelitian ini merupakan penelitian murni, (Neuman, 2007) mengatakan bahwa “*basic research advances fundamental knowledge about the social world. It focuses on reputing or supporting theories that explain how the social worlds operate, what make things happen, why social relation are a certainway, and why society changes*”. Penelitian ini sendiri ditujukan untuk pengembangan ranah pengetahuan secara akademis dengan mengacu pada teori.

b. Berdasarkan Dimensi Waktu

Menurut dimensi waktu, penelitian ini termasuk penelitian *cross sectional*. Penelitian *cross sectional* merupakan penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu, yaitu pada saat melaksanakan praktek penelitian di lapangan. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan pada periode pertengahan bulan Mei hingga awal Juni 2012.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan kumpulan dari seluruh elemen atau individu-individu yang merupakan sumber informasi dalam suatu penelitian. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap non manajerial pada Divisi

Akuntansi dan Divisi Operasional kantor pusat Bank Syariah Mandiri, yaitu sebanyak 75 orang, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3. Rincian Sampel Penelitian

No	Divisi	Jumlah
1.	Akuntansi	36
2.	Operasional	49
Total	Total	75

Alasan pemilihan kedua divisi tersebut sebagai populasi dalam penelitian ini adalah karena kedua divisi tersebut merupakan divisi yang memiliki tuntutan kerja lebih tinggi terhadap karyawannya dalam penyelesaian tugas dibanding divisi lain yang ada pada kantor pusat Bank Syariah Mandiri. Selain itu karena perusahaan juga telah menginvestasikan banyak hal untuk membentuk dan meningkatkan kompetensi dari karyawan pada divisi tersebut, sehingga dapat dikatakan organisasi mengharapkan adanya komitmen yang lebih besar. Sampel merupakan bagian dari populasi yang diteliti. Mengingat jumlah populasi yang terbatas, maka teknik penarikan sampel yang digunakan adalah teknik *total sampling*, sehingga yang dijadikan sampel dari penelitian ini adalah keseluruhan dari populasi, yaitu sebesar 75 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam rangka pengumpulan data penelitian dan sebagai kelengkapan bahan penelitian, penulis memperoleh data dengan menggunakan teknik sebagai berikut:

a. Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan untuk memperoleh data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber pertama, yaitu responden. Dalam mengumpulkan data primer ini, peneliti menggunakan teknik survey dengan mengajukan beberapa pertanyaan melalui kuesioner.

b. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan dilakukan dalam rangka memperoleh data sekunder. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari literatur, dokumen,

jurnal, maupun informasi tertulis lainnya yang berhubungan langsung dengan variabel penelitian.

3.6 Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel.

Validitas akan dilakukan dengan analisis *data reduction factor* dengan melihat hasil dari *Keiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy*, *Barlett's Test of Sphericity*, *Anti Image Matrices*, *Total Variance Explained*, dan *Factor Loading Components Matrics* sesuai dengan batasan nilai sebagaimana tampak pada tabel berikut:

Tabel 4. Batasan Nilai Uji Validitas

No	Ukuran Validitas	Nilai Yang Disyaratkan
1.	<p>Keiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy</p> <p>KMO MSA adalah statistik yang mengindikasi proporsi variansi dalam variabel yang merupakan variansi umum, yakni variansi yang disebabkan oleh faktor-faktor dalam penelitian.</p>	<p>Nilai KMO diatas .500 menunjukkan bahwa faktor analisis dapat digunakan.</p>

2.	<p>Barlett's Test of Sphericity</p> <p><i>Barlett's Test of Sphericity</i> menunjukkan bahwa matriks korelasi adalah matriks identitas, yang mengindikasikan bahwa variabel-variabel dalam faktor bersifat related atau inrelated.</p>	<p>Nilai signifikansi adalah hasil uji. Nilai yang kurang dari .05 menunjukkan hubungan yang signifikan antar variabel, yang merupakan nilai yang diharapkan.</p>
3.	<p>Anti Image Matrices</p> <p>Setiap nilai dalam diagonal matriks korelasi anti image menunjukkan <i>Measure of Sampling Adequacy</i> dari masing-masing indikator.</p>	<p>Nilai dalam diagonal matriks korelasi <i>anti image</i> diatas .500 menunjukkan variabel cocok/sesuai dengan struktur variabel lainnya.</p>
4.	<p>Total Variance Explained</p> <p>Nilai pada kolom "<i>cumulative %</i>" menunjukkan presentase variansi yang disebabkan oleh keseluruhan faktor.</p>	<p>Nilai pada kolom "<i>cumulative %</i>" lebih besar dari .600</p>
5.	<p>Factor Loading Components Matrics</p> <p>Nilai <i>factor loading</i> dari masing-masing faktor.</p>	<p>Nilai <i>factor loading</i> lebih besar atau sama dengan .700</p>

Sumber: (Hair, 2006)

b. Uji Realibilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran (Maholtra, 2002). Dengan kata lain uji reliabilitas dilakukan untuk menguji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat dihandalkan atau dipercaya. Uji realibilitas akan menggunakan bantuan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur relibilitas dengan uji statistik Cronbach

Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,06$.

3.7 Teknik Analisis Data

Apabila semua data telah terkumpul, selanjutnya dibuatlah analisa atas jawaban dari responden dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi dan dilanjutkan dengan pengolahan data. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Penelitian ini adalah penelitian bivariat dengan data ordinal, maka uji statistiknya akan menggunakan korelasi Rank Spearman. Korelasi Rank Spearman merupakan salah satu ukuran korelasi yang digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan linier dari dua variabel dengan skala ordinal.

Pendekatan statistik korelasi Rank Spearman untuk tiap-tiap butir pernyataan dihitung dengan rumus:

$$r_s = \frac{1 - \sum di^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

rs = koefisien korelasi Spearman Rank

di = selisih rangking tiap pengamatan

n = Jumlah sampel (banyaknya pengamatan)

Instrumen yang digunakan untuk memperoleh data primer adalah kuesioner yang dibuat berdasarkan skala likert. Skala likert akan mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan yang mengukur suatu objek. Pengukuran dengan skala likert dipakai dengan menunjukkan tingkat setuju atau tidak setuju responden. Variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi yang kemudian dijabarkan lagi menjadi indikator yang dapat diukur. Indikator-indikator tersebut kemudian dijadikan dasar untuk menyusun pertanyaan yang akan dijawab oleh para responden.

Kuesioner yang dibagikan kepada responden terbagi menjadi dua bagian. Pertama untuk mengukur budaya organisasi dan bagian kedua untuk mengukur komitmen organisasi pada karyawan Bank Syariah Mandiri. Untuk pengukuran budaya organisasi dan komitmen ditunjukkan dengan menunjukkan tingkat setuju atau tidak setuju responden. Dalam penelitian ini terdapat variasi nilai dari jawaban yang diberikan responden. Nilai yang diberikan berupa angka 1 sampai dengan 5, dimana setiap angka memiliki kualitas yang berbeda. Alternatif jawaban yang tersedia di dalam kuesioner, yaitu:

Tabel 5. Skala Skor Likert

No.	Jawaban Responden	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Kurang Setuju (KS)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat tidak setuju (STS)	1

Pedoman untuk memberikan interpretasi mengenai kuat lemahnya hubungan variabel x dengan y, digunakan kriteria sebagai berikut:

Table 6. Interpretasi Tingkat Hubungan

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,30	Sangat Rendah
0,31-0,50	Rendah
0,51-0,70	Sedang
0,71-0,90	Kuat
0,91-1,00	Sangat Kuat

Sumber: (Hinkle, Willian, & Jurs, 2003)

Besarnya nilai r terletak antara -1 dan 1 atau $-1 < r < 1$, yang artinya:

$r = +1$ hubungan x dan y sempurna dan positif (mendekati 1 hubungan sangat kuat dan positif)

$r = -1$ hubungan x dan y sempurna dan negatif (mendekati 1 hubungan sangat kuat dan negatif)

$r = 0$ hubungan x dan y lemah sekali atau sama sekali tidak ada hubungan.

Kemudian untuk menguji korelasi nilai signifikansi yang diperoleh akan digunakan uji z dengan rumus sebagai berikut:

$$Z = \frac{(r^s - \mu_r)}{\sigma_r}$$

$$\mu_r = 0$$

$$\sigma_r = \sqrt{\frac{1}{(n-1)}}$$

Keterangan:

σ_r = simpangan baku pada distribusi sampling r_s dibawah asumsi tidak ada korelasi

μ_r = rata-rata pada distribusi sampling r_s dibawah asumsi tidak ada korelasi.

n = jumlah sampel yang diobservasi.

r_s = nilai koefisien korelasi Rank Spearman.

Setelah didapatkan nilai z hitung melalui rumus diatas, maka untuk menginterpretasikan hasilnya, berlaku ketentuan sebagai berikut, dengan tingkat signifikansi sebesar 5%, maka Z_t adalah 1,96 dan kriteria pengujiannya adalah

Jika z hitung $>$ z tabel, maka H_0 ditolak (ada hubungan).

Jika z tabel $<$ z hitung, maka H_0 diterima (tidak ada hubungan).

3.8 Keterbatasan Penelitian

Penulis telah berupaya mengikuti metodologi dan sistematika penelitian ilmiah agar data yang diperoleh bersifat objektif, valid, dan memiliki bias yang tidak terlalu besar. Namun demikian, penulis sangat menyadari penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain:

- Penulis tidak menggunakan nilai budaya organisasi perusahaan dengan pertimbangan menghindari subjektivitas penelitian (kecenderungan bias terhadap perusahaan yang dijadikan objek penelitian). Pemilihan dimensi budaya organisasi yang digunakan dalam perumusan operasionalisasi konsep sebenarnya juga dilakukan dengan pertimbangan cukup dapat dikaitkan dengan budaya organisasi pada objek penelitian. Namun, karena dimensi budaya organisasi tersebut tidak mencakup semua nilai budaya kerja BSM (yaitu budaya *Integrity*), mengakibatkan hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antar kedua variabel hanya berada pada tingkatan sedang.
- Pernyataan yang ada dalam kuesioner untuk variabel budaya organisasi yang dirumuskan oleh Smith (PIES CAT) dan alternatif jawaban dari kuesioner tersebut tidak sepenuhnya digunakan oleh penulis. Hal ini karena penulis hanya menggunakan beberapa pernyataan yang telah dipertimbangkan memiliki cukup kesesuaian dengan karakteristik responden dari sampel penelitian dan juga keadaan budaya organisasi pada objek penelitian.
- Hasil dari penelitian ini tidak dapat digunakan untuk melakukan generalisasi keseluruhan populasi karyawan kantor pusat Bank Syariah Mandiri, karena hanya menjadikan dua divisi sebagai sampel penelitian. Selain itu dari 75 responden yang dijadikan sebagai sampel hanya 69 data dari responden tersebut yang dapat dianalisa.

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

A. Profil Bank Syariah Mandiri

Krisis multi-dimensi yang melanda Indonesia pada tahun 1997-1998 membawa hikmah tersendiri bagi tonggak sejarah sistem perbankan syariah di Indonesia. Disaat bank-bank konvensional terkena imbas dari krisis ekonomi, saat itulah berkembang pemikiran mengenai suatu konsep yang dapat menyelamatkan perekonomian dari ancaman krisis yang berkepanjangan. Disisi lain, untuk menyelamatkan perekonomian secara global, pemerintah mengambil inisiatif untuk melakukan penggabungan (*merger*) 4 (empat) bank pemerintah, yaitu Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim dan Bapindo, menjadi satu bank yang kokoh dengan nama PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. pada tanggal 31 Juli 1999.

Kebijakan penggabungan tersebut juga menetapkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebagai pemilik mayoritas PT Bank Susila Bakti (BSB). PT BSB merupakan salah satu bank konvensional yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) yang merupakan bagian dari PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi. Untuk keluar dari krisis ekonomi, PT BSB juga melakukan upaya merger dengan beberapa bank lain serta mengundang investor asing. Sebagai tindak lanjut dari pemikiran pengembangan sistem ekonomi syariah, pemerintah memberlakukan UU No.10 tahun 1998 yang memberi peluang bagi bank umum untuk melayani transaksi syariah (*dual banking system*). Sebagai respon, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk melakukan konsolidasi serta membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah, yang bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

B. Nilai-nilai Budaya, Visi, dan Misi Bank Syariah Mandiri

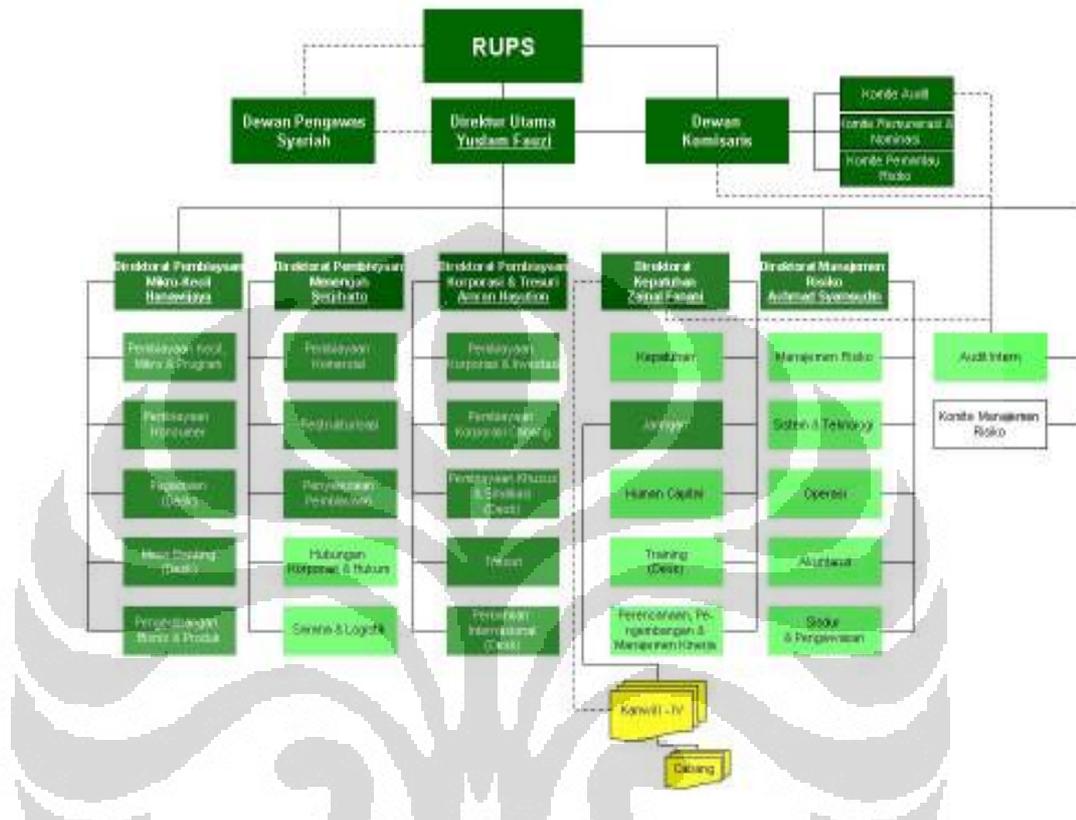
Bank Syariah Mandiri memiliki *Shared Values* yang dijadikan acuan bagi setiap anggota organisasi dalam berperilaku yang disingkat “**ETHIC**”. Kata “*ETHIC*” sendiri, yang merupakan singkatan dari berarti “*set of moral principles*” yaitu himpunan prinsip-prinsip moral sebagai tatanan yang membentuk keunggulan insan Bank Syariah Mandiri, yang dijabarkan sebagai:

- **Excellence:** Berupaya mencapai kesempurnaan melalui perbaikan yang terpadu dan berkesinambungan.
- **Teamwork:** Mengembangkan lingkungan kerja yang saling bersinergi.
- **Humanity:** Menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan dan religius.
- **Integrity:** Menaati kode etik profesi dan berpikir serta berperilaku terpuji.
- **Customer Focus:** Memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan untuk menjadikan Bank Syariah Mandiri sebagai mitra yang terpercaya dan menguntungkan.

Visi dari Bank Syariah Mandiri adalah menjadi Bank Syariah Terpercaya Pilihan Mitra Usaha. Kemudian misi dari Bank Syariah Mandiri adalah:

- Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan yang berkesinambungan.
- Mengutamakan penghimpunan dana konsumen dan penyaluran pembiayaan pada segmen UMKM.
- Merekrut dan mengembangkan pegawai profesional dalam lingkungan kerja yang sehat.
- Mengembangkan nilai-nilai syariah universal
- Menyelenggarakan operasional bank sesuai standar perbankan yang sehat.

C. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri



Gambar 4. Struktur Organisasi BSM

Sampai akhir tahun 2010, total pegawai BSM mencapai 7.902 orang, meningkat sebanyak 3.358 orang atau 74% dari 4.544 orang pada akhir tahun 2009. Penyebaran jumlah pegawai pada tahun 2010 adalah 962 (17%) di Kantor Pusat dan 4.618 (83%) di 144 Kantor Cabang dan *outlet* di bawah koordinasinya. Untuk dua divisi yang dijadikan sebagai sampel penelitian sendiri terdiri dari 36 orang untuk divisi akuntansi dan 49 orang untuk divisi operasional. Kedua divisi tersebut memiliki tuntutan kerja yang cukup besar sehingga perusahaan berupaya meningkatkan kompetensi mereka dengan memberikan kesempatan mengikuti program pelatihan secara berkesinambungan, hal ini juga menunjukkan bahwa tuntutan komitmen dari karyawan terhadap perusahaan juga sangat diharapkan demi menjaga dan terus meningkatkan kualitas pelayanan. Untuk Divisi Akuntansi misalnya, jika target

penyelesaian laporan keuangan kepada direksi tidak tercapai atau salah maka akan berakibat kepada keputusan yang akan dikeluarkan oleh direksi akan menjadi salah. Divisi Operasional juga apabila dalam memberikan pelayanan kepada cabang terlambat maka transaksi di cabang menjadi lambat dan mengakibatkan keluhan atau komplain dari nasabah. Upaya-upaya yang dilakukan perusahaan untuk melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik merupakan salah satu bentuk komitmen perusahaan untuk dapat menjaga dan meningkatkan kualitas perusahaan yang didasari oleh nilai-nilai perusahaan yang telah ditetapkan.

4.2 Pembahasan Hasil Pre-test

Pre-test dalam penelitian ini dilakukan terhadap responden diluar sampel penelitian sebenarnya melalui kuesioner yang disebar secara online, yang kemudian berhasil terkumpul sebanyak 23 responden. *Pre-test* sendiri dilakukan dengan tujuan untuk melihat pengetahuan dan pemahaman kalimat dalam pernyataan kuesioner, yaitu dengan menghitung nilai validitas dan realibilitas dari instrumen penelitian.

A. Validitas Variabel dan Dimensi Penelitian

Pengukuran validitas masing-masing dimensi penelitian dilakukan dengan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* untuk setiap variabel, dimana bila nilai diatas 0.5 menunjukkan bahwa kecukupan sampel adalah baik. Selanjutnya, uji nilai signifikansi *Barlett's Test of Sphericity* dibawah .05 menunjukkan probabilitas statistik bahwa terdapat korelasi yang signifikan antar indikator di dalam faktor. Yang terakhir adalah dengan melihat hasil pengukuran *total variance explained*, dimana nilai yang diharapkan adalah minimum 60%. Dalam tabel berikut akan disajikan hasil uji dari setiap variabel:

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Dimensi Penelitian

No	Variabel Penelitian	KMO Measure Sampling Adequacy	Nilai Signifikansi Barlett's Test of Sphericity	Total Variance Explained
1.	Budaya Organisasi-Dimensi <i>Physical</i>	0.724	0.001	66.77%
2.	Budaya Organisasi-Dimensi <i>Intellectual</i>	0.832	0.000	68.29%
3.	Budaya Organisasi-Dimensi <i>Emotional</i>	0.763	0.000	67.60%
4.	Budaya Organisasi-Dimensi <i>Spiritual</i>	0.693	0.000	63.26%
5.	Komitmen Keorganisasian-Dimensi <i>Strong Belief and Acceptance</i>	0.621	0.000	61.77%
6.	Komitmen Keorganisasian-Dimensi <i>Willingness to Workhard</i>	0.591	0.001	66.94%
7.	Komitmen Keorganisasian-Dimensi <i>Desire to Remain</i>	0.811	0.000	71.32%

Sumber: hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (lihat lampiran)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dikatakan bahwa semua dimensi yang ada dalam penelitian adalah valid karena telah mencapai nilai diatas batas minimum yang ditetapkan, yaitu:

- Nilai KMO untuk semua dimensi menunjukkan bahwa $KMO > 0,50$. Dengan demikian, kecukupan sampel masuk dalam kategori memuaskan atau variabel tersebut dapat diprediksi dan dapat dianalisis lebih lanjut.
- Adapun nilai *Bartlett's test of Sphericity* per dimensi dengan probabilitas (Sig.) masing-masing sebesar 0.000, sehingga hasil tersebut menunjukkan $Sig < 0.05$. Dengan demikian di antara variabel tidak berkorelasi signifikan satu sama lain sehingga dapat dianalisis lebih lanjut.

- Nilai *Total Variance Explained* rata-rata per dimensi juga menunjukkan nilai > 60%, dengan demikian sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

B. Validitas Indikator Penelitian

Setelah melakukan uji validitas pada setiap variabel penelitian, maka langkah selanjutnya adalah menguji validitas dari setiap indikator penelitian. Validitas masing-masing indikator penelitian dilakukan dengan uji *anti image* dan pengukuran nilai *factor loading* untuk setiap indikator. Nilai *anti image* yang diharapkan adalah minimum 0.5 kemudian untuk nilai *factor loading* adalah 0.7. Nilai validitas indikator penelitian akan disajikan dalam tabel yang dibuat per dimensi. Pertama adalah indikator-indikator yang ada pada variabel budaya organisasi, yang terdiri dari dimensi-dimensi yang ditampilkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Dimensi Physical

No	Variabel	Anti Image Correlation Matrices	Factor Loading	Keterangan
1.	Perusahaan merupakan tempat yang menyenangkan untuk bekerja.	.714 ^a	0.827	Valid
2.	Perusahaan memberikan waktu kerja yang fleksibel.	.719 ^a	0.823	Valid
3.	Perusahaan mengizinkan saya untuk mengakses ruang kerja saya setelah jam kerja/weekend.	.734 ^a	0.828	Valid
4.	Perusahaan menyediakan akses teknologi informasi yang membantu pekerjaan saya.	.731 ^a	0.791	Valid

Sumber: hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (lihat lampiran)

Berdasarkan data diatas, seluruh indikator yang terdapat pada dimensi *physical* pada variabel budaya organisasi telah memenuhi keseluruhan persyaratan validitas yang ditetapkan. Hasil perhitungan, nilai *anti image matrices* dari seluruh pertanyaan memiliki nilai korelasi di atas 0.5, yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan

sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis. Kemudian pada kolom *component matrix* dari seluruh pertanyaan menunjukkan *factor loading* lebih besar dari 0.7, dengan demikian untuk seluruh pertanyaan sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

Table 9. Hasil Uji Validitas Dimensi Intellectual

No	Variabel	Anti Image Correlation Matrices	Factor Loading	Keterangan
1.	Pekerjaan yang diberikan merangsang kecerdasan berpikir saya.	.866 ^a	0.820	Valid
2.	Perusahaan memberikan saya kesempatan untuk mempelajari hal baru.	.875 ^a	0.829	Valid
3.	Pekerjaan yang diberikan membuat saya senang untuk terlibat didalamnya.	.808 ^a	0.901	Valid
4.	Perusahaan membantu saya memahami nilai-nilai yang ada di dalamnya.	.884 ^a	0.807	Valid
5.	Perusahaan mempertimbangkan keterlibatan saya dalam aktivitas pengambilan keputusan.	.849 ^a	0.740	Valid
6.	Perusahaan mendorong saya untuk berpikir kreatif saat melakukan pekerjaan.	.791 ^a	0.873	Valid
7.	Pekerjaan yang diberikan kepada saya berkontribusi untuk membuat organisasi menjadi lebih baik.	.781 ^a	0.806	Valid

Sumber: hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (lihat lampiran)

Berdasarkan data diatas, seluruh indikator yang terdapat pada dimensi *intellectual* pada variabel budaya organisasi telah memenuhi keseluruhan persyaratan validitas yang ditetapkan. Hasil perhitungan, nilai *anti image matrices* dari seluruh pertanyaan memiliki nilai korelasi di atas 0.5, yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis. Kemudian pada kolom *component matrix* dari seluruh pertanyaan menunjukkan *factor loading* lebih

besar dari 0.7, dengan demikian untuk seluruh pertanyaan sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

Table 10. Hasil Uji Validitas Dimensi Emotional

No	Variabel	Anti Image Correlation Matrices	Factor Loading	Keterangan
1.	Terdapat sikap saling tolong menolong antar para anggota ketika mengalami kesulitan.	.821 ^a	0.793	Valid
2.	Perusahaan menghargai kontribusi kerja saya.	.727 ^a	0.868	Valid
3.	Perusahaan mendorong terciptanya rasa saling menghargai.	.760 ^a	0.813	Valid
4.	Perusahaan mendorong saya untuk melakukan hal yang benar.	.691 ^a	0.813	Valid

Sumber: hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (lihat lampiran)

Berdasarkan data diatas, seluruh indikator yang terdapat pada dimensi *emotional* pada variabel budaya organisasi telah memenuhi keseluruhan persyaratan validitas yang ditetapkan. Hasil perhitungan, nilai *anti image matrices* dari seluruh pertanyaan memiliki nilai korelasi di atas 0.5. Kemudian pada kolom *component matrix* dari seluruh pertanyaan menunjukkan *factor loading* lebih besar dari 0.7, dengan demikian untuk seluruh pertanyaan sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

Table 11. Hasil Uji Validitas Dimensi Spiritual

No	Variabel	Anti Image Correlation Matrices	Factor Loading	Keterangan
1.	Perusahaan mengizinkan saya untuk menjalankan prinsip saya.	.729 ^a	0.775	Valid
2.	Perusahaan membantu saya memahami diri saya dengan lebih baik.	.670 ^a	0.863	Valid

3.	Perusahaan membantu saya memahami bahwa terdapat konsekuensi dari setiap tindakan yang dilakukan.	.627 ^a	0.720	Valid
4.	Perusahaan mendorong saya bahwa tidak ada yang tidak mungkin untuk dapat dilakukan.	.686 ^a	0.785	Valid
5.	Perusahaan ini melengkapi hidup saya.	.758 ^a	0.826	Valid

Sumber: hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (lihat lampiran)

Berdasarkan data diatas, seluruh indikator yang terdapat pada dimensi *spiritual* pada variabel budaya organisasi telah memenuhi keseluruhan persyaratan validitas yang ditetapkan. Dimana dari hasil perhitungan, nilai *anti image matrices* seluruh indikator memiliki nilai korelasi di atas 0.5, yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis. Kemudian pada kolom *component matrix* seluruh indikator menunjukkan *factor loading* lebih besar dari 0.7, dengan demikian untuk seluruh pertanyaan sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

Kemudian hasil uji validitas yang akan ditampilkan adalah dari dimensi-dimensi yang ada pada variabel komitmen keorganisasian, yaitu:

Table 12. Hasil Uji Validitas Dimensi Strong Belief and Acceptance

No	Variabel	Anti Image Correlation Matrices	Factor Loading	Keterangan
1.	Saya menaruh minat besar pada nilai-nilai budaya yang dikembangkan perusahaan.	.622 ^a	0.799	Valid
2.	Saya akan memberikan usaha lebih dari apa yang diharapkan demi kesuksesan perusahaan.	.615 ^a	0.841	Valid
3.	Nilai-nilai perusahaan sama dengan nilai-nilai pribadi saya.	.653 ^a	0.746	Valid

4.	Saya bangga untuk mengatakan kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini.	.600 ^a	0.754	Valid
----	--	-------------------	-------	-------

Sumber: hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (lihat lampiran)

Berdasarkan data diatas, seluruh indikator yang terdapat pada dimensi *strong belief and acceptance* pada variabel komitmen keorganisasian telah memenuhi keseluruhan persyaratan validitas yang ditetapkan. Dimana dari hasil perhitungan, nilai *anti image matrices* seluruh indikator memiliki nilai korelasi di atas 0.5, yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis. Kemudian pada kolom *component matrix*, seluruh indikator menunjukkan *factor loading* lebih besar dari 0.7, dengan demikian untuk seluruh pertanyaan sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

Table 13. Hasil Uji Validitas Dimensi Willingness to Workhard

No	Variabel	Anti Image Correlation Matrices	Factor Loading	Keterangan
5.	Perusahaan ini sangat menginspirasi saya untuk menampilkan kinerja yang terbaik.	.604 ^a	0.795	Valid
6.	Berusaha seoptimal mungkin untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan standar kualitas kantor.	.559 ^a	0.903	Valid
7.	Saya sangat peduli mengenai masa depan perusahaan ini.	.638 ^a	0.749	Valid

Sumber: hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (lihat lampiran)

Berdasarkan data diatas, seluruh indikator yang terdapat pada dimensi *willingness to workhard* pada variabel komitmen keorganisasian telah memenuhi keseluruhan persyaratan validitas yang ditetapkan. Dimana hasil perhitungan, nilai *anti image matrices* dari seluruh pertanyaan memiliki nilai korelasi di atas 0.5, yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dapat dilanjutkan untuk dianalisis. Kemudian pada kolom *component matrix* dari seluruh pertanyaan

menunjukkan *factor loading* lebih besar dari 0.7, dengan demikian untuk seluruh pertanyaan sudah memenuhi nilai yang dipersyaratkan.

Table 14. Hasil Uji Validitas Dimensi Desire to Remain

No	Variabel	Anti Image Correlation Matrices	Factor Loading	Keterangan
1.	Tidak ada alasan bagi saya saat ini untuk meninggalkan perusahaan.	.928 ^a	0.680	Valid
2.	Saya sangat senang telah memutuskan untuk bekerja di perusahaan ini sejak awal bergabung.	.806 ^a	0.887	Valid
3.	Bagi saya, perusahaan ini merupakan yang terbaik.	.772 ^a	0.904	Valid
4.	Saya mengatakan kepada orang lain bahwa perusahaan ini merupakan tempat yang sangat baik untuk bekerja.	.806 ^a	0.887	Valid

Sumber: hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (lihat lampiran)

Berdasarkan data, pada dimensi *desire to remain* terdapat satu indikator yang nilai *factor loading*-nya dibawah 0.7, yaitu berupa pernyataan yang berbunyi “tidak ada alasan bagi saya saat ini untuk meninggalkan perusahaan”, dimana nilai *factor loading*-nya sebesar 0.68 (yaitu tidak memenuhi syarat lebih besar atau sama dengan 0.7). Namun penulis tetap mempertahankan indikator ini karena, pertama kekurangan nilai *factor loading* tidak terlalu jauh, hasil nilai pengukuran faktor lain yaitu *anti image*, mampu memenuhi syarat validitas jauh diatas 0.5 (yaitu 0.98), dan terakhir adalah karena indikator tersebut dinilai penting untuk mengukur dimensi *desire to remain* pada variabel komitmen keorganisasian.

C. Hasil Uji Realibilitas Penelitian

Uji realibilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran memberikan hasil yang konsisten. Realibilitas yang tinggi akan memberikan dasar bagi tingkat keyakinan bahwa masing-masing indikator bersifat konsisten dalam pengukurannya. Pengujian realibilitas dilakukan dengan melihat nilai batas

dengan menggunakan *cronbach alpha*, yaitu dimana sebuah faktor dinyatakan reliabel apabila koefisien alpha adalah lebih besar dari 0.6. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17, diperoleh hasil uji validitas variabel dan dimensi penelitian yang baru, yang dipaparkan dalam tabel berikut:

Table 15. Realibilitas Dimensi Penelitian

No	Dimensi	Cronbach Alpha	Keterangan
1.	<i>Physical</i>	.823	Reliabel
2.	<i>Intellectual</i>	.905	Reliabel
3.	<i>Emotional</i>	.839	Reliabel
4.	<i>Spiritual</i>	.845	Reliabel
5.	<i>Strong Belief and Acceptance</i>	.775	Reliabel
6.	<i>Willingness to Workhard</i>	.726	Reliabel
7.	<i>Desire to Remain</i>	.859	Reliabel

Sumber: hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (lihat lampiran)

Berdasarkan hasil diatas, dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* per dimensi meunjukkan skor diatas 0.6. Dengan didasari oleh ketentuan nilai *cronbach alpha* yang lebih besar dari 0.6 maka ketujuh dimensi dengan indikator-indikatornya dalam penelitian ini dinyatakan reliabel (handal), artinya masing-masing indikator dalam penelitian dapat dipercaya dan bersifat konsisten dalam pengukurannya.

Kemudian untuk mendukung realibilitas dari setiap dimensi berikut disajikan tabel hasil pengukuran realibilitas dari masing-masing indikator.

1. Variabel Budaya Organisasi

Berikut disajikan ukuran realibilitas dari dimensi-dimensi yang ada pada variabel budaya organisasi yang didukung dengan hasil realibilitas dari masing-masing indikator pada setiap dimensi tersebut dari hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS 17.

Table 16. Realibilitas Dimensi Physical

No	Indikator	Cronbach's Alpha if item deleted
1.	Perusahaan merupakan tempat yang menyenangkan untuk bekerja.	.774
2.	Perusahaan memberikan waktu kerja yang fleksibel.	.775
3.	Perusahaan mengizinkan saya untuk mengakses ruang kerja saya setelah jam kerja/weekend.	.760
4.	Perusahaan menyediakan akses teknologi informasi yang membantu pekerjaan saya.	.806

Sumber: hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (lihat lampiran)

Nilai *Cronbach's Alpha If Item Deleted* setiap indikator menunjukkan nilai dibawah nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan pada dimensi *physical*, dimana setiap indikator dibawah skor 0.823. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan kuesioner dinyatakan reliabel (handal), artinya masing-masing indikator dalam penelitian dapat dipercaya dan bersifat konsisten dalam pengukurannya.

Table 17. Realibilitas Dimensi Intellectual

No	Indikator	Cronbach's Alpha if item deleted
1.	Pekerjaan yang diberikan merangsang kecerdasan berpikir saya.	.889
2.	Perusahaan memberikan saya kesempatan untuk mempelajari hal baru.	.888
3.	Pekerjaan yang diberikan membuat saya senang untuk terlibat didalamnya.	.880
4.	Perusahaan membantu saya memahami nilai-nilai yang ada di dalamnya.	.898

5.	Perusahaan mempertimbangkan keterlibatan saya dalam aktivitas pengambilan keputusan.	.915
6.	Perusahaan mendorong saya untuk berpikir kreatif saat melakukan pekerjaan.	.882
7.	Pekerjaan yang diberikan kepada saya berkontribusi untuk membuat organisasi menjadi lebih baik.	.889

Sumber: hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (lihat lampiran)

Nilai *Cronbach's Alpha If Item Deleted* sebagian besar indikator menunjukkan nilai dibawah nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan pada dimensi *intellectual*, dimana setiap indikator dibawah skor 0.905. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan kuesioner dinyatakan reliabel (handal), artinya masing-masing indikator dalam penelitian dapat dipercaya dan bersifat konsisten dalam pengukurannya. Namun ada satu indikator yang nilainya diatas *alpha cronbach* dimensi *physical*.

Table 18. Realibilitas Dimensi Emotional

No	Indikator	Cronbach's Alpha if item deleted
1.	Terdapat sikap saling tolong menolong antar para anggota ketika mengalami kesulitan.	.814
2.	Perusahaan menghargai kontribusi kerja saya.	.767
3.	Perusahaan mendorong terciptanya rasa saling menghargai.	.801
4.	Perusahaan mendorong saya untuk melakukan hal yang benar.	.801

Sumber: hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (lihat lampiran)

Nilai *Cronbach's Alpha If Item Deleted* setiap indikator menunjukkan nilai dibawah nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan pada dimensi *emotional*, dimana setiap indikator dibawah skor 0.839. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan kuesioner dinyatakan reliabel (handal), artinya masing-masing indikator dalam penelitian dapat dipercaya dan bersifat konsisten dalam pengukurannya.

Table 19. Realibilitas Dimensi Spiritual

No	Indikator	Cronbach's Alpha if item deleted
1.	Perusahaan mengizinkan saya untuk menjalankan prinsip saya.	.828
2.	Perusahaan membantu saya memahami diri saya dengan lebih baik.	.793
3.	Perusahaan membantu saya memahami bahwa terdapat konsekuensi dari setiap tindakan yang dilakukan.	.827
4.	Perusahaan mendorong saya bahwa tidak ada yang tidak mungkin untuk dapat dilakukan.	.812
5.	Perusahaan ini melengkapi hidup saya.	.808

Sumber: hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (lihat lampiran)

Nilai *Cronbach's Alpha If Item Deleted* setiap indikator menunjukkan nilai dibawah nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan pada dimensi *spiritual*, dimana setiap indikator dibawah skor 0.845. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan kuesioner dinyatakan reliabel (handal), artinya masing-masing indikator dalam penelitian dapat dipercaya dan bersifat konsisten dalam pengukurannya.

2. Variabel Komitmen Keorganisasian

Hasil uji realibilitas selanjutnya yang dilihat adalah uji validitas dari variabel komitmen keorganisasian, yang terdiri dari tiga dimensi yang ditampilkan pada tabel berikut:

Table 20. Realibilitas Dimensi Strong Belief and Acceptance

No	Indikator	Cronbach's Alpha if item deleted
1.	Saya menaruh minat besar pada nilai-nilai budaya yang dikembangkan perusahaan.	.711

2.	Saya akan memberikan usaha lebih dari apa yang diharapkan demi kesuksesan perusahaan.	.675
3.	Nilai-nilai perusahaan sama dengan nilai-nilai pribadi saya.	.750
4.	Saya bangga untuk mengatakan kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini.	.775

Sumber: hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (lihat lampiran)

Nilai *Cronbach's Alpha If Item Deleted* setiap indikator menunjukkan nilai dibawah nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan pada dimensi *strong belief and acceptance*, dimana setiap indikator dibawah skor 0.775. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan kuesioner dinyatakan reliabel (handal), artinya masing-masing indikator dalam penelitian dapat dipercaya dan bersifat konsisten dalam pengukurannya.

Table 21. Realibilitas Dimensi Willingness to Workhard

No	Indikator	Cronbach's Alpha if item deleted
1.	Perusahaan ini sangat menginspirasi saya untuk menampilkan kinerja yang terbaik.	.698
2.	Berusaha seoptimal mungkin untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan standar kualitas kantor.	.449
3.	Saya sangat peduli mengenai masa depan perusahaan ini.	.759

Sumber: hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (lihat lampiran)

Nilai *Cronbach's Alpha If Item Deleted* setiap indikator menunjukkan nilai dibawah nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan pada dimensi *willingness to workhard*, dimana setiap indikator dibawah skor 0.726. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan kuesioner dinyatakan reliabel (handal), artinya masing-masing indikator dalam penelitian dapat dipercaya dan bersifat konsisten dalam pengukurannya.

Table 22. Realibilitas Dimensi Desire to Remain

No	Indikator	Cronbach's Alpha if item deleted
1.	Tidak ada alasan bagi saya saat ini untuk meninggalkan perusahaan.	.894
2.	Saya sangat senang telah memutuskan untuk bekerja di perusahaan ini sejak awal bergabung.	.795
3.	Bagi saya, perusahaan ini merupakan yang terbaik.	.781
4.	Saya mengatakan kepada orang lain bahwa perusahaan ini merupakan tempat yang sangat baik untuk bekerja.	.795

Sumber: hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17 (lihat lampiran)

Nilai *Cronbach's Alpha If Item Deleted* indikator pertama lebih besar daripada nilai *alpha cronbach dimensi desire to remain*, namun nilai indikator yang lain menunjukkan nilai dibawah nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan pada dimensi *desire to remain*, dimana setiap indikator dibawah skor 0.859. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan kuesioner dinyatakan reliabel (handal), artinya masing-masing indikator dalam penelitian dapat dipercaya dan bersifat konsisten dalam pengukurannya.

D. Operasionalisasi Konsep Setelah Pre-test

Setelah dilakukan pre-test, maka operasionalisasi konsep menjadi seperti ditampilkan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 23. Operasionalisasi Konsep Setelah Pretest

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
1.	Budaya Organisasi	Physical	Perusahaan tempat yang menyenangkan untuk bekerja.	Ordinal
			Waktu kerja yang fleksibel.	
			Mengakses ruang kerja.	
			Akses teknologi informasi	

			yang membantu pekerjaan.	
		Intellectual	Pekerjaan yang merangsang kecerdasan berpikir.	
			Kesempatan mempelajari hal baru.	
			Pekerjaan yang membuat senang.	
			Membantu memahami nilai perusahaan.	
			Mempertimbangkan keterlibatan pegawai.	
			Mendorong berpikir kreatif.	
			Berkontribusi membuat organisasi menjadi lebih baik.	
		Emotional	Sikap saling tolong menolong.	
			Menghargai kontribusi pegawai.	
			Mendorong rasa saling menghargai.	
			Mendorong melakukan hal benar.	
		Spiritual	Menjalankan prinsip.	
			Pemahaman diri.	
			Pemahaman terhadap konsekuensi dari setiap tindakan.	
			Motivasi diri.	
2.	Komitmen Keorganisasian	Strong Belief and Acceptance	Minat besar terhadap nilai budaya organisasi. Memberikan usaha lebih dari	Ordinal

			yang diharapkan.	
			Kesamaan nilai.	
			Perasaan bangga.	
		Willingness to Workhard	Menginspirasi untuk menampilkan kinerja terbaik.	
			Berusaha optimal.	
			Peduli akan masa depan organisasi.	
		Desire to Remain	Tidak ada alasan untuk meninggalkan organisasi.	
			Perasaan senang sejak awal bergabung.	
			Pilihan terbaik.	

Sumber: PIES CAT (*Physical Intellectual Emotional Spiritual Culture Analysis Tool*) Judith A. M. Smith; OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*) Mowday, Steers, dan Porter direvisi kembali berdasarkan hasil uji validitas menggunakan SPSS 17

4.3 Pembahasan Statistik Eksplanatif Penelitian

Penelitian ini membagi pembahasan statistik menjadi dua bagian. Pembahasan pertama dilakukan untuk menjelaskan dan menggambarkan karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin, status perkawinan, lama bekerja pada perusahaan, dan tingkat pendidikan responden. Pembahasan kedua dilakukan untuk mengetahui sebaran jawaban responden dan seberapa jauh variasi jawaban responden dari setiap dimensi penelitian. Pembahasan eksplanatif dari jawaban responden akan dilakukan dengan melihat nilai yang paling sering muncul (*modus*). Pengumpulan data pada sampel sebenarnya dalam penelitian ini dilakukan pada periode pertengahan bulan Mei hingga awal Juni 2012. Pada penelitian ini sebanyak 75 kuesioner telah disebarkan kepada responden yang telah ditentukan oleh peneliti berdasarkan batasan responden yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu karyawan tetap non-manajerial pada divisi Akuntansi dan Divisi Operasional Bank Syariah Mandiri kantor pusat. Namun dari 75 kuesioner yang telah disebarkan, hanya 69 kuesioner yang dapat kembali.

A. Karakteristik Responden

a. Jenis Kelamin

Table 24. Sebaran Jenis Kelamin Responden (n=69)

No	Kategori	Jumlah	Presentase
1.	Laki-laki	50	72.5
2.	Perempuan	19	27.5
	Jumlah	69	100

Sumber: hasil pengolahan data primer

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dipilih untuk mengetahui dengan lebih jelas berapa banyak karyawan laki-laki dan perempuan yang menjadi responden dalam penelitian ini. Dari 69 responden yang telah berpartisipasi mengisi kuesioner dalam penelitian ini, terdapat 50 responden (72,5%) yang merupakan responden laki-laki dan terdapat 19 responden (27,5 %) yang merupakan responden perempuan. Hal ini sesuai dengan perbandingan jumlah karyawan pada divisi akuntansi dan operasional yang memang mayoritas adalah laki-laki.

b. Usia

Table 25. Sebaran Usia Responden (n=69)

No	Kategori	Jumlah	Presentase
1.	20-25 tahun	19	27.5
2.	26-31 tahun	20	29
3.	32-37 tahun	15	21.7
4.	Diatas 37 tahun	15	21.7
	Jumlah	69	100

Sumber: hasil pengolahan data primer

Responden yang terlibat dalam penelitian ini tersebar dalam beberapa kelompok usia. Sebanyak 19 responden (27,5 %) berusia antara 20-25 tahun. Kemudian 20 responden (29 %) berusia 26-31 tahun, 15 responden (21,7 %) masuk ke dalam kelompok usia 33-37 tahun, dan yang terakhir terdapat 15 responden (21,7 %) adalah mereka yang berusia di atas 37 tahun. Berdasarkan

data tersebut dapat terlihat bahwa sebaran usia responden dalam penelitian ini cukup merata namun mereka yang berusia sekitar 26-31 tahun adalah yang terbanyak. Perusahaan memberikan kesempatan lebih besar bagi individu dengan rentang usia produktif tersebut karena dianggap memiliki potensi lebih besar untuk memberikan inovasi dan ide-ide bagi peningkatan kualitas perusahaan.

c. Masa Kerja

Table 26. Sebaran Masa Kerja Responden (n=69)

No	Kategori	Jumlah	Presentase
1.	1-5 tahun	42	60.9
2.	6-10 tahun	18	26.1
3.	Lebih dari tahun	9	13
	Jumlah	69	100

Sumber: hasil pengolahan data primer

Dari 69 responden yang terlibat dalam pengisian kuesioner, sebanyak 42 responden (60,9%) telah bekerja pada Bank Syariah Mandiri selama 1-5 tahun, kemudian 18 responden (26,1%) merupakan karyawan yang telah bekerja sekitar rentang waktu 6-10 tahun, dan sisanya sebanyak 9 responden (13%) telah bekerja selama lebih dari 10 tahun. Melihat usia BSM yang menginjak 13 tahun, maka jumlah responden dengan masa kerja lebih dari sepuluh tahun menjadi yang paling sedikit dianggap cukup relevan.

d. Pendidikan

Table 27. Sebaran Pendidikan Responden (n=69)

No	Kategori	Jumlah	Presentase
1.	Diploma	16	23.2
2.	S1	45	65.2
3.	S2	8	11.6
	Jumlah	69	100

Sumber: hasil pengolahan data primer

Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Syariah Mandiri divisi akuntansi dan operasional yang memiliki latar belakang pendidikan S1, yaitu sebanyak 45 responden (65.2%). Kemudian responden terbanyak ketiga adalah mereka dengan pendidikan terakhir D3, yang berjumlah 16 responden (23,2%), dan terakhir adalah 8 responden (11,6%) adalah karyawan yang memiliki pendidikan terakhir S2.

B. Variabel Budaya Organisasi

Pada penelitian ini, variabel budaya organisasi terdiri atas empat dimensi, yaitu dimensi *physical*, dimensi *intellectual*, dimensi *emotional*, dan dimensi *spiritual*.

a. Dimensi *Physical*

Tabel 28. Frekuensi Sebaran Jawaban Responden Pada Dimensi *Physical*

(n=69)

No	Indikator	STS		TS		N		S		SS	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Perusahaan merupakan tempat yang menyenangkan untuk bekerja.	7	10.1	16	23.2	20	29	21	30.4	5	7.2
2.	Perusahaan memberikan waktu kerja yang fleksibel.	4	5.9	13	19.1	25	36.8	24	34.8	2	2.9
3.	Perusahaan mengizinkan saya untuk mengakses ruang kerja saya setelah jam kerja/weekend.	0	0	8	11.5	7	10.1	44	63.8	9	13
4.	Perusahaan menyediakan akses teknologi informasi yang membantu pekerjaan saya.	0	0	0	0	6	8.7	57	82.6	6	8.7
Total perhitungan presentase dimensi penelitian		4%		13,5%		18.96%		52.9%		7.95%	

Sumber: Diolah dari data primer

Keterangan : STS = Sangat Tidak Setuju, TS = Tidak Setuju, N = Netral, S = Setuju, SS = Sangat Setuju

Berdasarkan rumusan dimensi budaya organisasi Smith (2004) yang penulis gunakan untuk mengukur budaya organisasi, *physical* menjadi dimensi pertama yang dilihat. Pengukuran dimensi *physical* ini juga dikatakan cukup sesuai dalam melihat bagaimana budaya dalam suatu organisasi pada tingkatan yang paling tinggi dari analisis budaya organisasi seperti yang dikemukakan oleh Schein (1997), yaitu *artifacts*. Schein menyatakan bahwa *artifacts* merupakan elemen budaya yang dapat dilihat, didengar, dan dirasa jika seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya, dimana didalamnya antara lain mengandung unsur-unsur seperti tingkah laku dan perilaku individu, sistem, prosedur, peraturan, dan struktur. Dimensi *physical* pada variabel budaya organisasi terdiri dari empat indikator. Dari keempat indikator yang ada, terdapat satu responden yang tidak memberikan jawaban mereka pada dua indikator, yaitu untuk indikator kedua dan ketiga.

Sebaran jawaban untuk indikator pertama “perusahaan merupakan tempat yang menyenangkan untuk bekerja”, cukup merata, dalam arti jawaban responden menyebar pada seluruh alternatif jawaban yang ada. Namun tetap, responden yang menyatakan setuju lebih banyak diantara alternatif jawaban lain, yaitu sebanyak 30,4%, namun memiliki selisih yang tidak terlalu jauh dengan jawaban 23,2% yang menyatakan kurang setuju. Jika melihat dari kondisi di lapangan, lingkungan Bank Syariah Mandiri kantor pusat cukup memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk dapat berinteraksi diluar masalah pekerjaan, misalnya bertemu dengan kolega pada saat jam kerja, asalkan tugas dapat terselesaikan sesuai ketentuan.

Jawaban responden juga menyebar pada alternatif jawaban yang ada pada indikator yang kedua, “perusahaan memberikan waktu kerja yang fleksibel”. Indikator ini mendapatkan jawaban sangat setuju dari 2 responden, 24 responden menyatakan setuju, 25 responden menyatakan kurang setuju, 13 responden menyatakan tidak setuju, dan 4 responden menyatakan sangat tidak setuju. Pada indikator kedua ini ada satu responden yang tidak memberikan

jawabannya. Melihat sebaran jawaban responden, responden paling banyak memberikan jawaban kurang setuju, sebanyak 36,8% meskipun jumlahnya hanya lebih satu dari yang menjawab setuju 34,8%.

Indikator ketiga, “perusahaan mengizinkan saya untuk mengakses ruang kerja saya setelah jam kerja/*weekend*”, mayoritas responden memilih jawaban setuju, yaitu sebanyak 44 responden. Kemudian jawaban sangat setuju, kurang setuju, dan tidak setuju masing-masing 9, 7, dan 8 responden. Pada indikator ketiga ini, juga ada satu responden yang tidak menjawab. Indikator keempat, bahwa perusahaan menyediakan akses teknologi informasi yang membantu pekerjaan juga mendapatkan jawaban mayoritas (82,6%) setuju dari responden. Berdasarkan hasil penelitian diatas juga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden (52,9%) memberikan jawaban setuju atas indikator-indikator yang ada, hal ini berarti bahwa responden merasa bahwa lingkungan kerja (berdasarkan dimensi *physical*) pada budaya organisasi yang berlaku di Bank Syariah Mandiri cukup tinggi.

b. Dimensi *Intellectual*

Tabel 29. Frekuensi Sebaran Jawaban Responden Pada Dimensi *Intellectual*

(n=69)

No	Indikator	STS		TS		N		S		SS	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Pekerjaan yang diberikan merangsang kecerdasan berpikir saya.	0	0	2	2.9	7	10.1	44	63.8	16	23.3
2.	Perusahaan memberikan saya kesempatan untuk mempelajari hal baru.	0	0	0	0	4	5.8	43	62.3	22	31.9
3.	Pekerjaan yang diberikan membuat saya senang untuk terlibat didalamnya.	0	0	2	2.9	9	13	43	62.3	15	21.7
4.	Perusahaan membantu saya memahami nilai-nilai yang ada di dalamnya.	0	0	0	0	5	7.2	50	72.5	14	20.3

5.	Perusahaan mempertimbangkan keterlibatan saya dalam aktivitas pengambilan keputusan.	2	2.9	3	4.3	4	5.8	54	78.3	5	7.2
6.	Perusahaan mendorong saya untuk berpikir kreatif saat melakukan pekerjaan.	0	0	0	0	6	8.7	50	72.5	13	18.8
7.	Pekerjaan yang diberikan kepada saya berkontribusi untuk membuat organisasi menjadi lebih baik.	0	0	1	1.4	3	4.3	50	72.5	15	21.7
Total perhitungan presentase dimensi penelitian		0.41%		1.64%		7.84%		69.17%		20.7%	

Sumber: Diolah dari data primer

Keterangan : STS = Sangat Tidak Setuju, TS = Tidak Setuju, N = Netral, S = Setuju, SS = Sangat Setuju

Dimensi *intellectual* pada variabel budaya organisasi digunakan untuk melihat dukungan perusahaan dalam memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk menggunakan dan meningkatkan kemampuan mereka agar dapat memiliki komitmen yang lebih bedar terhadap perusahaan, dengan memberikan kinerja terbaik mereka bagi perusahaan. Ada 7 indikator yang terdapat dalam dimensi *intellectual*. Pada indikator pertama, sebagian besar responden (60 responden) memberikan jawaban positif (setuju dan sangat setuju) bahwa mereka merasa pekerjaan yang mereka lakukan dapat merangsang kecerdasan berpikir.

Kemudian indikator kedua, “perusahaan memberikan saya kesempatan untuk mempelajari hal baru”, juga memperoleh jawaban mayoritas yang positif dari responden, (62,3% menjawab setuju dan 31,9% menjawab sangat setuju). Jika dikaitkan dengan nilai-nilai budaya kerja yang dikembangkan Bank Syariah Mandiri, maka karyawan memang merasa bahwa hal tersebut cukup sesuai, yaitu untuk dua nilai budaya, *excellence* dan *customer focus*. Dalam dua nilai budaya perusahaan tersebut, perusahaan menetapkan *core behavior* karyawan yang berkaitan dengan pengembangan inovasi diantaranya dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan keahlian professional mereka sebagai bankir melalui program pendidikan dan pelatihan yang diberikan (BSM

memiliki program pengembangan kompetensi karyawan berupa *core training* yang wajib diikuti oleh seluruh pegawai BSM dan *functional training* yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi teknis sesuai dengan jabatan/*job desk* pegawai, program pelatihan tersebut diberikan melalui *inhouse training*, *public training*, dan *e-learning*) kemudian karyawan juga diberi kesempatan untuk menggali dan mengimplementasikan ide-ide baru agar dapat meningkatkan pelayanan. (sumber: laporan kegiatan BSM)

Pada indikator ketiga juga sebagian besar responden 63,2% menyatakan setuju dan 21,7% menyatakan sangat setuju, karena memang latar belakang pendidikan yang mereka miliki mendukung pekerjaan yang mereka lakukan. Namun ada juga yang menjawab kurang dan tidak setuju yang lebih dikarenakan alasan kejenuhan. Indikator keempat mengenai pemahaman nilai-nilai budaya perusahaan juga mendapatkan mayoritas jawaban yang menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini karena memang perusahaan telah menetapkan aturan budaya kerja yang wajib dijalankan oleh setiap karyawan sejak awal mereka bergabung.

Indikator kelima yang berkaitan dengan pertimbangan perusahaan untuk melibatkan karyawan dalam aktivitas pengambilan keputusan juga mayoritas responden menyatakan setuju 78,3%, hal ini karena responden merasa bahwa perusahaan cukup menghargai pendapat dan kontribusi mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas melalui kerjasama yang dilakukan dalam tim (*teamwork*). Namun pada indikator kelima ini ada satu responden yang tidak memberikan jawaban.

Pernyataan setuju juga mayoritas diperoleh untuk indikator keenam mengenai dorongan bagi karyawan untuk berpikir kreatif saat bekerja. Dimana 72,5% menjawab setuju, 18,8% menjawab sangat setuju, dan sisanya hanya 8% yang merasa kurang setuju. Alasannya tidak jauh berbeda seperti pada indikator kedua, selain itu BSM (dalam hal ini pada divisi akuntansi) memiliki semacam program kompetisi yang diadakan bagi para karyawan untuk dapat menciptakan program yang memudahkan pengerjaan tugas laporan keuangan agar lebih efisien. Indikator terakhir yang ketujuh mengenai kontribusi karyawan untuk membuat

organisasi menjadi lebih baik, mayoritas responden (72,5%) juga menyatakan setuju.

c. Dimensi *Emotional*

Tabel 30. Frekuensi Sebaran Jawaban Responden Pada Dimensi *Emotional*

(n=69)

No	Indikator	STS		TS		N		S		SS	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Terdapat sikap saling tolong menolong antar para anggota ketika mengalami kesulitan.	0	0	0	0	2	2.9	53	76.8	14	20.3
2.	Perusahaan menghargai kontribusi kerja saya.	0	0	1	1.4	9	13	52	75.4	7	10.1
3.	Perusahaan mendorong terciptanya rasa saling menghargai.	0	0	0	0	1	1.4	59	85.5	9	13
4.	Perusahaan mendorong saya untuk melakukan hal yang benar.	0	0	0	0	0	0	60	87	9	13
Total perhitungan presentase dimensi penelitian		14.1%		81.18%		4.33%		0.35%		0%	

Sumber: Diolah dari data primer

Keterangan : STS = Sangat Tidak Setuju, TS = Tidak Setuju, N = Netral, S = Setuju, SS = Sangat Setuju

Berdasarkan alat ukur budaya yang dirumuskan oleh Smith (2004), penting juga untuk memahami budaya organisasi dengan melihatnya dari dimensi *emotional*. Dimensi *emotional* berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengakui, mengenali, mengawasi, membedakan, dan masuk ke dalam emosi para anggotanya untuk kemudian dimanifestasikan ke dalam norma-norma keorganisasian dan rutinitas lain yang berkaitan dengan perasaan (Huy, 1999).

Untuk dimensi *emotional* pada variabel budaya organisasi ada empat indikator yang dilihat. BSM sendiri memiliki semacam kegiatan rutin yang dilakukan setiap jumat pagi di kantor pusat, kegiatan tersebut berisi kegiatan yang diawali dengan doa bersama, kemudian dilanjutkan presentasi kinerja perusahaan mingguan (*weekly review*), presentasi dari unit kerja yang ingin menginformasikan program kerja yang

tengah dijalankan dan ditutup dengan presentasi *spirit of the week*. Kegiatan rutin tersebut menjadi salah satu ajang pembelajaran (*transfer knowledge forum*) dan keterbukaan informasi (*transparency forum*) bagi seluruh pegawai BSM. (sumber: laporan tahunan kegiatan BSM). Berdasarkan hasil jawaban responden yang ditunjukkan pada tabel frekuensi di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (81,18%) menyatakan setuju untuk keempat indikator dalam dimensi *emotional* untuk variabel budaya organisasi.

d. Dimensi *Spiritual*

Tabel 31. Frekuensi Sebaran Jawaban Responden Pada Dimensi *Spiritual*

(n=69)

No	Indikator	STS		TS		N		S		SS	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Perusahaan mengizinkan saya untuk menjalankan prinsip saya.	0	0	0	0	12	17.4	51	73.9	6	8.7
2.	Perusahaan membantu saya memahami diri saya dengan lebih baik.	0	0	0	0	6	8.7	59	85.5	4	5.8
3.	Perusahaan membantu saya memahami bahwa terdapat konsekuensi dari setiap tindakan yang dilakukan.	0	0	0	0	1	1.4	60	87	8	11.6
4.	Perusahaan mendorong saya bahwa tidak ada yang tidak mungkin untuk dapat dilakukan.	0	0	0	0	4	5.8	51	73.9	14	20.3
5.	Perusahaan ini melengkapi hidup saya.	2	2.9	0	0	5	7.2	50	72.5	12	17.4
Total perhitungan presentase dimensi penelitian		0.58%		0%		8.1%		78.56%		12.8%	

Sumber: Diolah dari data primer

Keterangan : STS = Sangat Tidak Setuju, TS = Tidak Setuju, N = Netral, S = Setuju, SS = Sangat Setuju

Dimensi spiritual dalam variabel budaya organisasi berkaitan dengan spiritualitas dalam tempat kerja seperti yang dikatakan oleh (Mitroff & Denton) dalam (Dajani, 2009) bahwa makna spiritualitas dalam tempat kerja tidaklah hanya berkaitan dengan hal-hal yang bersifat religius, namun lebih dari itu adalah

pemahaman mengenai sesuatu yang berkaitan dengan perasaan individu mengenai makna dari pekerjaan yang dilakukan dan yang mereka dapatkan dari pekerjaan tersebut di luar hal-hal yang bersifat material.

Dari kelima indikator yang ada, semuanya memperoleh jawaban mayoritas yang positif dari responden (12,8% untuk jawaban sangat setuju dan 78,56% untuk jawaban setuju). Disamping jawaban positif yang menyatakan kesetujuan, alternatif jawaban lain yang dipilih oleh responden adalah jawaban kurang setuju (8,1% responden), jawaban tersebut lebih dikarenakan perusahaan belum cukup mengakomodasi kebutuhan yang sesuai dengan yang mereka harapkan.

Penilaian budaya organisasi melalui dimensi spiritual ini juga cukup sesuai dengan salah satu *shared value* dari perusahaan, yaitu *humanity* yang berkaitan dengan bagaimana menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan. Salah satu upaya yang dilakukan BSM adalah dengan mengakomodasi kebutuhan karyawan dengan menyediakan semacam wadah bagi kegiatan yang bersifat komunitas melalui *BSM club*. Pembentukan komunitas pegawai dalam wadah *BSM club* bertujuan untuk: (1) Menyalurkan minat dan bakat pegawai. (2) Meningkatkan keakraban pegawai, terutama lintas unit kerja dan lintas jabatan. (3) Bagian dari penyeimbang “*work and life*”. (4) Mendukung kinerja perusahaan, baik langsung maupun tidak langsung. Perusahaan dan komunitas pegawai adalah bagian yang tidak terpisahkan dan bersinergi yang akan menghasilkan *output* positif bagi perusahaan maupun bagi pegawai. (sumber: laporan kegiatan BSM)

C. Variabel Komitmen Keorganisasian

Variabel komitmen keorganisasian dalam penelitian ini terbagi atas 3 dimensi yang meliputi: 1) *Strong Belief and Acceptance*, 2) *Willingness to Workhard*, 3) *Desire to Remain*. Distribusi frekuensi jawaban responden atas indikator dalam dimensi-dimensi tersebut ditampilkan dalam bahasan sebagai berikut:

a. Dimensi *Strong Belief and Acceptance*

Tabel 32. Frekuensi Sebaran Jawaban Responden Pada Dimensi *Strong Belief and Acceptance*

(n=69)

No	Indikator	STS		TS		N		S		SS	
		f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
1.	Saya menaruh minat besar pada nilai-nilai budaya yang dikembangkan perusahaan.	1	1.4	0	0	0	0	54	0	14	20.3
2.	Saya akan memberikan usaha lebih dari apa yang diharapkan demi kesuksesan perusahaan.	1	1.4	0	0	6	8.7	48	0	14	10.3
3.	Nilai-nilai perusahaan sama dengan nilai-nilai pribadi saya.	1	1.4	0	0	5	7.2	55	0	8	11.6
4.	Saya bangga untuk mengatakan kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini.	0	0	4	5.8	0	0	50	5.8	15	21.7
Total perhitungan presentase dimensi penelitian		1.1%		5.8%		3.98%		75%		16%	

Sumber: Diolah dari data primer

Keterangan : STS = Sangat Tidak Setuju, TS = Tidak Setuju, N = Netral, S = Setuju, SS = Sangat Setuju

Dimensi *strong belief and acceptance* berkaitan dengan keterikatan afektif terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi dan demi organisasi itu sendiri. (Buchanan, 1974). Juga dapat diartikan sebagai keadaan dimana individu menjadi terikat karena tindakannya dan melalui tindakan tersebut tercipta keyakinan yang mendukung keterlibatan mereka (Salancik, 1977). Pada indikator pertama dari dimensi ini, dapat terlihat bahwa sebagian besar responden (98,6%) menaruh minat yang besar kepada nilai-nilai yang dikembangkan perusahaan dimana responden memberikan pernyataan yang sangat setuju dan setuju untuk indikator pertama tersebut. Hal ini juga didukung oleh pernyataan kesetujuan dari mayoritas responden (11,6% menyatakan sangat setuju dan 79,5% menyatakan setuju) pada indikator ketiga, dimana responden merasa bahwa nilai-nilai budaya yang dikembangkan oleh perusahaan sama seperti

nilai-nilai pribadi mereka, meskipun ada 7,2% yang merasa kurang setuju dan hanya (1,4%) yang merasa sangat tidak setuju. Kemudian mayoritas dari responden (21,7% menyatakan sangat setuju dan 72,5% menyatakan setuju) juga merasa bangga untuk mengatakan kepada orang lain bahwa mereka adalah bagian dari perusahaan. Dan hanya 5,8% yang tidak setuju dengan pernyataan akan rasa bangga menjadi bagian perusahaan. Mayoritas jawaban tersebut sebenarnya cukup sesuai jika dikaitkan dengan kondisi perusahaan, dimana sejak awal bergabung dengan BSM, para karyawan mengetahui secara umum nilai perusahaan dan kemudian diwajibkan untuk berkomitmen menjalankan nilai-nilai budaya kerja yang telah ditetapkan perusahaan.

b. Dimensi *Willingness to Workhard*

Tabel 33. Frekuensi Sebaran Jawaban Responden Pada Dimensi *Willingness to Workhard*

(n=69)

No	Indikator	STS		TS		N		S		SS	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Perusahaan ini sangat menginspirasi saya untuk menampilkan kinerja yang terbaik.	1	1.4	0	0	7	10.1	44	63.8	17	24.6
2.	Berusaha seoptimal mungkin untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan standar kualitas kantor.	1	1.4	0	0	3	4.3	50	72.5	15	21.7
3.	Saya sangat peduli mengenai masa depan perusahaan ini.	1	1.4	0	0	1	1.4	46	66.7	21	30.4
Total perhitungan presentase dimensi penelitian		1.4%		0%		5.27%		67.7%		25.6%	

Sumber: Diolah dari data primer

Keterangan : STS = Sangat Tidak Setuju, TS = Tidak Setuju, N = Netral, S = Setuju, SS = Sangat Setuju

Dimensi *willingness to workhard* digunakan untuk melihat komitmen keorganisasian karyawan melalui bagaimana karyawan mengerahkan kemampuan mereka secara penuh bagi organisasi. Untuk indikator pertama, sebanyak 24,6% menyatakan bahwa perusahaan mampu menginspirasi mereka untuk dapat menampilkan kinerja terbaik dan 63,8% menyatakan setuju. Tidak jauh berbeda

dengan jawaban responden untuk indikator kedua dan ketiga yang sebagian besar memberikan pernyataan yang positif. Berdasarkan jawaban dari kuesioner, dapat terlihat sebanyak 67,7 % responden menyatakan setuju atas indikator-indikator yang ada pada dimensi ini. Mayoritas jawaban ini diberikan oleh responden karena merasa adanya dukungan yang cukup dari perusahaan ketika mereka mampu memberikan kinerja yang sesuai dengan nilai budaya perusahaan yang telah ditetapkan, diantaranya dengan pemberian peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan, lingkungan kerja yang mendukung karyawan berprestasi untuk memiliki jenjang karir yang lebih baik, dan peningkatan kesejahteraan.

c. Dimensi *Desire to Remain*

Tabel 34. Frekuensi Sebaran Jawaban Responden Pada Dimensi *Desire to Remain* (n=69)

No	Indikator	STS		TS		N		S		SS	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Tidak ada alasan bagi saya saat ini untuk meninggalkan perusahaan.	2	2.9	3	4.3	15	21.7	38	55.1	11	15.9
2.	Saya sangat senang telah memutuskan untuk bekerja di perusahaan ini sejak awal bergabung.	0	0	1	1.4	7	10.1	45	65.2	16	23.2
3.	Bagi saya, perusahaan ini merupakan yang terbaik.	3	4.3	2	2.9	11	15.9	38	55.1	15	21.7
4.	Saya mengatakan kepada orang lain bahwa perusahaan ini merupakan tempat yang sangat baik untuk bekerja.	1	1.4	1	1.4	8	11.6	42	60.9	16	23.2
Total perhitungan presentase dimensi penelitian		2.2%		2.5%		14.8%		59.1%		21%	

Sumber: Diolah dari data primer

Keterangan : STS = Sangat Tidak Setuju, TS = Tidak Setuju, N = Netral, S = Setuju, SS = Sangat Setuju

Dimensi *desire to remain* mengukur komitmen keorganisasian karyawan yang memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Jika dilihat, jawaban responden untuk indikator-indikator yang terdapat dalam dimensi

ini cukup bervariasi. Untuk indikator pertama ada 7,2% yang tidak setuju dan sangat tidak setuju, artinya mereka memiliki alasan untuk meninggalkan perusahaan, kemudian ada 21,7% yang juga cenderung untuk tidak bertahan di perusahaan, alasannya bukan karena mereka tidak merasa sesuai dengan nilai-nilai perusahaan namun lebih kepada rasa kepuasan kerja bagi mereka kurang, namun tetap sebagian besar dari responden (71%) merasa bahwa mereka memang tidak memiliki alasan untuk meninggalkan perusahaan saat ini. Kemudian untuk indikator kedua menunjukkan jawaban responden yang menyatakan kesetujuan, yaitu sebanyak 23,2% menyatakan sangat setuju dan 65,2% menyatakan setuju bahwa mereka senang telah memutuskan untuk bekerja pada perusahaan sejak awal bergabung, yang menunjukkan penerimaan dan keyakinan mereka yang cukup kuat terhadap nilai perusahaan.

Pada indikator ketiga, sebanyak 16 responden menyatakan kurang, tidak, dan sangat tidak setuju bahwa BSM merupakan perusahaan terbaik bagi mereka, hal tersebut karena mereka memiliki keinginan untuk mencari pengalaman lain dengan bekerja pada perusahaan lain. Namun sebanyak 53 responden menyatakan bahwa perusahaan merupakan yang terbaik bagi mereka. Dengan melihat mayoritas jawaban responden untuk ketiga indikator-indikator sebelumnya, maka untuk jawaban responden untuk indikator yang terakhir (keempat) cukup dapat diketahui, dimana juga mendapatkan jawaban mayoritas kesetujuan dari responden (84,1%) bahwa mereka mengatakan kepada orang lain bahwa perusahaan merupakan tempat yang sangat baik untuk bekerja. Namun terdapat satu responden yang tidak memberikan jawabannya pada indikator yang terakhir ini.

4.4 Analisis Korelasi Rank Spearman

Uji korelasi dilakukan untuk melihat ada tidaknya hubungan antara dua variabel serta seberapa kuat tingkat hubungan yang ada. Uji korelasi yang digunakan adalah *rank spearman correlation*, yang dilakukan dengan bantuan program SPSS 17, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 35. Korelasi Budaya Organisasi dengan Komitmen Keorganisasian

			Correlations	
			Budaya_Organisasi	Komitmen_Keorganisasian
Spearman's rho	Budaya_Organisasi	Correlation Coefficient	1.000	.579**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	69	69
	Komitmen_Keorganisasian	Correlation Coefficient	.579**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	69	69

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

Dari tabel dapat diketahui bahwa nilai korelasi yang terbentuk adalah sebesar 0,579. Angka korelasi tersebut menunjukkan hubungan yang sedang antara variabel budaya organisasi dengan komitmen keorganisasian responden. Koefisien korelasi yang diperoleh juga menunjukkan nilai yang positif sehingga dapat dimaknai bahwa semakin baik dan sesuai budaya organisasi perusahaan, maka akan semakin tinggi komitmen keorganisasian karyawan.

4.5 Uji Hipotesis Penelitian

Karena data sampel yang berhasil dianalisa dalam penelitian ini adalah sebesar 69 responden, yang termasuk ke dalam kategori sampel besar, selanjutnya untuk mengetahui apakah koefisien korelasi tersebut signifikan secara statistik, maka dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji-z.

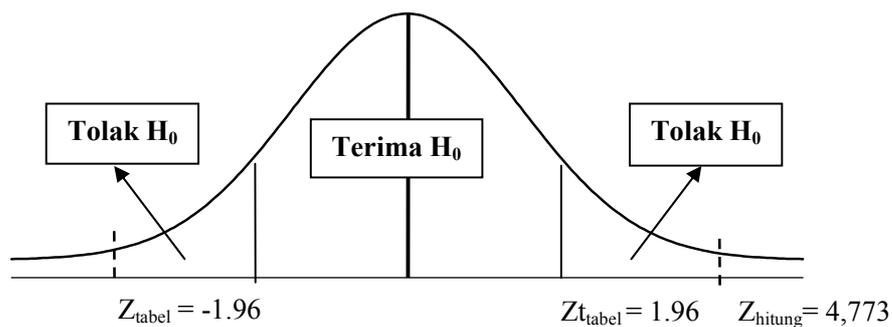
$$\mu_r = 0$$

$$\sigma_r = \sqrt{\frac{1}{(69-1)}} = 0,1213$$

$$Z_{hitung} = \frac{(0,579-0)}{0,1213} = 0,4773$$

Dengan tingkat signifikansi sebesar 5%, maka Z_{tabel} adalah 1,96 dengan kriteria pengujian:

- H_0 diterima jika $Z_t > Z_h$
- H_0 ditolak jika $Z_h > Z_t$



Gambar 5. Grafik Kurva Penolakan H_0

Dari perhitungan Z_h diperoleh nilai sebesar 4,773, karena $Z_h > Z_t$, yaitu $4,773 > 1,96$ maka kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengujian hipotesis adalah menolak hipotesis 0 (H_0) dan menerima hipotesis alternatif (H_a). Hal tersebut menandakan bahwa terdapat hubungan antara variabel budaya organisasi dengan komitmen keorganisasian karyawan tetap non manajerial Bank Syariah Mandiri kantor pusat pada divisi akuntansi dan operasional.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan menggunakan korelasi spearman dan uji z, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat korelasi positif dengan kekuatan yang sedang antara variabel budaya organisasi dengan komitmen keorganisasian karyawan tetap non manajerial divisi akuntansi dan operasional Bank Syariah Mandiri kantor pusat. Tingkat korelasi sedang yang didapat dari hasil penelitian dapat disebabkan bahwa budaya organisasi bukan merupakan satu-satunya variabel yang dapat memiliki hubungan dengan komitmen keorganisasian responden.

5.2 SARAN

- Karena penelitian ini tidak melihat budaya organisasi yang ada pada perusahaan, maka untuk penelitian selanjutnya akan lebih sesuai apabila mengukur variabel budaya organisasi dalam perumusan operasionalisasi konsep mengacu kepada nilai budaya yang ada pada objek penelitian.
- Bagi perusahaan, diperlukan perhatian yang lebih dalam meningkatkan budaya organisasi yang berkaitan dengan pengembangan pegawai dan mempertimbangkan budaya yang dapat memenuhi harapan dan kesesuaian pegawai agar mampu meningkatkan komitmen keorganisasian mereka.
- Kemudian, dengan keterbatasan hasil dan analisis penelitian ini, maka untuk mengetahui lebih mendalam mengenai penyebab tingkat korelasi yang sedang antara budaya organisasi dengan komitmen keorganisasian adalah dengan melakukan penelitian lebih lanjut, sehingga dapat diperoleh hasil yang lebih jelas mengenai penyebab tingkat korelasi yang terbentuk dari kedua variabel tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Angle, H. L., & Perry, J. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* .

Antonio, M. S. (2005). *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Gema Insani Press.

Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: Conceptualization and Measure. *Journal of Management Enquiry* .

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology* .

Boyd, D. P., & Begley, T. M. (2002). Moving Corporate Culture Beyond The Excecutive Suite . *Corporate Governance* .

Brown, M. (1969). Identification and Some Conditions of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly* .

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly* .

Creswell, J. W. (1994). *Research Design Qualitative and Quantitative Approach*. London: Sage Publication.

Dajani, R. E. (2009). The Relationship of Critical Dimensions of Organizational Culture to Employee Commitment. *Thesis from Department of Leadership, Foundation, and Human Resources education University of Louisville* .

Dwyer, S., Richard, O., & Chadwik, K. (2003). Gender Diversity in Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture. *Bussiness of Research* .

Fairholm, G. W. (1996). Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-self Needs at Work. *Leadership & Organization Development Journal* .

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ?* . New York: Bantam.

Grusky, D. (1966). Caree Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly* .

Hair, J. P. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organisational Identification. *Administrative Science Quarterly* .

Hinkle, D. C., Willian, W., & Jurs, S. G. (2003). *Applied Statistic for the Behavioral Science*. New York: Houghton Mifflin Company.

Huy, Q. N. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *Academy of Management Review* .

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities. *Academy of Sociological Review* .

Kompas. (2012, May 8). Retrieved June 12, 2012, from <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2012/05/08/20512987/Aset.Perbankan.Syariah.Tumbuh.50.1.Persen>

Kreitner, & Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Lok, P., & Crawford, J. (2003). The Effect of Organisational Culture and Leadership style on job satisfaction and Organisational Commitment. *The Journal of Management Development* , 324-325.

Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior 9th edition*. Boston: McGraw Hill-Irwin.

Maholtra, N. (2002). *Marketing Research An Applied Orientation 2nd ed.* Australia: Pearson Education.

Manetje, O., & Martins, N. (2009). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment. *Southern African Business Review* .

Meijen, J. V. (2007). *Eurojournal*. Retrieved Maret 20, 2012, from Eurojournal web for Rhodes University's thesis: <http://eprints.ru.ac.za/1331/1/VanStuyyesant-TR08-155>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace Theory, Research, and Application*. India: Sage Public Inc.

Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three Components Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review* , 61-89.

Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999a). *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999b). A Study of Spirituality in the Workplace. *Sloan Management Review* .

Mowday, R., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: The Academci Press.

Muchinsky, P. M. (1993). *Psychology Applied to Work (4th edition)*. New York: Brooks/Cole Publishing Company.

Mullins, L. J. (1996). *Management and Organizational Behavior*. London: Pitman.

Naicker, N. (2008, November). *Eurojournal*. Retrieved Maret 8, 2012, from Eurojournal for Durban University of Technology's thesis "Organizational Culture and Employee Commitmen: A case study": <http://ir.dut.ac.za/handle/10321/475>

Nawab, S., Shafi, K., & Ahmad, J. (2010). Organizational Commitment and Corporate Ethical Values: Exploring the Nexus between Employee's Psychological Contract and Firms' Ethical Behavior in the Nigerian Insurance Industry. *Journal of Mnaagement and Sustainability*.

Neuman, W. L. (2007). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Toronto: Allyn and Bacon.

Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior (11th ed)*. New Jersey: Prentice-Hall.

Salancik, G. R. (1977). "Commitment and the Contro of Organizational Behavior and Belief". In B. Staw and G. Salancik (Eds). *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair Press.

Schein, E. H. (1997). *Organizational Culture and Leadership (2nd ed)*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Sheldon, M. (1971). Investments and Involvements as Mechanism Producing Commitment to Organization. *Administrative Science Quaterly* .

Silverthorne, C. (2004). The Impact of Organizational Culture and Person Organizational Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan. *The Leadership and Organizational Development Journal* .

Smith, J. A. (2004). *The Relationship Between Critical Dimensions of Organizational Culture and Emloyees Commitment. A Dissertation Presented in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership*. University of Phoenix.

Ulrich, D. (1998). Intellectual Capital Competence Commitment. *Sloan Management Review*.

Weiner, Y., & Grechman, A. S. (1977). Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement. *Journal of Vocational Behavior*.

Yiing, L. H. (2008). The Association Between Organizational Culture and Leadership Behavior and Organizational Commitment, Job Satisfaction and Employee Performance - A Malaysian Perspective. *Journal of Faculty of Bussiness and Accountancy*.

Yousef, D. (2000). Organizational Commitment as a Mediator of the Relationship Between Islamic Work Ethic and Attitudes toward Oeganizational Change. *Human Resources Realtion*.

Zain, Z. M., Ishak, R., & Ghani, E. K. (2009). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: A Study on Malaysian Listed Company. *European Journal of Economics, Finance, and Administrative Science*.

Zainol, N. N. (2009). Islamic Work Ethics, Organizational Culture, and Organizational Commitment: a Study of Employees at Majlis Amanah Rakyat Malaysia. *Journal of Human Resources Management*.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1**SURAT PERMOHONAN MENJADI RESPONDEN****Kepada Yth.****Bapak/Ibu/Saudara/i****Di Tempat**

Dengan hormat,

Dalam rangka penyelesaian penyusunan skripsi, dengan ini, saya mahasiswi tingkat akhir Universitas Indonesia Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik program studi Ilmu Administrasi Niaga Ekstensi, memerlukan data untuk penelitian yang berjudul "*Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Keorganisasian Karyawan Bank Syariah Mandiri*" yang akan diperoleh melalui kuesioner ini. Karena itu, mohon kiranya Bapak/Ibu/Saudara/i agar dapat meluangkan waktunya untuk mengisi sejumlah pertanyaan dalam kuesioner ini dengan sejujurnya sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Seluruh jawaban kuesioner ini sama sekali tidak akan berpengaruh terhadap kedudukan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam perusahaan. Saya juga menjamin kerahasiaan dari hasil kuesioner ini karena hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian akademis. Untuk kesediaan Anda mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Arini Sedyaningsih

Universitas Indonesia

Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Isilah data diri Anda dengan lengkap
2. Perhatikan setiap butir pernyataan dengan teliti.
3. Jawablah setiap butir pernyataan yang sesuai dengan keadaan yang Anda rasakan. Dalam kuesioner ini tidak ada jawaban yang salah, semuanya adalah benar. Oleh karena itu, pilihlah satu dari masing-masing butir pernyataan yang paling sesuai dengan keadaan diri Anda.
4. Berilah tanda silang (X) pada kotak jawaban yang disediakan. Pilihan jawaban yang tersedia, yaitu:
 - SS** : bila Anda merasa **Sangat Setuju** dengan pernyataan tersebut.
 - S** : bila Anda merasa **Setuju** dengan pernyataan tersebut.
 - KS** : bila Anda merasa **Kurang Setuju** dengan pernyataan tersebut.
 - TS** : bila Anda merasa **Tidak Setuju** dengan pernyataan tersebut.
 - STS** : bila Anda merasa **Sangat Tidak Setuju** dengan pernyataan tersebut.
5. Periksa kembali apakah semua pernyataan sudah terjawab dan jangan sampai ada pernyataan yang terlewat (kosong).

IDENTITAS RESPONDEN

Isilah data berikut dengan tanda silang (X)

1) Jenis Kelamin

Pria

Wanita

2) Usia

20-25 tahun

32-37 tahun

26-31 tahun

> 37 tahun

3) Tingkat Pendidikan Terakhir

SMU/Setara

S2

Diploma

S3

S1

4) Masa Kerja

1-5 tahun

6-10 tahun

>10 tahun

Variabel Budaya Organisasi

Petunjuk: Beri tanda silang (X) pada kolom yang tersedia sesuai dengan pilihan jawaban Anda. Responden **hanya diperkenankan mengisi satu jawaban pada setiap pernyataan.**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	Dimensi Physical					
1.	Perusahaan merupakan tempat yang menyenangkan untuk bekerja.					
2.	Perusahaan memberikan waktu kerja yang cukup					
3.	Perusahaan mengizinkan saya untuk mengakses ruang kerja saya setelah jam kerja/weekend.					
4.	Perusahaan menyediakan akses teknologi informasi yang membantu pekerjaan saya.					
	Dimensi Intellectual					
5.	Pekerjaan yang diberikan merangsang kecerdasan berpikir saya.					
6.	Perusahaan memberikan saya kesempatan untuk mempelajari hal baru.					
7.	Pekerjaan yang diberikan membuat saya senang untuk terlibat didalamnya.					
8.	Perusahaan membantu saya memahami nilai-nilai yang ada di dalamnya.					
9.	Perusahaan mempertimbangkan keterlibatan saya dalam aktivitas pengambilan keputusan.					
10.	Perusahaan mendorong saya untuk berpikir kreatif saat melakukan pekerjaan.					
11.	Pekerjaan yang diberikan kepada saya berkontribusi untuk membuat organisasi menjadi lebih baik.					

	Dimensi Emotional					
12.	Terdapat sikap saling tolong menolong antar para anggota ketika mengalami kesulitan.					
13.	Perusahaan menghargai kontribusi kerja saya.					
14.	Perusahaan mendorong terciptanya rasa saling menghargai.					
15.	Perusahaan mendorong saya untuk melakukan hal yang benar.					
	Dimensi Spiritual					
16.	Perusahaan mengizinkan saya untuk menjalankan prinsip saya.					
17.	Perusahaan membantu saya memahami diri saya dengan lebih baik.					
18.	Perusahaan membantu saya memahami bahwa terdapat konsekuensi dari setiap tindakan yang dilakukan.					
19.	Perusahaan mendorong saya bahwa tidak ada yang tidak mungkin untuk dapat dilakukan.					
20.	Perusahaan ini melengkapi hidup saya.					

Variabel Komitmen Keorganisasian

Petunjuk: Beri tanda silang (X) pada kolom yang tersedia sesuai dengan pilihan jawaban Anda. Responden **hanya diperkenankan mengisi satu jawaban pada setiap pernyataan.**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	Dimensi Strong Belief and Acceptance					
1.	Saya menaruh minat besar pada nilai-nilai budaya yang dikembangkan perusahaan.					
2.	Saya akan memberikan usaha lebih dari apa yang diharapkan demi kesuksesan perusahaan.					
3.	Nilai-nilai perusahaan sama dengan nilai-nilai pribadi saya					
4.	Saya bangga untuk mengatakan kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini.					
	Dimensi Willingness to Workhard					
5.	Perusahaan ini sangat menginspirasi saya untuk menampilkan kinerja yang terbaik.					
6.	Berusaha seoptimal mungkin untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan standar kualitas kantor.					
7.	Saya sangat peduli mengenai masa depan perusahaan ini.					
	Dimensi Desire to Remain					
8.	Tidak ada alasan bagi saya saat ini untuk meninggalkan perusahaan.					
9.	Saya sangat senang telah memutuskan untuk bekerja di perusahaan ini sejak awal bergabung.					
10.	Bagi saya, perusahaan ini merupakan yang terbaik.					
11.	Saya mengatakan kepada orang lain bahwa perusahaan ini merupakan tempat yang sangat baik untuk bekerja.					

Terima kasih ☺

Lampiran 2
Factor Analysis Variabel Budaya Organisasi
a. Dimensi Physical

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.724
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	30.840
	df
	6
	Sig.
	.000

Anti-image Matrices

		P3	P4	P5	P6
Anti-image Covariance	P3	.455	-.273	-.092	-.027
	P4	-.273	.462	-.053	-.062
	P5	-.092	-.053	.479	-.276
	P6	-.027	-.062	-.276	.521
Anti-image Correlation	P3	.714 ^a	-.595	-.196	-.055
	P4	-.595	.719 ^a	-.112	-.127
	P5	-.196	-.112	.734 ^a	-.553
	P6	-.055	-.127	-.553	.731 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.671	66.773	66.773	2.671	66.773	66.773
2	.720	17.999	84.772			
3	.327	8.172	92.944			
4	.282	7.056	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
P3	.827
P4	.823
P5	.828
P6	.791

Extraction Method:

Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

b. Dimensi Intellectual

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.832
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	91.931
	df
	21
	Sig.
	.000

Anti-image Matrices

		I8	I9	I10	I11	I12	I13	I15
Anti-image Covariance	I8	.350	-.104	-.011	-.066	-.092	-.089	.092
	I9	-.104	.359	-.020	-.048	.037	.006	-.162
	I10	-.011	-.020	.167	-.103	-.063	-.122	.028
	I11	-.066	-.048	-.103	.407	.021	.055	-.083
	I12	-.092	.037	-.063	.021	.483	.045	-.177
	I13	-.089	.006	-.122	.055	.045	.188	-.066
	I15	.092	-.162	.028	-.083	-.177	-.066	.322
	Anti-image Correlation	I8	.866 ^a	-.293	-.047	-.176	-.224	-.349
I9		-.293	.875 ^a	-.081	-.126	.088	.024	-.477
I10		-.047	-.081	.808 ^a	-.395	-.222	-.687	.119
I11		-.176	-.126	-.395	.884 ^a	.048	.200	-.228
I12		-.224	.088	-.222	.048	.849 ^a	.148	-.448
I13		-.349	.024	-.687	.200	.148	.791 ^a	-.268
I15		.273	-.477	.119	-.228	-.448	-.268	.781 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.781	68.294	68.294	4.781	68.294	68.294
2	.683	9.755	78.049			
3	.500	7.147	85.196			
4	.397	5.669	90.865			
5	.345	4.931	95.795			
6	.199	2.840	98.635			
7	.096	1.365	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix

	Component
	1
I8	.820
I9	.829
I10	.901
I11	.807
I12	.740
I13	.873
I15	.806

Extraction Method:

Principal Component
Analysis.

- a. 1 components
extracted.

c. Dimensi Emotional

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.763
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	29.239
	df
	6
	Sig.
	.000

Anti-image Matrices

		E16	E17	E18	E19
Anti-image Covariance	E16	.588	-.048	-.167	-.167
	E17	-.048	.422	-.214	-.214
	E18	-.167	-.214	.520	.005
	E19	-.167	-.214	.005	.520
Anti-image Correlation	E16	.821 ^a	-.096	-.302	-.302
	E17	-.096	.727 ^a	-.456	-.456
	E18	-.302	-.456	.760 ^a	.010
	E19	-.302	-.456	.010	.760 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.704	67.598	67.598	2.704	67.598	67.598
2	.525	13.125	80.723			
3	.495	12.370	93.093			
4	.276	6.907	100.000			

Component Matrix^a

	Component
	1
E16	.793
E17	.868
E18	.813
E19	.813

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

d. Dimensi Spiritual

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.693
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	50.105
	df
	10
	Sig.
	.000

Anti-image Matrices

		S20	S21	S22	S23	S24
Anti-image Covariance	S20	.465	-.176	-.157	.081	.011
	S21	-.176	.259	.059	-.072	-.191
	S22	-.157	.059	.423	-.270	-.004
	S23	.081	-.072	-.270	.387	-.053
	S24	.011	-.191	-.004	-.053	.348
Anti-image Correlation	S20	.729 ^a	-.506	-.354	.192	.028
	S21	-.506	.670 ^a	.178	-.227	-.638
	S22	-.354	.178	.627 ^a	-.667	-.011
	S23	.192	-.227	-.667	.686 ^a	-.145
	S24	.028	-.638	-.011	-.145	.758 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.163	63.255	63.255	3.163	63.255	63.255
2	.918	18.365	81.619			
3	.524	10.481	92.101			
4	.236	4.721	96.822			
5	.159	3.178	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrixa

	Component
	1
S20	.775
S21	.863
S22	.720
S23	.785
S24	.826

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

Factor Analysis Variabel Komitmen Keorganisasian

a. Dimensi Strong Belief and Acceptance

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.621
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	28.961
	df
	6
	Sig.
	.000

Anti-image Matrices

		CA1	CA2	CA3	CA4
Anti-image Covariance	CA1	.478	-.156	-.303	.059
	CA2	-.156	.402	.015	-.295
	CA3	-.303	.015	.550	-.067
	CA4	.059	-.295	-.067	.478
Anti-image Correlation	CA1	.622 ^a	-.356	-.591	.124
	CA2	-.356	.615 ^a	.033	-.672
	CA3	-.591	.033	.653 ^a	-.131
	CA4	.124	-.672	-.131	.600 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.471	61.773	61.773	2.471	61.773	61.773
2	.925	23.131	84.904			
3	.372	9.305	94.209			
4	.232	5.791	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
CA1	.799
CA2	.841
CA3	.746
CA4	.754

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

b. Dimensi Willingness to Workhard

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.591
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	15.621
	df
	3
	Sig.
	.001

Anti-image Matrices

		CB5	CB6	CB7
Anti-image Covariance	CB5	.612	-.303	.026
	CB6	-.303	.471	-.274
	CB7	.026	-.274	.691
Anti-image Correlation	CB5	.604 ^a	-.565	.040
	CB6	-.565	.559 ^a	-.480
	CB7	.040	-.480	.638 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.008	66.936	66.936	2.008	66.936	66.936
2	.684	22.788	89.723			
3	.308	10.277	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrixa

	Component
	1
CB5	.795
CB6	.903
CB7	.749

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

c. Dimensi Desire to Remain

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.811
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	38.425
	6
	.000

Anti-image Matrices

		CC8	CC9	CC10	CC11
Anti-image Covariance	CC8	.733	-.061	-.076	-.061
	CC9	-.061	.368	-.152	-.121
	CC10	-.076	-.152	.324	-.152
	CC11	-.061	-.121	-.152	.368
Anti-image Correlation	CC8	.928 ^a	-.117	-.156	-.117
	CC9	-.117	.806 ^a	-.439	-.330
	CC10	-.156	-.439	.772 ^a	-.439
	CC11	-.117	-.330	-.439	.806 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Lampiran 3
Realibility
Variabel Budaya Organisasi

Dimensi Physical

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	21	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	21	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.823	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P3	10.05	4.448	.661	.545	.774
P4	10.19	4.362	.656	.538	.775
P5	9.76	4.390	.697	.521	.760
P6	10.29	3.614	.626	.479	.806

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13.43	7.057	2.657	4

Dimensi Intellectual

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	21	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	21	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	7

Dimensi Emotional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	21	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	21	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.839	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E16	12.33	1.333	.634	.412	.814
E17	12.05	1.248	.736	.578	.767
E18	12.10	1.390	.662	.480	.801
E19	12.10	1.390	.662	.480	.801

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.19	2.262	1.504	4

Dimensi Spiritual**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	21	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	21	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S20	16.10	3.090	.629	.535	.828
S21	15.90	3.490	.748	.741	.793
S22	15.71	3.514	.598	.577	.827
S23	15.81	3.362	.656	.613	.812
S24	15.90	3.590	.684	.652	.808

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.86	5.129	2.265	5

Variabel Komitmen Keorganisasian

Dimensi Strong Belief and Acceptance

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	21	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	21	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.775	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CA1	11.57	1.757	.617	.522	.711
CA2	11.48	1.662	.694	.598	.675
CA3	11.81	1.562	.531	.450	.750
CA4	11.57	1.457	.540	.522	.755

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.48	2.662	1.632	4

Dimensi Willingness to Workhard**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	21	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	21	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.726	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CB5	8.00	1.200	.510	.388	.698
CB6	7.90	.890	.707	.529	.449
CB7	8.10	.790	.497	.309	.759

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.00	1.900	1.378	3

Dimensi Desire to Remain**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	21	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	21	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CC8	11.29	3.114	.516	.267	.894
CC9	11.14	2.829	.770	.632	.795
CC10	11.29	2.414	.793	.676	.781
CC11	11.14	2.829	.770	.632	.795

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14.95	4.748	2.179	4

Lampiran 4 Tabel Frekuensi Responden

gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pria	50	72.5	72.5	72.5
	wanita	19	27.5	27.5	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25 tahun	19	27.5	27.5	27.5
	26-31 tahun	20	29.0	29.0	56.5
	32-37 tahun	15	21.7	21.7	78.3
	> 37 tahun	15	21.7	21.7	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	16	23.2	23.2	23.2
	S1	45	65.2	65.2	88.4
	S2	8	11.6	11.6	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

masa_kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 tahun	42	60.9	60.9	60.9
	6-10 tahun	12	17.4	17.4	78.3
	7-9 tahun	6	8.7	8.7	87.0
	> 10 tahun	9	13.0	13.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Tabel Frekuensi Budaya Organisasi

a. Dimensi Physical

Perusahaan merupakan tempat yang menyenangkan untuk bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	7	10.1	10.1	10.1
tidak setuju	16	23.2	23.2	33.3
kurang setuju	20	29.0	29.0	62.3
setuju	21	30.4	30.4	92.8
sangat setuju	5	7.2	7.2	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Perusahaan memberikan waktu kerja yang cukup

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	4	5.8	5.9	5.9
tidak setuju	13	18.8	19.1	25.0
kurang setuju	25	36.2	36.8	61.8
setuju	24	34.8	35.3	97.1
sangat setuju	2	2.9	2.9	100.0
Total	68	98.6	100.0	
Missing System	1	1.4		
Total	69	100.0		

Perusahaan mengizinkan saya untuk mengakses ruang kerja setelah jam kerja/weekend

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	8	11.6	11.8
	kurang setuju	7	10.1	22.1
	setuju	44	63.8	86.8
	sangat setuju	9	13.0	100.0
	Total	68	98.6	100.0
Missing	System	1	1.4	
Total		69	100.0	

Perusahaan menyediakan akses teknologi informasi yang membantu pekerjaan saya

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	6	8.7	8.7
	setuju	57	82.6	91.3
	sangat setuju	6	8.7	100.0
	Total	69	100.0	100.0

b. Dimensi Intellectual

Pekerjaan yang diberikan merangsang kecerdasan berpikir saya

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	2.9	2.9
	kurang setuju	7	10.1	13.0
	setuju	44	63.8	76.8
	sangat setuju	16	23.2	100.0
	Total	69	100.0	100.0

Perusahaan memberikan saya kesempatan untuk mempelajari hal baru

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	4	5.8	5.8	5.8
	setuju	43	62.3	62.3	68.1
	sangat setuju	22	31.9	31.9	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Pekerjaan yang diberikan membuat saya senang untuk terlibat di dalamnya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	2.9	2.9	2.9
	kurang setuju	9	13.0	13.0	15.9
	setuju	43	62.3	62.3	78.3
	sangat setuju	15	21.7	21.7	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Perusahaan membantu saya memahami nilai-nilai yang ada di dalamnya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	5	7.2	7.2	7.2
	setuju	50	72.5	72.5	79.7
	sangat setuju	14	20.3	20.3	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Perusahaan mempertimbangkan keterlibatan saya dalam aktivitas pengambilan keputusan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	2.9	2.9	2.9
	tidak setuju	3	4.3	4.4	7.4
	kurang setuju	4	5.8	5.9	13.2
	setuju	54	78.3	79.4	92.6
	sangat setuju	5	7.2	7.4	100.0
	Total	68	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
Total		69	100.0		

Perusahaan mendorong saya untuk berpikir kreatif saat melakukan pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	6	8.7	8.7	8.7
	setuju	50	72.5	72.5	81.2
	sangat setuju	13	18.8	18.8	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Pekerjaan yang diberikan kepada saya berkontribusi untuk membuat organisasi menjadi lebih baik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	kurang setuju	3	4.3	4.3	5.8
	setuju	50	72.5	72.5	78.3
	sangat setuju	15	21.7	21.7	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

c. Dimensi Emotional

Terdapat sikap saling tolong menolong antar para anggota ketika mengalami kesulitan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	2	2.9	2.9	2.9
setuju	53	76.8	76.8	79.7
sangat setuju	14	20.3	20.3	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Perusahaan menghargai kontribusi kerja saya

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
kurang setuju	9	13.0	13.0	14.5
setuju	52	75.4	75.4	89.9
sangat setuju	7	10.1	10.1	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Perusahaan mendorong terciptanya rasa saling menghargai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	1	1.4	1.4	1.4
setuju	59	85.5	85.5	87.0
sangat setuju	9	13.0	13.0	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Perusahaan mendorong saya untuk melakukan hal yang benar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	setuju	60	87.0	87.0	87.0
	sangat setuju	9	13.0	13.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

d. Dimensi Spiritual

Perusahaan mengizinkan saya untuk menjalankan prinsip saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	12	17.4	17.4	17.4
	setuju	51	73.9	73.9	91.3
	sangat setuju	6	8.7	8.7	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Perusahaan membantu saya memahami diri saya dengan lebih baik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	6	8.7	8.7	8.7
	setuju	59	85.5	85.5	94.2
	sangat setuju	4	5.8	5.8	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Perusahaan membantu saya memahami bahwa terdapat konsekuensi dari setiap tindakan yang dilakukan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	1	1.4	1.4	1.4
	setuju	60	87.0	87.0	88.4
	sangat setuju	8	11.6	11.6	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Perusahaan mendorong saya bahwa tidak ada yang tidak mungkin untuk dapat dilakukan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	4	5.8	5.8	5.8
	setuju	51	73.9	73.9	79.7
	sangat setuju	14	20.3	20.3	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Perusahaan ini melengkapi hidup saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	2.9	2.9	2.9
	kurang setuju	5	7.2	7.2	10.1
	setuju	50	72.5	72.5	82.6
	sangat setuju	12	17.4	17.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Tabel Frekuensi Komitmen Keorganisasian

a. Dimensi Strong Belief and Acceptance

Saya menaruh minat besar pada nilai-nilai budaya yang dikembangkan perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	setuju	54	78.3	78.3	79.7
	sangat setuju	14	20.3	20.3	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Saya akan memberikan usaha lebih dari apa yang diharapkan demi kesuksesan perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	kurang setuju	6	8.7	8.7	10.1
	setuju	48	69.6	69.6	79.7
	sangat setuju	14	20.3	20.3	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Nilai-nilai perusahaan sama dengan nilai-nilai pribadi saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	kurang setuju	5	7.2	7.2	8.7
	setuju	55	79.7	79.7	88.4
	sangat setuju	8	11.6	11.6	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Saya bangga untuk mengatakan kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	4	5.8	5.8	5.8
setuju	50	72.5	72.5	78.3
sangat setuju	15	21.7	21.7	100.0
Total	69	100.0	100.0	

b. Dimensi Willingness to Workhard

Perusahaan ini sangat menginspirasi saya untuk menampilkan kinerja terbaik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
kurang setuju	7	10.1	10.1	11.6
setuju	44	63.8	63.8	75.4
sangat setuju	17	24.6	24.6	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Berusaha seoptimal mungkin untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan standar kualitas kantor

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
kurang setuju	3	4.3	4.3	5.8
setuju	50	72.5	72.5	78.3
sangat setuju	15	21.7	21.7	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Saya sangat peduli mengenai masa depan perusahaan ini

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	kurang setuju	1	1.4	1.4	2.9
	setuju	46	66.7	66.7	69.6
	sangat setuju	21	30.4	30.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

c. Dimensi Desire to Remain

Tidak ada alasan bagi saya saat ini untuk meninggalkan perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	2.9	2.9	2.9
	tidak setuju	3	4.3	4.3	7.2
	kurang setuju	15	21.7	21.7	29.0
	setuju	38	55.1	55.1	84.1
	sangat setuju	11	15.9	15.9	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Saya sangat senang telah memutuskan untuk bekerja di perusahaan ini sejak awal bergabung

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	kurang setuju	7	10.1	10.1	11.6
	setuju	45	65.2	65.2	76.8
	sangat setuju	16	23.2	23.2	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Bagi saya perusahaan ini merupakan yang terbaik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	3	4.3	4.3	4.3
	tidak setuju	2	2.9	2.9	7.2
	kurang setuju	11	15.9	15.9	23.2
	setuju	38	55.1	55.1	78.3
	sangat setuju	15	21.7	21.7	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Saya mengatakan kepada orang lain bahwa perusahaan ini merupakan tempat yang sangat baik untuk bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.4	1.5	1.5
	tidak setuju	1	1.4	1.5	2.9
	kurang setuju	8	11.6	11.8	14.7
	setuju	42	60.9	61.8	76.5
	sangat setuju	16	23.2	23.5	100.0
	Total	68	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
Total		69	100.0		

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Arini Sedyaningsih

Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 12 Agustus 1987

Alamat : JL. AMD X rt 009/rw 01 no.25 Petukangan Utara
Pesanggrahan Jakarta Selatan 12260

Email : arini.sedyaningsih@yahoo.com

Nama Orang Tua : Ayah : Muhtadi Wongsodihardjo
Ibu : Sungkawaningsih

Riwayat Pendidikan Formal

1991-1993	TK Islam Aisyiah	Jakarta
1993-1999	SD Islam Muhammadiyah 28	Jakarta
1999-2002	SMP Negeri 161	Jakarta
2002-2005	SMA Negeri 90	Jakarta
2005-2009	Sastra Prancis, Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya, Universitas Indonesia	Depok
2009-2012	Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (program ekstensi), Universitas Indonesia	Depok