



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA  
KEPEMIMPINAN, SERTA KOMPENSASI  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PEGAWAI  
DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN  
JAWA TENGAH**

**S K R I P S I**

**untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi  
pada Universitas Negeri Semarang**

**Oleh**

**Eko Sulistianto**

**NIM 3352405064**

**JURUSAN MANAJEMEN SDM  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

**2009**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari :

Tanggal :

Pembimbing I

**Dra. Harnanik, M.Si**  
NIP. 130812918

Pembimbing II

**Drs. Partono**  
NIP. 131125942

Mengetahui,  
PERPUSTAKAAN  
a.n Ketua Jurusan Manajemen  
Sekretaris

**Drs. Ade Rustiana, M. Si**  
NIP. 132003070

## PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang pada :

Hari :

Tanggal :

Penguji Skripsi

Dr. Joko Widodo, M.Pd  
NIP. 131961218

Pembimbing 1

Pembimbing II

Dra. Harnanik, M.Si  
NIP. 130812918

Drs. Partono  
NIP. 131125942

PERPUSTAKAAN  
UNNES

Mengesahkan :  
Dekan Fakultas Ekonomi

Drs. Agus Wahyudin, M.Si  
NIP. 131658236

## SURAT PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis didalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan karya tulis orang lain baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Semarang, 07 September 2009

**Eko Sulistianto**  
**NIM. 3352405064**



## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

- ❖ Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila telah selesai dari suatu urusan kerjakanlah dengan sungguh – sungguh urusan yang lain dan hanya kepada Allah-lah hendaknya kamu berharap.  
(Q.S. Al Insyiroh :6-8).

### PERSEMBAHAN:

- ❖ Bapak dan Ibuku tercinta, terima kasih atas kasih sayang, bimbingan, pengorbanan dan doa restunya.
- ❖ Adekku (dek Dwi, Sigit, Agung) atas doa dan dorongannya.
- ❖ Dek Vera Aryani terima kasih atas cinta, ketulusan, dan kasih sayangnya.
- ❖ Ibu Bapak kosku (Bu Asiyah, Bu Parmi, Pak Slamet, serta Pak Sodikin Sekeluarga) yang selalu ada di hatiku.
- ❖ Teman – teman kost sby yang ku banggakan.
- ❖ Teman – teman Manajemen '05.
- ❖ Semua Orang yang telah menyayangi dan mencintaiku.

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, hidayah, dan inayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Serta Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Tengah**. Skripsi ini merupakan hasil kerja keras yang tidak dapat terselesaikan tanpa dukungan, bantuan dan doa dari berbagai pihak. Ucapan terima kasih disampaikan kepada pihak-pihak yang telah berpartisipasi dalam memberikan dukungan dan bantuan dalam penyusunan skripsi ini:

1. Prof. Dr. H. Sudijono Sastroatmodjo, M.Si Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ijin untuk menyelesaikan studi.
2. Drs. Agus Wahyudin, M.Si Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan studi.
3. Drs. Sugiharto, M.Si Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ijin penelitian.
4. Dra. Harnanik, M.Si Dosen pembimbing I yang dengan penuh kesabaran telah membimbing dan mengarahkan sampai terselesaikannya skripsi ini.
5. Drs. Partono Dosen pembimbing II yang dengan penuh kesabaran telah membimbing dan mengarahkan sampai terselesaikannya skripsi ini.
6. Dr. Joko Widodo, M.Pd Dosen penguji yang telah memberikan banyak masukan-masukan yang bermanfaat dalam skripsi ini.
7. Sri Mulyono DM, SH, Ketua Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah yang telah memberikan ijin mengadakan penelitian.
8. Segenap Pimpinan dan Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan provinsi Jawa Tengah yang telah memberikan bantuan dan semangat.

9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan doa dan bantuan dalam penyusunan skripsi ini.

Doa dan harapan senantiasa dipanjatkan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dapat dijadikan pijakan untuk melakukan penelitian-penelitian berikutnya.

Semarang, 07 September 2009

Penulis



## SARI

**Eko Sulistianto. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, serta Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Tengah*. Skripsi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang. Pembimbing I : Dra. Harnanik M.Si. Pembimbing II : Drs. Partono.**

**Kata Kunci : Budaya Organisasi, Gaya kepemimpinan, Kompensasi, Komitmen Organisasi.**

Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi memegang peranan penting dalam menciptakan komitmen organisasi secara optimal dalam suatu organisasi. Setiap organisasi atau perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan komitmen organisasi pegawainya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai. Adapun permasalahan yang dikaji yaitu Seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, serta Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Tengah baik secara parsial maupun simultan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi terhadap komitmen organisasi baik secara parsial maupun simultan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah yaitu sebanyak 588 orang. Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan teknik “ *Proportional Random Sampling*” dengan jumlah sampel sebanyak 85 orang yang ditetapkan dengan rumus *Slovin*. Metode pengambilan data menggunakan kuesioner dan dokumentasi. Adapun variabel yang diteliti adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi sebagai variabel bebas serta komitmen organisasi sebagai variabel terikat. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda.

Dari hasil penelitian di peroleh hasil linier berganda  $\hat{Y} = 4,970 + 0,153X_1 + 0,166X_2 + 0,217X_3$ . Simpulan: 1) Budaya organisasi berpengaruh positif dan terhadap komitmen organisasi sebesar 8,06%; 2) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi sebesar 6,86%; 3) Kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi sebesar 12,11%; 4) Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi secara simultan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi sebesar 54,3%. Saran yang diajukan: 1) Bagi pegawai diharapkan dapat meningkatkan lagi komitmen organisasi dalam kaitannya dengan peraturan-peraturan yang ada, misalnya kehadiran dan ketepatan waktu serta kualitas hasil kerja, 2) Pimpinan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah hendaknya lebih mengoptimalkan peraturan yang ada atau meningkatkan pengawasan tingkat presensi dari pegawai.



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN .....	iv
MOTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
PRAKATA.....	vii
SARI.....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Permasalahan .....	11
1.3 Tujuan Penelitian .....	11
1.4 Manfaat Penelitian .....	12
1.5 Sistematika Penulisan .....	13
BAB II LANDASAN TEORI .....	15
2.1 Komitmen Organisasi .....	15
2.1.1 Pengetian Komitmen Organisasi .....	15
2.1.2 Faktor- Faktor Komitmen Organisasi .....	18
2.1.3 Bentuk Komitmen Organisasi .....	20
2.2 Budaya Organisasi .....	25

2.2.1	Pengertian Budaya Organisasi .....	25
2.2.2	Dimensi dan Karakteristik Budaya Organisasi .....	27
2.2.3	Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi .....	31
2.2.4	Tipe Budaya Organisasi.....	33
2.3	Gaya kepemimpinan. ....	34
2.3.1	Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	34
2.3.2	Fungsi Kepemimpinan.....	37
2.3.3	Peran Kepemimpinan.....	37
2.3.4	Perilaku Kepemimpinan .....	38
2.3.5	Indikator Kepemimpinan .....	40
2.4	Kompensasi .....	43
2.4.1	Pengertian Kompensasi.....	43
2.4.2	Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi.....	46
2.4.3	Prinsip Kompensasi .....	50
2.4.4	Tujuan Kompensasi .....	52
2.4.5	Tantangan Dalam Penentuan Kompensasi.....	54
2.4.6	Indikator Kompensasi.....	56
2.5	Kerangka Berpikir .....	57
2.6	Uji Hipotesis.....	62
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>63</b>
3.1	Populasi Dan Sampel .....	63
3.2	Sumber Data .....	66
3.3	Metode Pengumpulan Data .....	67
3.4	Variabel Penelitian .....	68
3.5	Validitas dan Reliabilitas .....	73

3.6 Metode Analisis Data .....	79
3.7 Uji Hipotesis .....	81
3.8 Uji Asumsi Klasik .....	83
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>86</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	86
4.1.1. Deskriptif Variabel Budaya Organisasi.....	90
4.1.2. Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan.....	97
4.1.3. Deskriptif Variabel Kompensasi .....	101
4.1.4. Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi.....	105
4.1.4. Analisis Regresi Linier Bergada .....	109
4.1.5. Pengujian Hipotesis .....	111
4.1.6. Uji Asumsi Klasik.....	115
4.2 Pembahasan .....	117
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>125</b>
5.1 Simpulan .....	125
5.2 Saran .....	126
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>127</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>131</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Daftar Gaji Pokok Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah .....	8
Tabel 1.2. Data Ketidakhadiran Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah .....	9
Tabel 3.1. Populasi Obyek Penelitian di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah .....	63
Tabel 3.2. Pendistribusian Sampel Penelitian .....	65
Tabel 3.3. Validitas Variabel Penelitian .....	75
Tabel 3.4. Reliabilitas Variabel Penelitian.....	79
Tabel 4.1. Kategori Variabel Budaya Organisasi .....	90
Tabel.4.2. Kategori Indikator Inovasi dan Pengambilan Risiko .....	91
Tabel 4.3. Kategori Indikator Perhatian Terhadap detail .....	92
Tabel 4.4. Kategori Indikator Orientasi Hasil.....	93
Tabel 4.5. Kategori Indikator Orientasi manusia.....	94
Tabel 4.6. Kategori Indikator Orientasi Tim .....	94
Tabel 4.7. Kategori Indikator Keagresifan.....	95
Tabel 4.8. Kategori Indikator Stabilitas.....	96
Tabel 4.9. Kategori Variabel Gaya Kepemimpinan .....	97
Tabel 4.10. Kategori Indikator Visioner .....	98
Tabel 4.11. Kategori Indikator Pembimbing.....	98
Tabel 4.12. Kategori Indikator Afiliatif.....	99

Tabel 4.13. Kategori Indikator Demokratis .....	100
Tabel 4.14. Kategori Indikator Komunikatif.....	101
Tabel 4.15. Kategori Variabel Kompensasi .....	101
Tabel 4.16. Kategori Indikator Kompensasi Material .....	102
Tabel 4.17. Kategori Indikator Kompensasi Sosial .....	103
Tabel 4.18. Kategori Indikator Kompensasi Aktivitas .....	104
Tabel 4.19. Kategori Variabel Komitmen Organisasi .....	105
Tabel 4.20. Kategori Indikator Komitmen Afektif.....	106
Tabel 4.21. Kategori Indikator Komitmen Normatif.....	107
Tabel 4.22. Kategori Indikator Komitmen Kontinuen.....	108
Tabel 4.23. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	109
Tabel 4.24. Uji F.....	111
Tabel 4.25. Uji t.....	111
Tabel 4.26. Koefisien Determinasi Simultan .....	113
Tabel 4.27. Koefisien Determinasi Parsial.....	114
Tabel 4.28. Hasil Perhitungan Multikolinearitas.....	126

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Berfikir .....	61
Gambar 4.1. <i>P-P Plot</i> .....	115
Gambar 4.2 <i>Scatterplot</i> .....	116



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Keterangan Penelitian.....	132
a. Surat Ijin Penelitian .....	132
b. Surat Tembusan Instansi.....	133
2. Kuesioner Penelitian.....	134
3. Hasil Perhitungan Uji Validitas dan Reliabilitas .....	141
4. Hasil Perhitungan Regresi Linier Berganda .....	150



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Lingkungan bisnis dewasa ini yang tumbuh dan berkembang dengan sangat dinamis, sangat memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien artinya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi dengan cepat, tepat dan terarah serta biaya yang murah. Dengan demikian, organisasi sudah tidak lagi dipandang sebagai sistem tertutup (*closed system*) tetapi organisasi merupakan sistem terbuka (*opened system*) yang harus dapat merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan efisien. Salah satu sumber yang penting dalam proses pencapaian tujuan perusahaan antara lain adalah unsur manusia. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia yang efisien dan efektif di dalam perusahaan sangat diperlukan. Semakin besar perusahaan maka semakin besar pula tantangan yang dihadapi, sehingga perusahaan memerlukan pendapat dan kerjasama orang lain dalam mencapai keberhasilan perusahaan.

Keberhasilan dalam pencapaian tujuan seseorang dalam suatu bidang pekerjaan sangat ditentukan oleh profesionalisme terhadap bidang yang ditekuninya. Profesionalisme sendiri harus ditunjang dengan komitmen untuk mencapai tingkatan yang tertinggi. Komitmen organisasi yang tinggi



sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional (Alwi, 2001:116).

Komitmen Organisasi merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Adanya suatu komitmen dapat menjadi suatu dorongan bagi seseorang untuk bekerja lebih baik atau malah sebaliknya menyebabkan seseorang justru meninggalkan pekerjaannya, akibat suatu tuntutan komitmen lainnya. Komitmen yang tepat akan memberikan motivasi yang tinggi dan memberikan dampak yang positif terhadap efektivitas suatu pekerja (Alwi, 2001:116).

Komitmen organisasi sendiri di pengaruhi oleh banyak faktor yaitu: budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, sistem imbalan, komunikasi, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman kerja. (Lok dan Crawford, 2004:321). Dalam skripsi ini peneliti hanya memfokuskan pada budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi.

Dessler (1995:84) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu variabel penting bagi seorang pemimpin, karena budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang diakui dan menjadi pedoman bagi pelaku sebagai anggota organisasi.

Hal itu didukung oleh penelitian Lok dan Crawford (2004:321) menguji pengaruh budaya organisasional dan gaya kepemimpinan terhadap

kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada para manajer Australia dan Hongkong. Secara statistik terdapat perbedaan yang signifikan antara kedua sampel untuk mengukur dukungan dan perkembangan budaya organisasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional, dengan sampel Australia mempunyai nilai rata-rata lebih tinggi pada semua variabel. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Budaya organisasi sebagai hasil kesepakatan bersama akan menjadikan anggota organisasi tersebut mempunyai rasa tanggungjawab dalam mengimplementasikan aspek-aspek penting budaya organisasi tersebut. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasi yang menaunginya

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2002:170). Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapainya berhubungan dengan peranan seorang pemimpin. Keberhasilan organisasi bisa tercapai melalui kepemimpinan yang efektif, karena peran seorang pemimpin dalam organisasi sangat penting. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Hal tersebut menimbulkan situasi dimana seseorang bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan dari tujuan

organisasi menjadi tidak efisien dalam mencapai sasarannya yang pada akhirnya akan mengakibatkan kegagalan dalam organisasi (Junaedi, 2006:145).

Robins (2001:294) menyatakan bahwa pemimpin menanamkan komitmen untuk melakukan perubahan tiga aktivitas yang saling terkait yaitu mengklarifikasi maksud dari strategi, membangun organisasi dan membentuk budaya perusahaan. Pemimpin merupakan desainer dari organisasi dengan ikut dalam mendesain berbagai tujuan, visi, dan nilai-nilai inti dalam organisasi. Nilai budaya organisasi yang dibentuk oleh pemimpin akan mempengaruhi seluruh aspek dalam organisasi.

Bagi seorang pemimpin dalam menghadapi situasi yang menuntut aplikasi gaya kepemimpinannya dapat melalui beberapa proses seperti: memahami gaya kepemimpinannya, mendiagnosa suatu situasi, menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi atau dengan mengubah situasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasi yang menaunginya. Hal tersebut didukung oleh penelitian Lok dan Crawford (2004:321) yang menguji pengaruh budaya organisasional dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada para manajer Australia dan Hongkong. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan berpengaruh lebih kuat pada komitmen

pada sampel Australia. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif pada kepuasan kerja dan berpengaruh positif pada komitmen pada manajer Hongkong.

Sehingga disini dapat dikatakan bahwa karyawan yang komitmen terhadap organisasinya, akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap organisasinya. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang didukung adanya rasa komitmen terhadap organisasinya, akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan.

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan sebagai balas jasa atas kerja yang telah mereka lakukan. Kompensasi penting bagi karyawan karena sebagai individu besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Program kompensasi juga penting bagi perusahaan, hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan (Handoko, 2001 : 155).

Kompensasi yang tinggi pada seorang karyawan mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari karyawan yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/rendahnya produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan. Semakin banyak pegawai yang diberi kompensasi yang layak dan adil berarti semakin banyak karyawannya yang berprestasi tinggi. Banyaknya karyawan yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran

biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu (yang diakibatkan oleh kurang efisien dan efektifitasnya kerja). Dengan demikian pemberian kompensasi dapat menjadikan karyawan lebih komitmen terhadap perusahaan (Martoyo,1994:145).

Tujuan dari organisasi atau perusahaan akan dapat tercapai dengan optimal apabila ada dukungan penuh dari semua pihak yang terkait, baik karyawan, maupun manajer atau pimpinan. Perhatian dari perusahaan terhadap para karyawan tentu sangat diharapkan, pemberian balas jasa dalam bentuk pemberian kompensasi yang sesuai dan cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan dan keluarganya akan mendorong para karyawan untuk bekerja lebih baik, sehingga dapat menimbulkan komitmen organisasi pada diri karyawan dalam bekerja.

Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah merupakan unsur pelaksana otonomi daerah dibidang perindustrian dan perdagangan yang bertanggung jawab kepada Gubernur melalui SEKDA. Lokasi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah yaitu terletak di jalan Pahlawan No. 4 Semarang, yang mengurus masalah perindustrian dan perdagangan Jawa Tengah, untuk menciptakan Provinsi Jawa Tengah sebagai Provinsi yang berkembang dalam perindustrian dan perdagangan. Hal itu selaras dengan visi organisasi "Pada Tahun 2020 terwujud industri dan perdagangan yang kuat dan tangguh bertumpu pada potensi sumber daya daerah, berorientasi pada ekonomi kerakyatan".

Berdasarkan hasil pra survey yang telah dilakukan peneliti pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah, yang menjadi permasalahan utama instansi tersebut yaitu peraturan yang dibuat organisasi untuk membentuk perilaku pegawai yang kemudian menjadi pedoman dan untuk mengatur para pegawainya, kurang bisa dijalankan secara efektif dan ketat sehingga terjadi pelanggaran peraturan yang telah ditetapkan, indikasi dari rendahnya komitmen organisasi secara praktis salah satunya adalah tingginya jumlah pegawai yang mangkir dalam apel pagi. Hal ini tentunya akan menjadi contoh yang kurang baik bagi karyawan baru atau yang lain serta pandangan masyarakat sebagai konsumen tentang kinerja pegawai itu sendiri.

Budaya organisasi yang tercipta pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah tergolong baik. Ini terbukti dengan adanya peraturan bersama tentang apel pagi untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai, adanya kerjasama antar pegawai dalam memecahkan masalah bersama, adanya sikap saling menghormati dan peka satu sama lain. Peran serta pimpinan untuk membentuk komitmen karyawan juga dirasa sudah baik, seperti memberikan keteladanan yang baik kepada para karyawan, melibatkan karyawan dalam memecahkan permasalahan, serta memberikan sanksi-sanksi hukuman bagi para pelanggar. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sudah baik dan layak, misalnya pemberian gaji yang lebih besar dari UMK yang telah ditetapkan. Sesuai dengan usulan Pemkot dan berdasarkan SK Gubernur No 561.4/51/2007, Upah Minimum Kota (UMK)

Semarang tahun 2008 ditetapkan sebesar Rp 715.700/bulan. Angka itu merupakan UMK tertinggi dari 35 kabupaten/kota se-Jateng. Selain itu pegawai juga mendapatkan berbagai macam tunjangan seperti; tunjangan hari raya, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan kerja, dan jaminan sosial tenaga kerja ( Jamsostek ). Penyediaan sarana dan prasarana yang lengkap seperti tempat parkir, telepon, tempat peribadatan, kantin, dan mesin fotocopy merupakan kompensasi pelengkap yang dapat menunjang kinerja pegawai.

Berikut ini adalah daftar gaji yang berlaku di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Tengah Tahun 2009.

Tabel 1.1. Daftar gaji pokok yang berlaku di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Tengah Tahun 2009 :

<b>NO</b>	<b>GOLONGAN</b>	<b>PENDIDIKAN</b>	<b>JUMLAH</b>
1	A1 – A4	SD – SMP	Rp 1.040.000 – Rp 1.954.300
2	B1 – B4	SLTA – D3	Rp 1.124.300 – Rp 2.036.900
3	C1 – C4	SARJANA S1	Rp 1.171.800 – Rp 2.123.100
4	D1 – D4	SARJANA S2	Rp 1.221.400 – Rp 2.306.500

(Sumber: Bagian Kepegawaian Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Tengah).

Dari tabel diatas, terlihat bahwa kompensasi yang diberikan karyawan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah telah baik dan layak. Pemberian kompensasi jumlahnya lebih besar dari UMK yang telah ditetapkan. Upah Minimum Kota (UMK) Semarang tahun 2008 ditetapkan sebesar Rp 715.700/bulan.

Indikasi dari kurangnya komitmen organisasi pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah ini terlihat dari ketidakhadiran karyawan dalam apel pagi.

Tabel 1.2. Data Ketidakhadiran Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah dalam 4 bulan terakhir (orang).

NO	SATUAN KERJA	BULAN			
		Januari	Februari	Maret	April
1	SubBag Umum dan Kepegawaian.	1	2	2	3
2	SubBag Keuangan.	2	2	3	2
3	SubBag Program.	2	2	1	3
4	Bidang Industri Alat transportasi, Elektronika dan Aneka.	3	3	2	2
5	Bidang Industri Logam, Mesin, dan Tekstil.	4	3	3	3
6	Bidang Industri Agro, Kimia dan Hasil Hutan.	3	4	3	3
7	Bidang Perdagangan Dalam Negeri.	2	3	2	3
8	Bidang Perdagangan Luar Negeri.	2	2	3	3
9	Bidang Perlindungan Konsumen dan Pengawasan Barang Beredar.	2	4	3	3
10	Fungsionalis Penyuluh Perindag.	3	2	4	3
<b>Jumlah</b>		<b>25</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>28</b>

(Sumber: Bagian Kepegawaian Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Tengah 2009).

Dengan adanya budaya organisasi yang baik, kepemimpinan yang baik, pemberian kompensasi yang jumlahnya lebih besar dari UMK yang telah ditetapkan serta fasilitas penunjang fisik lainnya ternyata pegawai



Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Tengah Tahun 2009 masih banyak yang memiliki komitmen organisasi yang kurang baik, hal ini terlihat dari tingginya jumlah karyawan yang tidak hadir dalam apel pagi.

Bertolak dari latar belakang yang telah diuraikan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, SERTA KOMPENSASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PEGAWAI DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN JAWA TENGAH”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah?
2. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah?
3. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah?
4. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.

### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
  - a. Bagi Pembaca

Diharapkan hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai sarana untuk menambah pengetahuan mengenai penelitian sumber daya manusia .

- b. Bagi Civitas Akademika

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi, masukan, dan sumbangan pemikiran dalam penelitian tentang pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan.

c. Bagi Peneliti Lebih Lanjut

Penelitian ini dapat digunakan untuk memberikan gambaran serta pengetahuan untuk penelitian lebih lanjut dengan menambahkan variabel-variabel yang berbeda.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat yang berarti, terutama bagi Manajemen Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah, khususnya dalam mengelola sumber daya manusia yang telah dimiliki dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.

### 1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Adapun sistematika dalam penelitian ini adalah :

Bab I Pendahuluan. Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

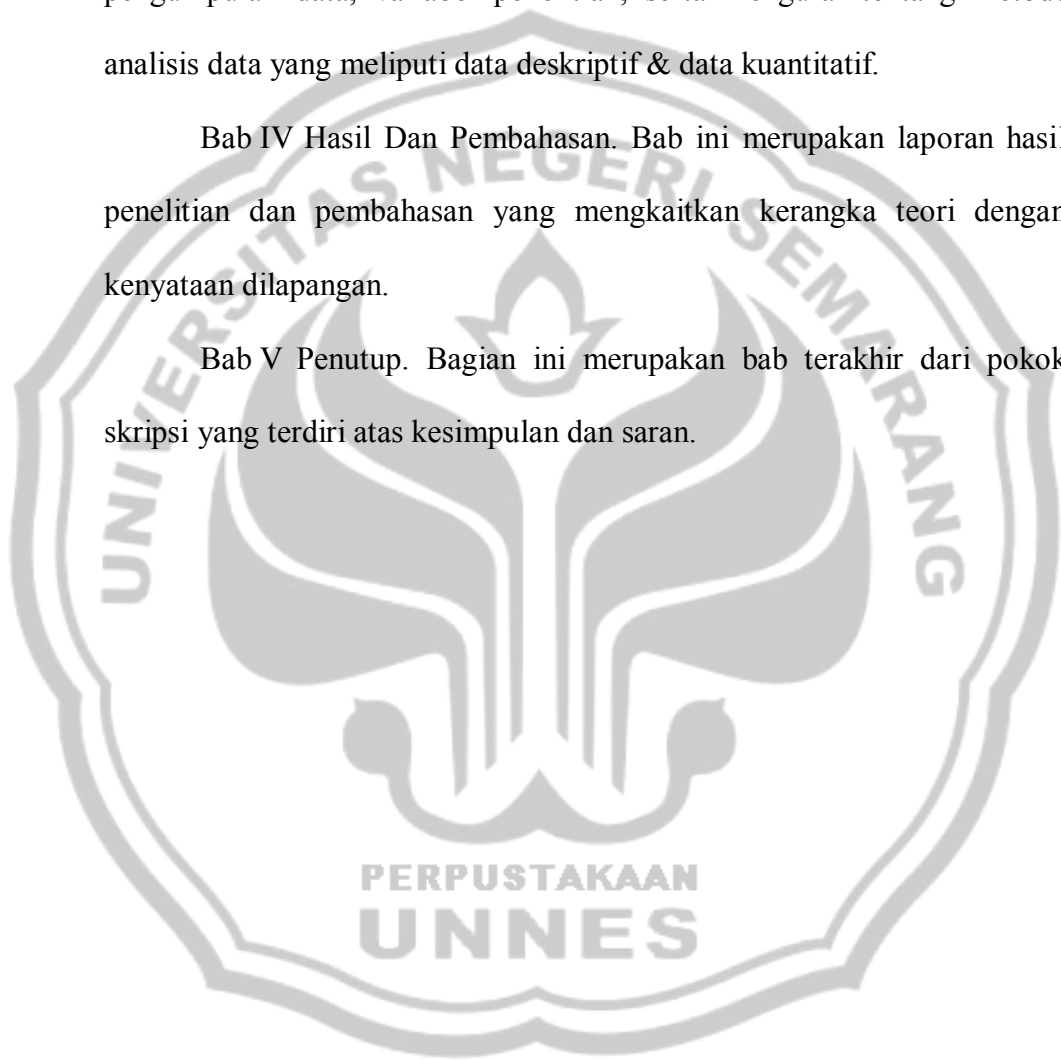
Bab II Landasan Teori. Bab ini diuraikan mengenai pengertian budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, dimensi budaya organisasi, dimensi gaya kepemimpinan, dimensi kompensasi, pengertian

komitmen organisasi, dimensi komitmen organisasi, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

Bab III Metode Penelitian. Bab ini menguraikan tentang metode penelitian yang meliputi populasi & sampel, sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian, serta mengurai tentang metode analisis data yang meliputi data deskriptif & data kuantitatif.

Bab IV Hasil Dan Pembahasan. Bab ini merupakan laporan hasil penelitian dan pembahasan yang mengkaitkan kerangka teori dengan kenyataan dilapangan.

Bab V Penutup. Bagian ini merupakan bab terakhir dari pokok skripsi yang terdiri atas kesimpulan dan saran.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Komitmen Organisasi**

##### **2.1.1. Pengertian**

Robbins, (2001:116) berpendapat bahwa Komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat kepemihakan kepada organisasi yang tinggi pula. Komitmen sebagai prediktor kinerja seseorang merupakan prediktor yang lebih baik dan bersifat global, dan bertahan dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan daripada kepuasan kerja semata. Seseorang dapat tidak puas dengan pekerjaan tertentu dan menganggapnya sebagai kondisi sementara, tapi tidak puas terhadap organisasi adalah sebagai suatu keseluruhan, dan ketidakpuasan tersebut bila menjalar ke organisasi, dapat mendorong seseorang untuk mempertimbangkan diri minta berhenti.

Komitmen organisasi menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi (Mowday, et al. dalam Vandenberg, 1992:112). Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi akan

menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi. Jika pekerja merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat meningkat.

Komitmen organisasi menurut Alwi, (2001:116) adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa komitmen merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

Pendapat tersebut didukung oleh penelitian Lok dan Crawford (2004:321) yang menyatakan *“This study examined the effects of organizational culture and leadership styles on job satisfaction and organizational commitment in samples of Hongkong and Australian managers. Statically significant different between the two samples were found for four of the seven factor scores. The Australian samples scored significantly more highly on the two organisational culture factor, which reflect more innovative and supportive organizational culture. The Australian sample also scored significantly more highly on job satisfaction and commitment. No statistically significant difference was found for the*

*bureaucratic culture factor. For both of the leadership style factors, consideration, and initiating structure no statistically significant difference between the samples were found”.*

Menguji pengaruh budaya organisasional dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada para manajer Hongkong dan Australia. Secara statistik terdapat perbedaan yang signifikan antara kedua sampel untuk mengukur dukungan dan perkembangan budaya organisasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional, dengan sampel Australia mempunyai nilai rata-rata lebih tinggi pada semua variabel. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja dan komitmen untuk sampel kombinasi. Lok dan Crawford (2004:321).

Dessler (2000:120) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kekuatan identifikasi dari keterlibatan individu dengan organisasi. Komitmen yang tinggi dicirikan dengan 3 hal, yaitu :

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan

dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

### **2.1.2. Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi**

David (dalam Sopiah 2008:164) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

- a. Faktor personal, misalnya : usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya: lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
- c. Karakteristik struktur, misalnya : besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan.
- d. Pengalaman kerja, pengalaman kerja sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Stum ( dalam Sopiah 2008:164 ) mengemukakan ada lima faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi :

1. Budaya keterbukaan.
2. Kepuasan kerja.



3. Kesempatan personal untuk berkembang.
4. Arah organisasi.
5. Penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

Young et,al (1998:200) dalam Sopiah (2008:164), mengemukakan ada delapan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi :

1. Kepuasan terhadap promosi.
2. Karakteristik pekerjaan.
3. Komunikasi.
4. Kepuasan terhadap pimpinan.
5. Pertukaran ekstrinsik.
6. Pertukaran intrinsik.
7. Imbalan intrinsik.
8. Imbalan ekstrinsik.

Steers dan Porter (dalam Sopiah 2008:124) mengemukakan ada sejumlah faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi :

1. Faktor personal yang meliputi: *job expectations*, *psychological contract*, *job choice factor*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.

2. Faktor organisasi, meliputi: *initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor ini akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
3. *Non-organizational factors*, yang meliputi: *availability of alternative jobs*. faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya: ada tidaknya alternatif pekerjaan lain, jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya.

### **2.1.3. Bentuk Komitmen Organisasi**

Menurut Greenberg (2002: 131-132), Allen dan Meyer (1990:171) ada 3 bentuk komitmen, yaitu :

- 1) *Continuance commitment*; yaitu komitmen pada organisasi yang didasari pertimbangan untung rugi dan ketersediaan pekerjaan lain.
- 2) *Affective commitment*; yaitu komitmen pada organisasi yang didasari pertimbangan adanya kecocokan nilai-nilai pribadi dengan organisasi sehingga timbul kedekatan secara emosi.
- 3) *Normative commitment*; yaitu komitmen pada organisasi yang timbul karena adanya pengaruh/ tekanan dari luar diri karyawan.

Menurut Luthans (2006:249-250) komitmen organisasi bersifat multidimensional, maka terdapat perkembangan dukungan untuk tiga model komponen yang diajukan oleh Mayer dan Allen. Dimensi tersebut adalah :

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. komitmen afektif terdiri dari :

a. Usia

Semakin tua para pekerja, makin sedikit kesempatan alternatif pekerjaan bagi mereka. Pekerja yang lebih tua, kecil kemungkinan akan berhenti karena masa kerja mereka yang lebih panjang cenderung memberikan kepada mereka tingkat upah yang lebih tinggi. Umumnya karyawan tua mempunyai tingkat kemangkiran yang dapat dihindari lebih rendah dibanding karyawan muda (Robbins, 2001:43).

b. Kelompok Kerja

Tingkat kepaduan dalam suatu kelompok menerima dan meresapkan tujuan organisasi melalui masing-masing anggotanya, maka mungkin sekali perilaku itu akan fungsional dilihat dari segi sistem itu keseluruhannya. Akan tetapi, kelompok kerja yang berbeda tujuan dengan organisasi akan memperlambat kerja ( Kast F & Rosenzweig J, 2002:481).

c. Jabatan / Jenjang Pekerjaan

Orang-orang dengan jenjang pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih mendapatkan kepuasan kerja. Mereka biasanya memperoleh kompensasi lebih baik, kondisi kerja yang lebih nyaman, dan pekerjaan-pekerjaan mereka memungkinkan

penggunaan segala kemampuan yang mereka punyai sehingga mereka mempunyai alasan-alasan untuk lebih terpuaskan (Handoko, 2001:199).

## 2. Komitmen Normatif

Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Berdasarkan pengertian tersebut, komitmen normatif terdiri dari :

### a. Absensi

Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat absensi. Kepuasan kerja yang lebih rendah biasanya akan mengakibatkan perputaran karyawan lebih tinggi. Mereka lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan diperusahaan lain. Para karyawan yang kurang mendapatkan kepuasan kerja cenderung lebih sering absen. (Handoko, 2001:197).

### b. Persyaratan Kerja

Perusahaan menawarkan sebuah pekerjaan dengan imbalan dan persyaratan tertentu, dan memiliki ekspektasi tertentu pula mengenai tipe orang – orang yang sedang dicari. Akan terjadi kecocokan antara perusahaan dan karyawan manakala ada kaitan yang memadai dari kemampuan dan minat dari karyawan dan kebutuhan (Simamora, 2006:176).

### 3. Komitmen Kontinuen

Komitmen kontinuen adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Komitmen kontinuen terdiri dari :

#### a. Gaji / Upah

Gaji/ upah merupakan suatu imbalan unik yang dapat memenuhi aneka macam kebutuhan yang berbeda- beda. Gaji/ upah dalam bentuk gaji pokok dapat mencegah timbulnya ketidakpuasan (Winardi, 1993:155).

#### b. Tingkat Pendidikan

Makin tingginya tingkat pendidikan formal berakibat pada peningkatan harapan dalam hal karier dan perolehan pekerjaan serta penghasilan (Siagian, 2002:7).

Menurut Luthans 2006 (dalam Armansyah 2002:3), determinan komitmen organisasi adalah variabel-variabel (umur, masa jabatan dalam organisasi, dan pembagian seperti positif atau negatif, afeksi, atau kedudukan kontrol internal dan eksternal) dan organisasi (desain kerja dan gaya kepemimpinan pengawas). Umur karyawan menunjukkan catatan biografis lamanya masa hidup seseorang yang digolongkan dalam dua dimensi yakni tua dan muda, sedangkan masa jabatan merupakan lamanya seseorang bekerja atau menjabat suatu posisi di alam organisasi. Masalah pembagian juga menentukan tetap atau tidaknya seseorang di dalam organisasi. Pembagian dalam hal ini adalah masalah pembayaran atau gaji

yang diterima, dalam arti positif pembayaran adalah pemenuhan gaji yang layak, sebaliknya pembayaran negatif adalah ketidaklayakan penerimaan gaji. Pembayaran yang cukup akan mendorong besarnya komitmen seseorang kepada organisasi, tidak memikirkan hal lain untuk memenuhi kebutuhan hidup, dan tidak memiliki keinginan untuk melakukan penyelewengan-penyelewengan kekuasaan dan wewenang, seperti korupsi atau memanipulasi aktivitas-aktivitas tertentu dalam organisasi untuk menambah kekurangan pembayaran. Afeksi juga merupakan determinan komitmen ditandai dengan sikap-sikap emosional yang timbul dengan adanya lokus internal dan eksternal. Lokus internal berasal dari dalam diri seseorang dengan merasa bahwa mereka dapat mengendalikan sendiri kondisi mereka, dan lokus eksternal menganggap adanya hal di luar diri yang menentukan kondisi hidup mereka, seperti misalnya sesuatu yang berasal dari organisasi, kebijakan organisasi, sikap kepemimpinan organisasi, kontrol dari atasan.

## **2.2. Budaya Organisasi**

### **2.2.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Siagian (2002:201) budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu terhadap perusahaan lain. Disisi lain, budaya organisasi juga sering diartikan sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi karyawan. Dia juga menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu variabel penting bagi seorang pemimpin, karena budaya

organisasi mencerminkan nilai-nilai dan menjadi pedoman bagi anggota organisasi.

Hal ini didukung penelitian Lok dan Crawford (2004:323) yang menyatakan bahwa “ *Organisational culture can influence how people set personal and professional goals, perform tasks and administer resources achieve them. Organisational culture affects the way in which people consciously and subconsciously, think make decisions and ultimately the way in which they perceive, feel and act* ”.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi seseorang dalam pembentukan kepribadian seseorang dan pencapaian tujuan, tanggung jawab dan potensi sumber daya yang dimiliki. Budaya organisasi dapat menjadi kekuatan positif dan negative, berpikir dalam mengambil suatu keputusan dalam mencapai prestasi organisasi yang berupa penerimaan, perasaan, dan tindakan.

Gibson et al. (1996:42) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik, dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi.

Kotter dan Heskett (1992:54) menyatakan bahwa budaya dalam organisasi merupakan nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi, cenderung membentuk perilaku kelompok. Nilai-nilai sebagai budaya organisasi cenderung tidak terlihat maka sulit berubah. Norma perilaku kelompok yang dapat dilihat, tergambar pada pola tingkah laku dan gaya anggota organisasi relatif dapat berubah.

Hellriegel et al. (1989:302) mendefinisikan budaya organisasi sebagai gabungan atau integrasi dari falsafah, ideologi, nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, harapan-harapan, sikap dan norma.

Hofstede (1994:4) budaya organisasi merupakan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain.

Robbins (2001) dalam Sopiah ( 2008:128 ) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota –anggotanya dan yang membedakan antara satu dengan yang lainnya.

Griffin dan Ebbert (1996:11) dari kutipan Umar Nimran Budaya organisasi atau bisa diartikan sebagai “ Pengalaman, sejarah, keyakinan dan norma-norma bersama yang menjadi ciri perusahaan/organisasi ”.

Dari pengertian diatas bisa disimpulkan bahwa budaya organisasi diartikan sebagai kristalisasi dari nilai-nilai serta merupakan kepercayaan maupun harapan bersama para anggota organisasi yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya.

### **2.2.2. Dimensi dan karakteristik Budaya Organisasi**

Dimensi budaya organisasi menurut Robbin, (2001 : 721) yang secara keseluruhan adalah sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*).

Tingkatan dimana para karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.



2. Perhatian yang rinci (*Attention to detail*). Suatu tingkatan dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi pada manusia (*People orientation*). Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil – hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.
5. Orientasi tim (*Team orientation*). Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim – tim, bukannya individu – individu.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*). Suatu tingkatan dimana orang – orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai – santai.
7. Stabilitas (*Stability*). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan di pertahankannya *status quo* daripada pertumbuhan.

Menurut Tan (2002:18) dalam Wibowo (2005:349) mengemukakan bahwa karakteristik suatu budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- a. *Individual initiative*, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
- b. *Risk tolerance*, yaitu suatu tingkatan di mana pekerja di dorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
- c. *Direction*, yaitu kemampuan organisasi menciptakan tujuan yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
- d. *Integration*, yaitu tingkatan di mana unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi dengan cara terkoordinasi.
- e. *Management support*, yaitu tingkatan di mana manajer atau pimpinan mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahan.
- f. *Control*, yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang di gunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku pekerja.
- g. *Identity*, yaitu tingkatan di mana anggota mengidentifikasi bersama organisasi secara keseluruhan daripada dengan kelompok kerja atau bidang keahlian profesional tertentu.
- h. *Reward system*, yaitu tingkatan di mana alokasi *reward*, kenaikan gaji atau promosi, didasarkan kriteria kinerja pekerja, dan bukan pada senioritas atau favoritisme.
- i. *Conflik tolerance*, yaitu suatu tingkatan di mana pekerja didorong menyampaikan konflik dan kritik secara terbuka.

- j. *Communication patterns*, yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasional dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Khun Chin Sophonpanich dalam Achmad Kurnia (2007:17) memasukan budaya pribadi ke dalam Bank Bangkok 50 tahun yang lalu dengan beberapa karakteristik antara lain :

- a) Ketekunan (*dilligency*).
- b) Ketulusan (*sincerity*).
- c) Kesabaran (*patience*) dan
- d) Kewirausahaan (*entrepreneurship*).

Amnuai dan Schien dalam Achmad Kurnia (207:17) membagi budaya organisasi ke dalam beberapa indikator yaitu antara lain :

- a). Aspek kualitatif (*basic*).
- b). Aspek kuantitatif (*shared*) dan aspek terbentuknya.
- c). Aspek komponen (*assumption dan beliefs*).
- d). Aspek adaptasi eksternal (*eksternal adaptation*).

Desmond graves (1986:126) mencatat sepuluh item *research tools* (dimensi kriteria, indikator) budaya organisasi yaitu :

1. Jaminan diri (*Self assurance*).
2. Ketegasan dalam bersikap (*Decisiveness*).
3. Kemampuan dalam pengawasan (*Supervisory ability*).

4. Kecerdasan emosi (*Intelegence*).
5. Inisiatif (*Initiative*).
6. Kebutuhan akan pencapaian prestasi (*Need for achievement*).
7. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*Need for self actualization*).
8. Kebutuhan akan jabatan/posisi (*Need for power*).
9. Kebutuhan akan penghargaan (*Need for reward*).
10. Kebutuhan akan rasa aman (*Need for security*).

### **2.2.3. Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Vijay Sathe dalam Achmad Kurnia ( 2007:18 ) dengan melihat asumsi dasar yang diterapkan dalam suatu organisasi yang membagi “*Sharing Assumption*”( loc.cit Vijay Sathe, p. 18) *Sharing* berarti berbagi nilai yang sama atau nilai yang sama dianut oleh sebanyak mungkin warga organisasi. Asumsi nilai yang berlaku sama ini dianggap sebagai faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi yang dapat dibagi menjadi :

- a). *Share thing*, misalnya: pakaian seragam seperti pakaian korpri untuk PNS, batik PGRI yang menjadi ciri khas organisasi tersebut.
- b). *Share saying*, misalnya: ungkapan-ungkapan bersayap, ungkapan slogan, pemeo seperti didunia pendidikan terdapat istilah “Tut Wuri Handayani”.

- c). *Share doing*, misalnya: pertemuan, kerja bakti, kegiatan sosial sebagai bentuk aktifitas rutin yang menjadi ciri khas suatu organisasi seperti istilah Mapalus di Sulawesi, Nguopin di Bali.
- d). *Share feeling*, misalnya: turut bela sungkawa, *aniversary*, ucapan selamat, acara wisuda mahasiswa dan lain sebagainya.

Sedangkan menurut pendapat dari Bennet Silalahi (2004:8) bahwa budaya organisasi harus diarahkan pada penciptaan nilai (*Values*) yang pada intinya faktor yang terkandung dalam budaya organisasi. harus mencakup faktor-faktor antara lain : keyakinan, nilai, norma, gaya, credo dan keyakinan terhadap kemampuan pekerja.

Berdasarkan Hasil Penelitian David Drennan selama sepuluh tahun telah ditemukan dua belas faktor pembentuk budaya organisasi /perusahaan/budaya kerja ( Republika, 27 Juli 1994:8) :

- 1) Pengaruh dari pimpinan /pihak yayasan yang dominan.
- 2) Sejarah dan tradisi organisasi yang cukup lama.
- 3) Teknologi, produksi dan jasa.
- 4) Industri dan kompetisinya.
- 5) Pelanggan/*stakehoulder*.
- 6) Harapan perusahaan/organisasi.
- 7) Sistem informasi dan kontrol.
- 8) Peraturan dan lingkungan perusahaan.
- 9) Prosedur dan kebijakan.
- 10) Sistem imbalan dan pengukuran.

11) Organisasi dan sumber daya.

12) Tujuan, nilai dan motto.

#### **2.2.4. Tipe Budaya Organisasi**

Harrison ( McKenna, etal, 2002: 65) membagi empat tipe budaya organisasi :

##### **1. Budaya kekuasaan (*Power culture*)**

Budaya ini lebih memfokuskan sejumlah kecil pimpinan menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam cara memerintah. Budaya kekuasaan juga dibutuhkan dengan syarat mengikuti persepsi dan keinginan anggota suatu organisasi.

##### **2. Budaya peran (*Role culture*)**

Budaya ini ada kaitannya dengan prosedur birokratis, seperti peraturan organisasi dan peran/jabatan/posisi spesifik yang jelas karena diyakini bahwa hal ini akan mengastabilkan sistem. Keyakinan dan asumsi dasar tentang kejelasan status/posisi/peranan yang jelas inilah akan mendorong terbentuknya budaya positif yang jelas akan membantu menstabilkan suatu organisasi.

##### **3. Budaya pendukung (*Support culture*)**

Budaya dimana didalamnya ada kelompok atau komunitas yang mendukung seseorang yang mengusahakan terjadinya integrasi dan seperangkat nilai bersama dalam organisasi tersebut. Selain budaya peran dalam menginternalisasikan suatu budaya perlu adanya budaya pendukung yang disesuaikan dengan kredo dan keyakinan anggota dibawah. Budaya

pendukung telah ditentukan oleh pihak pimpinan ketika organisasi/institusi tersebut didirikan oleh pendirinya yang dituangkan dalam visi dan misi organisasi tersebut. Jelas didalamnya ada keselarasan antara struktur, strategi dan budaya itu sendiri. Dan suatu waktu bisa terjadi adanya perubahan dengan menanamkan budaya untuk belajar terus menerus (*long life education*).

#### 4. Budaya prestasi (*Achievement culture*)

Budaya yang didasarkan pada dorongan individu dalam organisasi dalam suasana yang mendorong eksepsi diri dan usaha keras untuk adanya independensi dan tekananya ada pada keberhasilan dan prestasi kerja.

### **2.3. Gaya Kepemimpinan**

#### **2.3.1. Pengertian**

Kepemimpinan menurut Sopiah (2008:108) adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Sedangkan James M. Black dalam Samsudin (2006:287) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Definisi lain kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2002:170).

Menurut Lok dan Crawford (2004:324) yang menyatakan bahwa “ *Leadership contributes significantly in the success and failure of an organisation*”. Kepemimpinan mempunyai peran yang penting dalam menentukan keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi. Dalam mempengaruhi cara kerja pegawai, penampilan gaya kepemimpinan akan memberikan dampak positif maupun negatif terhadap kinerja pegawai yang dipimpinnya. Karena kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga karyawan mau menuruti sesuai dengan keinginan pemimpin.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi ataupun mengajak seseorang untuk melakukan sesuatu guna tercapainya tujuan.

Menurut Robbins dan Mary Coulter (2001:422) gaya kepemimpinan atau “*Leadership Style it's the process of influencing a group toward the achievement of goals*”. ( Gaya Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok terhadap pencapaian tujuan.)

Menurut Kartini Kartono (2003:34) mendefinisikan Gaya Kepemimpinan adalah “ Sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan dari seorang pemimpin dalam interaksi dengan orang lain”.



Sedangkan Wijaya dan Supardo (2006:4) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses yang kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan lebih masuk akal.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan bentuk cara penyelesaian masalah pekerjaan melalui individu atau kelompok dan kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan perilaku terhadap bawahannya dalam pencapaian tujuan.

Pemimpin merupakan manusia pelaksana yang diharapkan sangat meyakinkan para pengikutnya dan mampu mengajak atau memaksa para pengikutnya. Pemimpin yang efektif tidak hanya mempengaruhi bawahannya, tetapi ia juga mampu menjamin bawahannya mencapai pelaksanaan kerjanya yang terbaik (Wexley, 2003:189).

Pemimpin dalam memberikan arahan harus mampu mengarahkan secara teoritis, dan praktis berbagai kebijakan yang akan dikembangkan dalam organisasinya (Slamet, 2007:189).

### **2.3.2. Fungsi Kepemimpinan**

Agar suatu kelompok beroperasi secara efektif, maka seseorang harus melakukan dua fungsi utama, yaitu fungsi pemecahan masalah

atau fungsi yang bertalian dengan tugas dan fungsi sosial atau fungsi pembinaan kelompok.

- a. Fungsi yang bertalian dengan tugas mencakup fungsi memberi saran pemecahan, informasi dan pendapat.
- b. Fungsi pembinaan kelompok meliputi segala sesuatu yang membantu kelompok beroperasi secara lebih lancar, misalnya menyetujui atau memberi pujian kepada anggota lain dalam kelompok, menengahi ketidak-sepakatan kelompok atau bahkan memperhatikan jalannya diskusi kelompok (Sopiah, 2008:112)

### **2.3.3. Peran Kepemimpinan**

Stoner dalam Sulistiyani (2003:56) mengemukakan bahwa peran pimpinan akan mencakup:

- a. Peran antar pribadi yang meliputi pemimpin dan penghubung
- b. Peran informasional yang meliputi pemantau, penyebar, dan juru bicara.
- c. Peran pengambilan keputusan yang meliputi wiraswastawan (yang artinya mencari peluang dan memprakarsai), pereda gangguan, pengalokasi yang meliputi sumber daya dan perunding.

### **2.3.4. Perilaku Kepemimpinan**

Perilaku kepemimpinan memusatkan pada gaya pemimpin dalam hubungannya dengan bawahannya.

Gaya kepemimpinan menurut Veithzel Rivai (2003:69), dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu :

1. Dimensi Tugas. Dimensi tugas disebut mengarahkan, berorientasi pada produk dan berujung pada gaya kepemimpinan otokratis.
2. Dimensi Manusia Berhubungan dengan istilah mendukung berorientasi pada bawahan dan berujung pada tipe kepemimpinan bebas kendali.

Pemimpin dikatakan efektif bilamana pemimpin tersebut mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam situasi yang berbeda, dengan tidak tergantung pada pendekatan untuk semua situasi melainkan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi tertentu.

Gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2002:170), yaitu:

- a. Kepemimpinan Otoriter, jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan. Pengambilan keputusan dan kebijaksananya hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Kepemimpinan Partisipatif, jika dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.
- c. Kepemimpinan Delegatif, bila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Davis and Strom (1999:164), membedakan gaya kepemimpinan menjadi tiga jenis:

1. Pemimpin Autokratik

Dalam diri pemimpin autokratik memusatkan perhatian pada kepuasan dirinya sendiri, dimana semua keputusan diambil oleh pemimpin itu sendiri dan bawahan hanya menerima perintah tanpa memberi alternatif pemecahan masalah. Namun demikian pemimpin autokratik memiliki kelebihan yaitu pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat tetapi pada umumnya bawahan kurang dapat menerimanya karena tidak bisa memperoleh kebebasan dalam memecahkan masalah yang ada.

2. Partisipatif

Pemimpin partisipatif biasanya melakukan desentralisasi wewenang dan dalam mengambil keputusan mengikutsertakan bawahan untuk berpartisipasi menyumbangkan pemikirannya terhadap masalah yang dihadapi oleh organisasi. Pemimpin dan kelompok merupakan unit sosial yang utuh dalam melaksanakan semua kegiatan organisasi.

3. Bebas kendali (*free-rein*).

Tipe kepemimpinan bebas kendali mempunyai peran yang kecil dan memberikan peluang kepada kelompok untuk menentukan

pilihannya sendiri dan pada umumnya mempunyai kecenderungan akan terjadinya kekacauan.

### 2.3.5. Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan menurut Ghiselli dalam Handoko (2001:297) adalah:

a. Kemampuan

Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan atau pengawasan pekerjaan orang lain.

b. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan

Mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.

c. Kecerdasan

Mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.

d. Ketegasan

Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.

e. Kepercayaan diri

Pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.

Indikator gaya kepemimpinan menurut Daniel Goleman (2006:65) yaitu sebagai berikut:

1. Visioner

Pemimpin visioner akan mengartikulasikan suatu tujuan yang baginya merupakan tujuan sejati dan selaras dengan nilai bersama orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin tipe ini meyakini visi dapat membimbing orang-orang menuju visi tersebut dengan tegas.

## 2. Pembimbing

Pemimpin tipe ini memungkinkan seorang pemimpin untuk mengembangkan orang lain dan bertindak sebagai penasihat, yang menggali tujuan dan nilai-nilai pegawai dan membantu mereka mengembangkan kemampuannya sendiri.

## 3. Afiliatif

Pemimpin tipe ini ingin memajukan harmoni dan mendorong interaksi yang ramah, menumbuhkan relasi pribadi yang mengembangkan jaringan relasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Para pemimpin tipe ini akan memusatkan perhatian pada kebutuhan emosi pegawai, bahkan lebih daripada tujuan kerja. Meskipun bermanfaat, gaya afiliatif tidak boleh digunakan sendirian, karena gaya yang hanya berfokus pada pujian bisa membuat kinerja yang buruk berlangsung terus tanpa perbaikan dan pegawai bisa menganggap kesalahan ditoleransi, selain itu pemimpin afiliatif jarang memberikan nasihat yang membangun tentang cara memperbaiki atau meningkatkan kinerjanya, maka pegawai dibiarkan menemukan sendiri.

#### 4. Demokratis

Pemimpin seperti ini menciptakan perasaan bahwa mereka sungguh-sungguh ingin mendengarkan pikiran dan kepedulian pegawai dan mereka bersedia mendengarkan.

#### 5. Komunikatif

Pemimpin tipe ini selalu mendahulukan komunikasi antara pimpinan dan bawahan agar tidak terjadi kesalah pahaman karena kurang komunikasi.

Dalam penelitian ini yang dipakai sebagai indikator gaya kepemimpinan adalah indikator gaya kepemimpinan menurut Daniel Goleman (2006:65).

### **2.4. Kompensasi**

#### **2.4.1. Pengertian**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2001 : 155).

Kompensasi merupakan setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Slamet, 2007:261).

Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka (Mangkunegara, 2000:83).

Mulyasa dalam Slamet, (2007:211) mengatakan kompensasi adalah pendapatan langsung dalam bentuk uang sebagai kompensasi atas jasa yang dibayarkan oleh institusi secara periodik kepada Pegawai Negeri Sipil dan mempunyai jaminan yang pasti, kesejahteraan disebut juga kompensasi pelengkap atau gaji tersembunyi. Hariandja (2002:243) menyebutkan kompensasi adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi. Dapat juga dikatakan bahwa kompensasi sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah organisasi.

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan atau balas jasa yang wajib diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas partisipasi atau kontribusinya di dalam kegiatan perusahaan, kompensasi biasanya diberikan setiap bulan.

Kompensasi sangat penting bagi pegawai maupun majikan. Hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi mereka dan keluarganya. Kompensasi juga merupakan gambaran dalam status sosial bagi pegawai. Tingkat penghasilan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan. Bagi majikan dan perusahaan, kompensasi merupakan faktor utama dalam kepegawaian. Kebijakan kepegawaian banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi pegawai. Tingkat besar kecilnya kompensasi pegawai sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan, tingkat jabatan, dan masa kerja pegawai. Maka



dari itu, dalam menentukan kompensasi pegawai perlu berdasarkan penilaian prestasi, kondisi pegawai, tingkat pendidikan, jabatan dan masa kerja pegawai. (Mangkunegara, 2000:84).

Kompensasi juga sangat penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat dan harga mereka. Oleh karena itu, bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi kerja dan kinerja mereka bisa turun secara dramatis. (Handoko, 2001:155).

Kompensasi merupakan penghargaan yang berwujud finansial dan gaji dipertimbangkan dalam pemilihan karir karena memang tujuan utama seseorang bekerja adalah memperoleh gaji. Kompensasi sudah barang tentu merupakan salah satu alasan bagi seseorang untuk bekerja dan barangkali merupakan alasan yang paling penting diantara yang lain seperti untuk berprestasi, berafiliasi dengan orang lain, mengembangkan diri, atau untuk mengaktualisasikan diri. Dari sudut pandang organisasi, kompensasi juga menjadi salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, memotivasi karyawan, merangsang karyawan baru yang berkualitas untuk memasuki organisasi, mempertahankan karyawan yang ada, dan meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, perencanaan atau penentuan kompensasi menjadi isu yang

penting dalam manajemen sumber daya manusia dan harus ditentukan secara hati-hati.

Kepuasan kompensasi atau kesejahteraan menurut Ranupandoyo dan Husnan dalam Slamet (2007:211) terdiri dari berbagai unsur, unsur yang paling jelas adalah jumlah kompensasi yang diterima oleh seseorang. Pada umumnya motivasi orang bekerja adalah untuk bisa memperoleh kepuasan berupa uang, karena uang bisa digunakan untuk memuaskan semua tipe kebutuhan.

Perbedaan besaran kompensasi antara seorang karyawan dengan karyawan lainnya sangat ditentukan oleh skala kompensasi berdasarkan masa kerja dan pangkat/golongan masing-masing.

#### **2.4.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Kompensasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kompensasi menurut Attwood (1999:223) antara lain adalah:

- a. Arti penting seseorang atau pekerjaan bagi perusahaan.
- b. Produktivitas seseorang atau kelompok.
- c. Kemampuan perusahaan untuk berlabar.
- d. Penyediaan dan permintaan akan keterampilan tertentu dalam pasar tenaga kerja sebagai suatu keseluruhan.

Dalam Mangkunegara (2000:84) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu :

- a. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

b. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di perusahaan.

c. Standar dan Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman; Terpenuhi kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

d. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja dan ukuran perusahaan.

e. Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

f. Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003:211) adalah:

a. Kebenaran dan Keadilan

Kompensasi harus berdasarkan pada kondisi riil yang telah dikerjakan oleh pegawai, artinya disesuaikan dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan pegawai kepada organisasi.

b. Dana organisasi

Kemampuan organisasi untuk memberikan kompensasi baik serupa *financial* maupun *non financial*, disesuaikan dengan dana yang tersedia.

c. Serikat sekerja

Para karyawan yang tergabung dalam suatu serikat, dapat mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi, karena serikat karyawan dapat merupakan simbol kekuatan dalam menuntut perbaikan nasibnya.

d. Produktivitas kerja

Produktivitas pegawai merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi kerja, sedangkan prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi.

e. Biaya hidup

Penyesuaian besarnya kompensasi dengan biaya hidup pegawai beserta keluarganya sehari-hari mendapatkan perhatian dalam penetapan kompensasi.

f. Pemerintah

Intervensi pemerintah untuk menentukan besarnya kompensasi sangat besar.

### 2.4.3. Prinsip kompensasi

Prinsip kompensasi menurut Mangkunegara (2000:86) adalah:

1). Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata, atau rendah bergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran bergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa karyawannya.

#### 2). Struktur Pembayaran

Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran, dan klasifikasi jabatan di perusahaan.

#### 3). Penentuan Bayaran Individu

Penentuan bayaran individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja dan prestasi kerja karyawan.

#### 4). Metode Pembayaran

Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per hari, per minggu, per bulan).

#### 5). Kontrol Pembayaran

Merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan faktor utama dalam administrasi kompensasi. Tugas mengontrol pembayaran adalah pertama, mengembangkan standar kompensasi dan meningkatkan fungsinya. Kedua, mengukur hasil yang bertentangan dengan standar yang tetap. Ketiga, meluruskan perubahan standar pembayaran gaji.

Menurut Slamet (2007:261) pemberian imbalan kepada pegawainya supaya efektif sebaiknya memenuhi hal-hal sebagai berikut:

- a. Adil atau keadilan (*internal consistency*). Keadilan internal ini dapat dirasakan apabila pembayaran sebanding dengan tariff yang ada di bagian lain atau kompensasi didasarkan pada hasil evaluasi pekerjaan.
- b. Layak atau kelayakan (*external consistency*). Layak atau keadilan eksternal ini dapat dirasakan apabila kompensasi yang diberikan didasarkan atas survei gaji. Pada organisasi yang sama tetapi masih berada pada satu industri.
- c. Memenuhi kebutuhan dasar atau kebutuhan minimal sesuai dengan upah minimum masing-masing daerah atau kota.
- d. Keadilan sesama pegawai. Keadilan ini dapat dirasakan pegawai apabila kompensasi didasarkan pada hasil penilaian prestasi.

#### **2.4.4. Tujuan-tujuan Kompensasi**

Kompensasi penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama, dan merupakan komponen biaya yang paling penting.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah, (2003:206) tujuan-tujuan dari kompensasi adalah:

- a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi (*economic security*).

- b. Mendorong peningkatan produktivitas kerja.
- c. Pengkaitan kompensasi dengan kesuksesan organisasi, semakin organisasi mampu memberikan gaji yang tinggi, menunjukkan semakin sukses organisasi tersebut.
- d. Memikat pegawai dan menahan pegawai yang kompeten.

Administrasi kompensasi mempunyai berbagai tujuan secara terinci, tujuan-tujuan yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi menurut Handoko, (2001:156) dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Memperoleh personalia yang *qualified*

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja di berbagai perusahaan.

- b. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan ke luar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

- c. Menjamin keadilan



Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi. Prinsip keadilan dalam administrasi kompensasi akan dibahas di belakang.

d. Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

e. Mengendalikan biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.

f. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

#### 2.4.5. Tantangan dalam Penentuan Kompensasi

Faktor-faktor yang menjadi tantangan dalam penentuan kompensasi antara lain adalah:

- 1) Tingkat kompensasi yang lazim. Tingkat kompensasi bisa sangat tergantung pada ketersediaan (*supply*) tenaga kerja di pasar tenaga kerja dan permintaan tenaga kerja. Untuk tenaga kerja yang langka, tingkat kompensasi dapat jauh melebihi tingkat kompensasi bila dilihat dari kaca mata evaluasi jabatan.
- 2) Serikat Buruh. Serikat buruh bisa menjadi kekuatan yang sangat besar dalam suatu perusahaan, yang dapat memaksa perusahaan untuk memberikan kompensasi yang lebih besar bila dibandingkan dengan hasil evaluasi jabatan.
- 3) Pemerintah. Pemerintah sebagaimana kita ketahui merupakan lembaga yang berkepentingan dengan kesejahteraan pekerja sebagai warga negara, dan juga terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Pemerintah dapat menentukan tarif upah minimum, jam kerja standar, dan tunjangan yang tidak boleh tidak harus dipatuhi oleh pengusaha, dimana bisa terjadi upah minimum para pekerja melebihi yang telah ditentukan oleh evaluasi jabatan.
- 4) Kebijakan dan Strategi Penggajian. Kebijakan penggajian yang dipakai perusahaan, seperti mengusahakan kompensasi di atas harga pasar dalam upaya menghadapi persaingan, bisa menaikkan kompensasi di atas rata-rata harga pasar. Kebijakan untuk selalu memperhatikan

tuntutan serikat buruh untuk mencegah terjadinya kerusuhan yang kadang-kadang menimbulkan biaya yang sangat besar.

- 5) Faktor Internasional. Ketika perusahaan berkembang di segala penjuru dunia, tantangan yang muncul dalam penggajian adalah penyesuaian dengan situasi di negara yang bersangkutan.
- 6) Nilai yang Sebanding dan Pembayaran yang Sama. Ada kalanya satu pekerjaan yang berbeda tetapi mempunyai poin yang sama atau derajat yang sama mempunyai tingkat kompensasi yang berbeda.
- 7) Biaya dan Produktivitas. Tenaga kerja merupakan salah satu komponen biaya yang sangat berpengaruh terhadap harga pokok barang. Tingginya harga pokok dapat menurunkan penjualan dan keuntungan perusahaan (Hariandja, 2002: 259).

#### **2.4.6. Indikator Kompensasi**

Menurut Michael dan Harold (1993 : 443) membagi kompensasi menjadi tiga dimensi yaitu:

- 1) Kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcer*), misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya: pensiun, asuransi kesehatan.
- 2) Kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi,

Kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan.

- 3) Kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa “kekuasaan” yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutinya sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta training pengembangan kepribadian.

Ketiga kompensasi tersebut akan dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, prestasi kerja maupun komitmen terhadap perusahaan. Dalam pemberian kompensasi tersebut, tingkat atau besarnya kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai perusahaan. Kompensasi mempunyai pengaruh yang besar dalam penarikan karyawan, motivasi, produktivitas, dan tingkat perputaran karyawan. (Benardin dan Russel, 1993 : 373).

## 2.5. Kerangka Berfikir

Komitmen Organisasi merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong (*reinforce*) antara satu dengan yang lain. Karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya, karyawan akan memiliki jiwa untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, disamping juga akan menumbuhkan loyalitas serta mendorong keterlibatan diri karyawan dalam mengambil berbagai keputusan. Oleh karenanya komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi.

Komitmen organisasi adalah karakteristik pekerja yang diharapkan dalam organisasi, yang secara umum didefinisikan sebagai keterkaitan antara individu-individu dan organisasi yang dicirikan oleh keterlibatan para pekerja, upaya dan loyalitas organisasi. Loyalitas individu terhadap organisasi mendorong percepatan pencapaian sasaran organisasi. Komitmen Organisasi bisa diterapkan dengan baik apabila variabel yang mendukung mempengaruhi sekali. Variabel yang di teliti disini yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi.

Budaya organisasi merupakan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Budaya organisasi juga merupakan salah satu variabel penting bagi

seorang pemimpin, karena budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang diakui dan menjadi pedoman bagi pelaku anggota organisasi. Budaya organisasi sebagai hasil kesepakatan bersama akan menjadikan anggota organisasi tersebut mempunyai rasa tanggung jawab dalam mengimplementasikan aspek-aspek penting budaya organisasi tersebut. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasi yang menaunginya.

Gaya kepemimpinan berkenaan dengan cara-cara yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya Kepemimpinan merupakan Norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya. Jika kepemimpinan tersebut terjadi pada suatu organisasi formal tertentu, di mana para manajer perlu mengembangkan karyawan, membangun iklim motivasi, menjalankan fungsi-fungsi manajerial dalam rangka menghasilkan kinerja yang tinggi dan meningkatkan kinerja perusahaan, maka manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya. Pemimpin adalah pemain utama yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi. Pemimpin dapat memberikan pengaruh dalam menanamkan disiplin bekerja para anggota organisasi untuk meningkatkan kinerjanya.

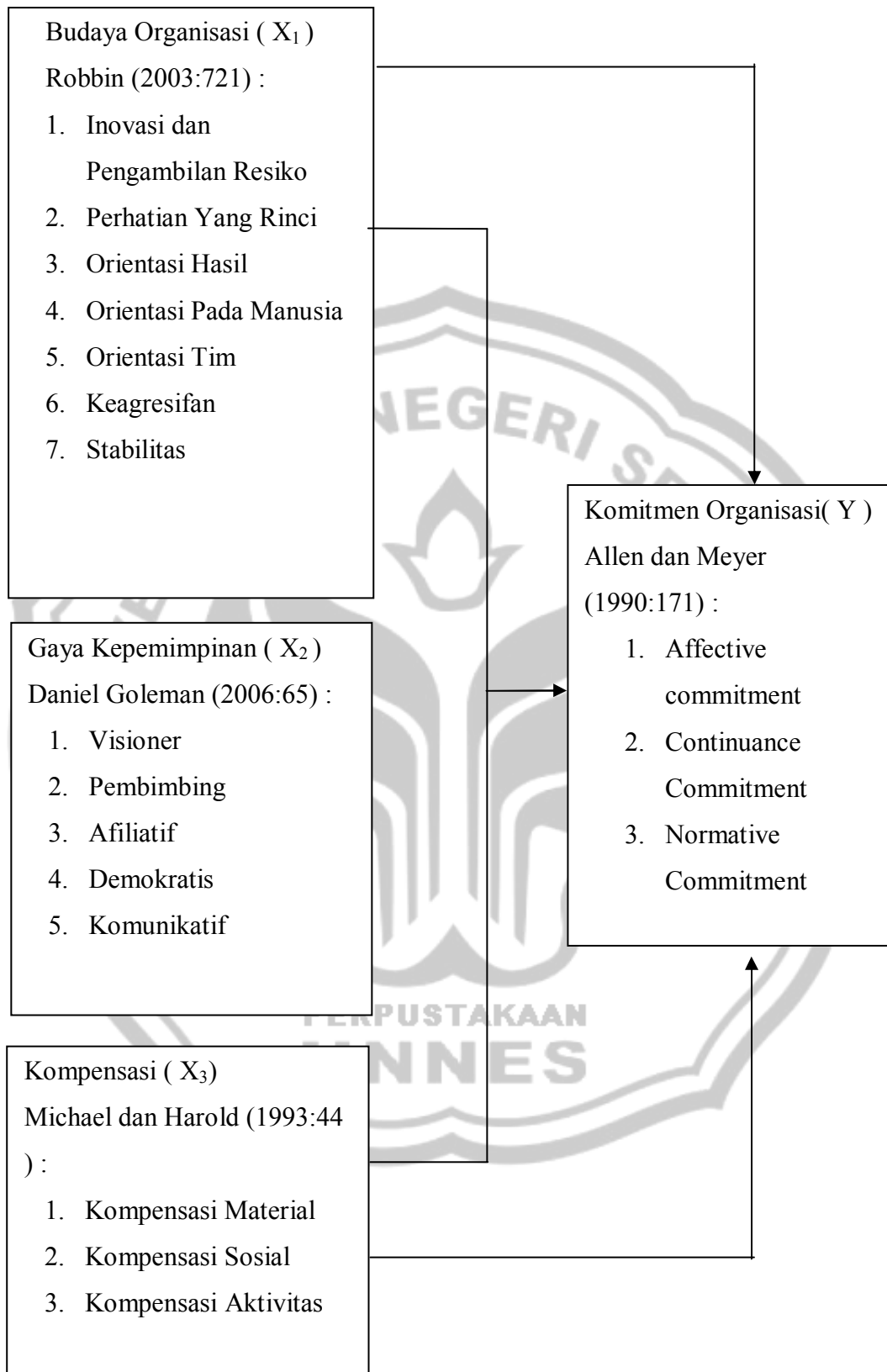
Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kreatifitas manajer dalam melaksanakan tugasnya sebagai anggota organisasi. Karyawan yang komitmen terhadap organisasinya, akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap organisasinya. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin

yang didukung adanya rasa komitmen terhadap organisasinya, maka akan sangat berpengaruh terhadap Keberhasilan organisasi. Menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi atau dengan mengubah situasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasi yang menaunginya.

Kompensasi merupakan balas jasa yang wajib diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas partisipasi atau kontribusinya di dalam kegiatan perusahaan. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kemudian program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan.

Ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dapat menimbulkan perilaku negatif karyawan terhadap perusahaan dan dampak *job involvement* yang bisa dilihat dari menurunnya komitmen yang pada akhirnya akan menurunkan prestasi kerjanya (Noe,1994 : 135).

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dibuat kerangka berpikir sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Berfikir



## 2.6. Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul ( Arikunto, 1997 : 64 ).

Berdasarkan uraian rumusan masalah, telaah pustaka, dan kerangka pemikiran yang ada maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub>: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.

H<sub>2</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.

H<sub>3</sub>: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.

H<sub>4</sub>: Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.

**BAB III**  
**METODE PENELITIAN**

**3.1. Populasi dan Sampel**

**1. Populasi**

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 2006:130). Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah berjumlah 588 orang. Dengan perincian sebagai berikut:

<b>NO</b>	<b>SATUAN KERJA</b>	<b>JUMLAH</b>
1	SubBag Umum dan Kepegawaian.	52
2	SubBag Keuangan	37
3	subBag Program	11
4	Bidang Industri Alat transportasi, Elektronika dan Aneka.	36
5	Bidang Industri Logam, Mesin, dan Tekstil.	36
6	Bidang Industri Agro, Kimia dan Hasil Hutan.	39
7	Bidang Perdagangan Dalam Negeri.	34
8	Bidang Perdagangan Luar Negeri.	43
9	Bidang Perlindungan Konsumen dan Pengawasan Barang Beredar.	26
10	Fungsionalis Penyuluh Perindag.	274
	<b>TOTAL</b>	588

(Sumber: Bagian Kepegawaian Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Tengah Tahun 2009 ).

## 2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 1997:131). Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.

Metode yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah metode *Slovin*. Metode *Slovin* digunakan bila jumlah populasinya diketahui. (Umar, 2003:120).

Rumus :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi = 588

E = Batas kesalahan maksimal yang ditolerir dalam sampel (10%).

Maka,

$$\begin{aligned} n &= \frac{588}{1 + 588(0,1)^2} \\ &= \frac{588}{1 + 5.88} \end{aligned}$$

$$= \frac{588}{6.88}$$

$$= 85.46$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka sampel dalam penelitian ini adalah 85.46 dibulatkan menjadi 85 responden.

### 3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *proportional random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang subyeknya diambil dari masing-masing sub populasi secara seimbang dan acak (Suharsimi, 1997:119), karena jumlah sub populasi dari setiap satuan kerja telah diketahui maka dalam hal ini dibagi dan diambil pada tiap-tiap satuan kerja. Pendistribusian pada tiap satuan kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.2. Pendistribusian Sampel Penelitian**

NO	SATUAN KERJA	POPULASI	(%)	$\Sigma$
1	SubBag Umum dan Kepegawaian.	52	7,51	7
2	SubBag Keuangan.	37	5,34	5
3	SubBag Program.	11	1,59	2
4	Bidang Industri Alat transportasi, Elektronika dan Aneka.	36	5,20	5
5	Bidang Industri Logam, Mesin, dan Tekstil.	36	5,20	5
6	Bidang Industri Agro, Kimia dan Hasil Hutan.	39	5,63	6
7	Bidang Perdagangan Dalam Negeri.	34	4,91	5
8	Bidang Perdagangan Luar Negeri.	43	6,21	6

9	Bidang Perlindungan Konsumen dan Pengawasan Barang Beredar.	26	3,75	4
10	Fungsionalis Penyuluh Perindag.	274	39,60	40
	<b>TOTAL</b>	588	84,94	85

(Sumber : Data penelitian yang di olah, 2009 )

### 3.2. Sumber Data

#### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti atau pihak pertama (Usman dan Akbar, 2006:20). Data primer yang dalam penelitian ini adalah jawaban responden terhadap kuesioner variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasi.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti melalui pihak kedua atau tangan kedua (Usman dan Akbar, 2006:20). Data sekunder dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Guna memperoleh data yang akurat maka harus digunakan pula alat pengumpul data yang tepat agar dapat diperoleh kesimpulan yang tidak

menyesatkan. Dalam penelitian ini digunakan dua metode pengumpulan data, yaitu :

### **1. Metode Dokumentasi**

Menurut Suharsimi (1997:135) metode dokumentasi yaitu metode mencari data tentang hal-hal atau variabel berupa catatan, transaksi, buku-buku, surat kabar, notulen rapat dan sebagainya.

Dalam hal ini metode dokumentasi digunakan untuk mengetahui jumlah pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.

### **2. Metode Kuesioner (Angket)**

Merupakan sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui (Suharsimi, 1997:128). Dalam hal ini angket digunakan untuk mengumpulkan data tentang jawaban responden mengenai budaya organisasi, gaya kepemimpinan serta kompensasi dan komitmen organisasi. Angket yang digunakan adalah tipe pilihan untuk memudahkan bagi responden dalam memberikan jawaban, karena alternatif jawaban sudah disediakan dan hanya membutuhkan waktu yang lebih singkat untuk menjawabnya.

Untuk mengukur hasil jawaban responden, maka digunakan skala. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*, dimana jawaban yang mendukung pertanyaan diberi skor yang tinggi

sedangkan untuk jawaban yang tidak atau kurang mendukung diberi skor rendah. Adapun gradasi dalam skala *likert* adalah sebagai berikut:

- a. Sangat setuju                      skor 5
- b. Setuju                                      skor 4
- c. Kurang Setuju                      skor 3
- d. Tidak setuju                      skor 2
- e. Sangat tidak setuju              skor 1

Dalam penelitian ini peneliti memilih menggunakan 5 kategori pilihan agar tidak ada variasi diantara jawaban-jawaban yang disediakan.

### 3.4. Variabel Penelitian

Variabel adalah objek penelitian yang bervariasi (Sutrisno Hadi dalam Suharsimi, 1997:94). Variabel yang diteliti harus sesuai dengan permasalahan dan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini. Adapun variabel yang digunakan adalah variabel bebas dan variabel terikat, yang meliputi:

#### 1. Variabel bebas (X)

##### **Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)**

Budaya organisasi diartikan sebagai sistem nilai, norma, kepercayaan yang disepakati bersama dan dijadikan pedoman pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi. Indikator budaya organisasi meliputi:

a. Inovasi dan Pengambilan Resiko

Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.

b. Perhatian terhadap detail / rinci

Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.

c. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada tehnik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

d. Orientasi manusia

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

e. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan kerja di organisasikan berdasar tim bukannya berdasar individu.

f. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukan santai santai.

g. Stabilitas

Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan di pertahankannya status quo daripada pertumbuhan.



### **Gaya Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)**

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai bentuk cara penyelesaian masalah pekerjaan melalui individu atau kelompok dan kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan perilaku terhadap bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Indikator gaya kepemimpinan meliputi:

#### 1. Visioner

Pemimpin visioner akan mengartikulasikan suatu tujuan yang baginya merupakan tujuan sejati dan selaras dengan nilai bersama orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin tipe ini meyakini visi dapat membimbing orang-orang menuju visi tersebut dengan tegas.

#### 2. Pembimbing

Pemimpin tipe ini memungkinkan seorang pemimpin untuk mengembangkan orang lain dan bertindak sebagai penasihat, yang menggali tujuan dan nilai-nilai pegawai dan membantu mereka mengembangkan kemampuannya sendiri.

#### 3. Afiliatif

Pemimpin tipe ini ingin memajukan harmoni dan mendorong interaksi yang ramah, menumbuhkan relasi pribadi yang mengembangkan jaringan relasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

#### 4. Demokratis

Pemimpin seperti ini menciptakan perasaan bahwa mereka sungguh-sungguh ingin mendengarkan pikiran dan kepedulian pegawai dan mereka bersedia mendengarkan.

#### 5. Komunikatif

Pemimpin tipe ini selalu mendahulukan komunikasi antara pimpinan dan bawahan agar tidak terjadi kesalah pahaman karena kurang komunikasi.

#### **Kompensasi (X<sub>3</sub>)**

Kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan / instansi kepada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan. Indikator kompensasi meliputi:

1. Kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcement*).
2. Kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, Kepastian masa jabatan, rekreasi, serta pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan.

3. Kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu.

## 2. Variabel terikat (Y)

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Komitmen organisasi, yaitu Sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan pada organisasi dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatian dan keterlibatan secara penuh terhadap organisasi, keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, serta kemauan yang kuat untuk bekerja demi keberhasilan organisasi. Indikator komitmen organisasi meliputi :

- a. Afektif

Keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.

- b. Normatif

Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

- c. Kontinuen

Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi.

### 3.5. Validitas dan Reliabilitas

#### 1. Validitas

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen (Suharsimi, 1997:144).

Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dalam mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara cermat (Ghozali, 2005:45). Uji validitas dilakukan dengan analisa item, dimana setiap nilai yang diperoleh untuk setiap item dikorelasikan dengan nilai total seluruh item suatu variabel. Uji korelasi yang digunakan adalah *Korelasi Product Moment*, dengan syarat minimum suatu item dianggap valid adalah nilai  $r \geq 0,30$  (Sugiyono, 2001:116).

Untuk menguji validitas dapat diukur melalui rumus Korelasi Product Moment dari Pearson (Suharsimi, 1997:170):

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

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

X = Nilai variabel X

Y = Nilai variabel Y

N = Jumlah sampel

Untuk menguji validitas instrumen dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1). Menyampaikan uji coba ke seluruh responden.
- 2). Mengelompokkan item-item dari jawaban ke dalam butir dan jumlah skor total yang diperoleh dari masing-masing responden.
- 3). Dari skor yang diperoleh kemudian dibuat tabel perhitungan validitas.
- 4). Mengkorelasikan tiap butir skor dengan menggunakan rumus *product moment*.
- 5). Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-2$ .  $n$  adalah jumlah sampel. Pada penampilan output SPSS pada *Cronbach Alpha* di kolom *corelated Item-total corelation*, jika  $r_{hitung} >$  dari  $r_{tabel}$  dan nilai positif maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid atau layak.

Berikut ini adalah hasil pengujian validitas semua variabel terhadap 30 responden pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah:

**Tabel 3.3. Validitas Variabel**

Pertanyaan	R <sub>hitung</sub>	R <sub>table</sub>	Keterangan
P1	0,472	0,361	Valid
P2	0,402	0,361	Valid
P3	0,439	0,361	Valid
P4	0,452	0,361	Valid
P5	0,352	0,361	Tidak Valid
P6	0,541	0,361	Valid
P7	0,410	0,361	Valid
P8	0,417	0,361	Valid
P9	0,565	0,361	Valid
P10	0,707	0,361	Valid
P11	0,724	0,361	Valid
P12	0,630	0,361	Valid
P13	0,498	0,361	Valid
P14	0,618	0,361	Valid
P15	0,710	0,361	Valid
P16	0,700	0,361	Valid
P17	0,551	0,361	Valid
P18	0,558	0,361	Valid
P19	0,710	0,361	Valid
P20	0,450	0,361	Valid
P21	0,522	0,361	Valid
P22	0,506	0,361	Valid
P23	0,392	0,361	Valid
P24	0,424	0,361	Valid
P24	0,493	0,361	Valid
P25	0,437	0,361	Valid
P26	0,553	0,361	Valid
P27	0,427	0,361	Valid
P28	0,500	0,361	Valid
P29	0,568	0,361	Valid
P30	0,597	0,361	Valid
P31	0,635	0,361	Valid
P32	0,667	0,361	Valid
P33	0,444	0,361	Valid
P34	0,474	0,361	Valid
P35	0,304	0,361	Tidak Valid
P36	0,636	0,361	Valid
P37	0,709	0,361	Valid
P38	0,636	0,361	Valid
P39	0,432	0,361	Valid
P40	0,481	0,361	Valid
P41	0,489	0,361	Valid
P42	0,507	0,361	Valid
P43	0,558	0,361	Valid
P44	0,648	0,361	Valid

Sumber: Data penelitian yang di olah, 2009

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap butir-butir pertanyaan dinyatakan tidak valid yaitu no. 5, 35 karena memiliki nilai  $R_{hitung} < R_{tabel}$  sehingga butir pertanyaan tersebut dihilangkan karena tidak bisa digunakan untuk variabel.

## 2. Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa sebuah instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai pengumpul data karena instrumen sudah baik sehingga mampu mengungkap data yang dapat dipercaya (Suharsimi, 1997:154).

Suatu instrumen dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu, dan suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$  (Ghozali, 2005:41).

Rumus:

$$r = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2 t} \right]$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas instrument

$k$  = Banyaknya butir soal

$\sum \sigma b^2$  = Jumlah varians butir

$\sigma^2 t$  = Varians total

Selanjutnya untuk uji validitas dan uji reliabilitas digunakan alat bantu yaitu SPSS.

Hasil uji reliabilitas variabel-variabel penelitian terhadap 30 responden dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

**Tabel 3.4. Reliabilitas Variabel**

Variabel	Cronbach's Alpha	Batas Reliabilitas	Keterangan
Budaya organisasi	0,850	0,60	Reliabel
Gaya kepemimpinan	0,827	0,60	Reliabel
Kompensasi	0,841	0,60	Reliabel
Komitmen organisasi	0,845	0,60	Reliabel

Sumber: Data penelitian yang di olah, 2009

Hasil uji reliabilitas di atas menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan reliabel sebagai alat pengumpul data karena nilai *Cronbach's Alpha* yang didapat lebih besar dari 0,60. Dengan instrumen yang reliabel berarti data yang didapat layak dan dipercaya untuk digunakan sebagai data penelitian.

### 3.6. Metode Analisis Data

#### 1. Metode Analisis Deskriptif

Menjelaskan dan menjabarkan mengenai hasil perhitungan dari analisis kualitatif serta menggambarkan secara jelas kondisi yang ada dalam objek penelitian.



## 2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat, atau untuk meramalkan dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat.

Rumus analisis regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana:

Y = Komitmen organisasi

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X<sub>1</sub> = Budaya organisasi

X<sub>2</sub> = Gaya kepemimpinan

X<sub>3</sub> = Kompensasi

e = Nilai residu

(Sudjana, 1996:348).

### 3.7. Uji Hipotesis

#### 1). Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Merumuskan hipotesis statistik:

- (1).  $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$ , artinya  $X_1$  dan  $X_2$  secara simultan (bersama-sama) tidak berpengaruh signifikan terhadap  $Y$ .
- (2).  $H_a : \beta_1 = \beta_2 \neq 0$ , artinya  $X_1$  dan  $X_2$  secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap  $Y$ .

Pengambilan keputusan dalam Uji-F dengan menggunakan SPSS adalah :

- a. Jika nilai signifikansi  $F_{hitung} < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
- b. Jika nilai signifikansi  $F_{hitung} \geq 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

## 2). Uji Parsial ( Uji t )

Uji t Parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara individual. Merumuskan hipotesis statistik:

- (1)  $H_0 : \beta_i = 0, i = X_1, X_2$ , artinya  $X_1$  dan  $X_2$  secara parsial (sendiri-sendiri) tidak berpengaruh signifikan terhadap  $Y$ .
- (2)  $H_a : \beta_i \neq 0, i = X_1, X_2$ , artinya  $X_1$  dan  $X_2$  secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh signifikan terhadap  $Y$ .

Pengambilan keputusan dalam Uji-t dengan menggunakan SPSS adalah :

- a. Jika nilai signifikansi  $t_{hitung} < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

- b. Jika nilai signifikansi  $t_{hitung} \geq 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak .

### 3). Koefisien Determinasi

a. Secara simultan

Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat secara simultan dapat dilihat dari besarnya nilai *Adjusted R Square*. Jika koefisien determinasi ( $R^2$ ) diperoleh mendekati nol maka semakin lemah variasi variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat. Sebaliknya jika koefisien determinasi mendekati satu maka semakin kuat variasi.

b. Secara parsial

Koefisien determinasi parsial masing-masing variabel digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel, yaitu pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$  serta  $X_3$  terhadap  $Y$  didapat dari nilai  $r$  yang dikuadratkan. Bila koefisien determinasi  $r^2 = 0$ , berarti variabel bebas tidak mempunyai pengaruh sama sekali (= 0%) terhadap variabel terikat. Sebaliknya, bila koefisien determinasi  $r^2 = 1$ , berarti variabel tidak bebas 100% dipengaruhi

variabel bebas. Karena itu letak  $r^2$  berada dalam selang (interval) antara 0 dan 1. Secara aljabar dinyatakan:

$$0 \leq r^2 \leq 1$$

### 3.8. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi klasik adalah uji yang digunakan untuk mengetahui model regresi linier berganda yang digunakan untuk menganalisis dalam penelitian ini memenuhi asumsi klasik atau tidak.

#### a) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang akan digunakan dalam model regresi berdistribusi normal (Ghozali, 2005:110). Untuk mengetahui data yang digunakan dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan menggunakan grafik. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal ( $45^\circ$ ), dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2005:112).

Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak, yaitu dengan analisis grafik atau uji statistik. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan melihat grafik normal plot dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Dasar pengambilan keputusan :

1. Jika data menyebar dari garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

**b) Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas artinya antar variabel bebas tidak boleh ada korelasi. Menurut Ghozali (2005:57), suatu model regresi yang tidak terjadi gejala multikolinieritas jika memiliki nilai toleransi kurang dari 1 dan nilai *variance inflation factor* (VIF) antara 1 sampai 10.

**c) Uji Heteroskedastisitas**

Uji yang digunakan untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan model karena varian gangguan berbeda antara satu observasi dengan observasi lainnya.

Untuk mengujinya dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat ( $Z_{pred}$ ) dengan nilai residualnya ( $S_{resid}$ ). Jika tidak ada pola yang jelas dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y maka dapat disimpulkan bebas *heteroskedastisitas*.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Dinas Perindustrian dan Perdagangan memiliki kronologis sejarah yang sangat panjang. Menurut arsip Sub bagian Hukum, Humas dan Organisasi Tata Laksana pada Dinas perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah tahun 2001, sejarah berdirinya Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah dibagi dalam beberapa periode menurut tahunnya. Periode tersebut adalah :

1. Periode tahun 1905 – 1933

Pemerintah Hindia – Belanda pada periode ini mendirikan jawatan perindustrian dengan nama *Van Land En Nijverheid* dan *Handel In Buittenzerg.*

2. Periode tahun 1934 – 1942

Pada periode ini nama kedua jawatan tersebut diatas oleh Pemerintah Hindia – Belanda dilebur menjadi satu dengan nama *Van Economische Zaken In Batavia.*

3. Periode tahun 1942 – 17 agustus 1945

Pada periode ini Jepang menduduki Indonesia (Hindia – Belanda) Departemen *Van Economische Zaken In Batavia* diubah oleh pemerintah Jepang menjadi *zinu kesai kyoku* dan berkedudukan di Jakarta.

4. Periode September 1945 – 1951

Pemerintah Republik Indonesia pada periode ini mendirikan kementerian kemakmuran yang berkedudukan di Jakarta. Akibat agresi militer Belanda, kementerian kemakmuran dipindahkan ke Magelang, kemudian di pindahkan lagi ke Yogyakarta. Setelah bentuk Negara kita adalah Negara Serikat dengan nama Republik Indonesia Serikat kedudukan kementerian kemakmuran kembali lagi ke Yogyakarta.

5. Periode 1 Juli 1951 -1954

Republik Indonesia Serikat pada periode ini berubah menjadi Negara Kesatuan Republik Indonesia, Kementerian Kemakmuran dipecah menjadi 2 bagian :

- a. Kementerian Perindustrian.
- b. Kementerian Perdagangan dan Perindustrian.

Tak lama kemudian Kementerian Perdagangan dan Perindustrian diubah menjadi Kementerian Perekonomian.

6. Periode tahun 1945 – 1959

Kementerian Perekonomian pada periode ini berubah menjadi kementerian Perdagangan, sehingga ada 2 kementerian yaitu :

- a. Kementerian perdagangan.
- b. Kementerian Perindustrian.

7. Periode tahun 1959 – 1966

Pada tahun 1959 Pemerintah Indonesia membentuk 2 departemen perindustrian yang bernama :

- a. Departemen perindustrian dasar dan pertambangan.
- b. Departemen perindustrian.

8. Periode 5 november 1966

Berdasarkan PP No. 2/1962 Departemen Perindustrian menyerahkan wewenang kepada Gubernur KDH tingkat 1 Jawa Tengah dengan SK pada tanggal 5 November 1966 No. MU.7/B/B tentang Penetapan Susunan Organisasi Dinas Perindustrian Propinsi Jawa Tengah.

9. Periode tahun 1974

Surat Keputusan (SK) yang tersebut diatas sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan Industri di daerah, maka Gubernur KDH memperbaharui Surat Keputusan tersebut dengan mengeluarkan SK Gubernur KDH tingkat 1 Jawa Tengah NO.HUK – 105/1974 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Perindustrian Dati 1 Jawa Tengah, dan diterbitkan



lagi Perda No. 2 tahun 1998 tentang Pembentukan Organisasi Tata kerja Dinas Perindustrian Provinsi Dati 1 Jawa Tengah.

#### 10. Periode tahun 2001

Pada periode ini Dinas Perindustrian bergabung dengan Kanwil Perindah, maka diterbitkan perda No. 7 tahun 2001 tanggal 20 Juni 2001 tentang Pembentukan kedudukan, Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi) dan Susunan Organisasi Dinas Perindustrian dan Perdagangan.

#### 11. Periode Tahun 2006

Pada periode ini terjadi pemisahan antara Dinas Perindustrian dan Perdagangan dengan diterbitkannya Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah No. 7 Tahun 2001 Tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan susunan Organisasi. Dengan peraturan ini terbentuklah Dinas Perdagangan. Dan didukung dengan Peraturan Gubernur Jawa Tengah No. 26 Tahun 2006 Tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.

#### 12. Periode Tahun 2008

Pada Periode ini terjadi penggabungan kembali antar Dinas Perindustrian dan Perdagangan dengan di terbitkannya, Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah No.6 Tahun 2008.Tanggal 7 Juni 2008, Tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Jawa Tengah. Dengan Peraturan ini terbentuklah Dinas Perindustrian dan Perdagangan.

#### 4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Guna menyalurkan tugas dan fungsinya, Dinas perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah mempunyai Visi dan Misi sebagai berikut :

1. Visi

Pada Tahun 2020 terwujud industri dan perdagangan yang kuat dan tangguh bertumpu pada potensi sumber daya daerah, berorientasi pada ekonomi kerakyatan.

2. Misi

- a. Meningkatkan industri dan perdagangan yang berdaya saing kuat dan tangguh di era globalisasi.
- b. Mempercepat pertumbuhan ekonomi daerah dengan lebih memperhatikan aspek lingkungan, tertib niaga dan perlindungan konsumen serta kelancaran distribusi.
- c. Meningkatkan pemberdayaan ekonomi kerakyatan.

**4.1.3 Hasil Analisis**

1. **Analisis Deskriptif**

Analisis deskripsi hasil jawaban responden tentang pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah dapat dilihat hasilnya sebagai berikut :

**a. Budaya Organisasi**

Pada variabel budaya organisasi digunakan 14 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5, sehingga skor minimal =  $1 \times 14 \times 85 = 1190$  dan skor maksimal =  $5 \times 14 \times 85 = 5950$ . Rentang skor =  $5950 - 1190 = 4760$ . Interval kelas =  $4760 : 5 = 952$ . Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Kategori Budaya Organisasi**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
4999 – 5950	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
4047 – 4998	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
3095 – 4046	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
2143 – 3094	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
1191 – 2142	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2009

Hasil penelitian diperoleh skor total jawaban responden terhadap variabel budaya organisasi adalah 4600, skor maksimal = 5950, jadi Distribusi frekuensi (DP) =  $\text{Skor total} : \text{Skor maksimal} \times 100\% = 4600 : 5950 \times 100\% = 77,31\%$ . Berdasarkan kategori pada tabel 4.1 diatas, budaya organisasi yang tercipta di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah termasuk dalam kategori baik sebesar 77,31%.

Budaya organisasi dalam kajian penelitian ini dilihat dari 14 Indikator yaitu: inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, keagresifan, stabilitas .

### 1) Inovasi dan Pengambilan Risiko

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal =  $1 \times 2 \times 85 = 170$  dan skor maksimal =  $5 \times 2 \times 85 = 850$ . Rentang skor =  $850 - 170 = 680$ . Interval kelas =  $680 : 5 = 136$ . Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Kategori Indikator Inovasi dan Pengambilan Risiko**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
715 – 850	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
579 – 714	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
443 – 578	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
307 – 442	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
171 – 306	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 666, skor maksimal = 850, jadi DP =  $\text{Skor total} : \text{Skor maksimal} \times 100\% = 666 : 850 \times 100\% = 78,35\%$  termasuk dalam kategori baik.

## 2) Perhatian terhadap Detail

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal =  $1 \times 2 \times 85 = 170$  dan skor maksimal =  $5 \times 2 \times 85 = 850$ . Rentang skor =  $850 - 170 = 680$ . Interval kelas =  $680 : 5 = 136$ . Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Kategori Indikator Perhatian terhadap Detail**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
715 – 850	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
579 – 714	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
443 – 578	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
307 – 442	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
171 – 306	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 706, skor maksimal = 850, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% =  $706 : 850 \times 100\% = 83,05\%$  termasuk dalam kategori baik.

### 3) Orientasi Hasil

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal =  $1 \times 2 \times 85 = 170$  dan skor maksimal =  $5 \times 2 \times 85 = 850$ . Rentang skor =  $850 - 170 = 680$ . Interval kelas =  $680 : 5 = 136$ . Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.4**

#### **Kategori Indikator Orientasi Hasil**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
715 – 850	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
579 – 714	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
443 – 578	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
307 – 442	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
171 – 306	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 694, skor maksimal = 850, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% =  $694 : 850 \times 100\% = 81,64\%$  termasuk dalam kategori baik.

#### 4) Orientasi Manusia

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal =  $1 \times 2 \times 85 = 170$  dan skor maksimal =  $5 \times 2 \times 85 = 850$ . Rentang skor =  $850 - 170 = 680$ . Interval kelas =  $680 : 5 = 136$ . Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Kategori Indikator Orientasi Manusia**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
715 – 850	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
579 – 714	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
443 – 578	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
307 – 442	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
171 – 306	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 726, skor maksimal = 850, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% =  $726 : 850 \times 100\% = 85,41\%$  termasuk dalam kategori baik.

### 5) Orientasi Tim

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal =  $1 \times 2 \times 85 = 170$  dan skor maksimal =  $5 \times 2 \times 85 = 850$ . Rentang skor =  $850 - 170 = 680$ . Interval kelas =  $680 : 5 = 136$ . Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Kategori Indikator Orientasi Tim**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
715 – 850	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
579 – 714	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
443 – 578	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
307 – 442	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
171 – 306	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 723, skor maksimal = 850, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% =  $723 : 850 \times 100\% = 85,05\%$  termasuk dalam kategori sangat baik.

### 6) Keagresifan

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal =  $1 \times 2 \times 85 = 170$  dan skor maksimal =  $5 \times 2 \times 85 = 850$ . Rentang skor =  $850 -$

$170 = 680$ . Interval kelas =  $680 : 5 = 136$ . Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Kategori Indikator Keagresifan**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
715 – 850	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
579 – 714	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
443 – 578	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
307 – 442	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
171 – 306	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 722, skor maksimal = 850, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% =  $722 : 850 \times 100\% = 84,94\%$  termasuk dalam kategori sangat baik.

#### 7) Stabilitas

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal =  $1 \times 2 \times 85 = 170$  dan skor maksimal =  $5 \times 2 \times 85 = 850$ . Rentang skor =  $850 - 170 = 680$ . Interval kelas =  $680 : 5 = 136$ . Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Kategori Indikator Stabilitas**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
---------------	---------------------	----------



715 – 850	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
579 – 714	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
443 – 578	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
307 – 442	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
171 – 306	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 714, skor maksimal = 850, jadi DP =  $\text{Skor total} : \text{Skor maksimal} \times 100\% = 714 : 850 \times 100\% = 84\%$  termasuk dalam kategori baik.

#### b. Gaya Kepemimpinan

Pada variabel gaya kepemimpinan digunakan 10 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5, sehingga skor minimal =  $1 \times 10 \times 85 = 850$  dan skor maksimal =  $5 \times 10 \times 85 = 4250$ . Rentang skor =  $4250 - 850 = 3400$ . Interval kelas =  $3400 : 5 = 680$ . Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.9**

#### **Distribusi Kategori Gaya Kepemimpinan**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
---------------	---------------------	----------

3571– 4250	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
2891 – 3570	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
2211 – 2890	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
1531 – 2210	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
851 – 1530	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data hasil penelitian diperoleh skor total jawaban responden terhadap variabel gaya kepemimpinan adalah 3516, skor maksimal = 4250, jadi Distribusi frekuensi (DP) = Skor total : Skor maksimal x 100% =  $3516 : 4250 \times 100\% = 82,72\%$ . Berdasarkan kategori gaya kepemimpinan pada tabel 4.9 gaya kepemimpinan yang tercipta di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah termasuk dalam kategori baik sebesar 82,72%.

Gaya kepemimpinan dalam kajian penelitian ini dilihat dari 5 Indikator yaitu: visioner, pembimbing, afiatif, demokratis, serta komunikatif.

### 1. Visioner

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal =  $1 \times 2 \times 85 = 170$  dan skor maksimal =  $5 \times 2 \times 85 = 850$ . Rentang skor =  $850 - 170 = 680$ . Interval kelas =  $680 : 5 = 136$ . Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Kategori Indikator Visioner**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
715 – 850	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
579 – 714	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
443 – 578	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
307 – 442	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
171 – 306	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 714, skor maksimal = 850, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% =  $714 : 850 \times 100\% = 79,64\%$  termasuk dalam kategori baik.

## 2. Pembimbing

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal =  $1 \times 2 \times 85 = 170$  dan skor maksimal =  $5 \times 2 \times 85 = 850$ . Rentang skor =  $850 - 170 = 680$ . Interval kelas =  $680 : 5 = 136$ . Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.11**

### **Kategori Indikator pembimbing**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
715 – 850	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
579 – 714	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
443 – 578	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
307 – 442	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
171 – 306	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 718, skor maksimal = 850, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% = 718 : 850 x 100% = 83,47% termasuk dalam kategori baik.

### 3. Afiliatif

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal = 1 x 2 x 85 = 170 dan skor maksimal = 5 x 2 x 85 = 850. Rentang skor = 850 – 170 = 680. Interval kelas = 680 : 5 = 136. Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Kategori Indikator Afiliatif**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
715 – 850	84,00 < % skor ≤ 100	Sangat baik
579 – 714	68,00 < % skor ≤ 84,00	Baik
443 – 578	52,00 < % skor ≤ 68,00	Cukup
307 – 442	36,00 < % skor ≤ 52,00	Kurang Baik
171 – 306	20,00 ≤ % skor ≤ 36,00	Tidak Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 720, skor maksimal = 850, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% = 720 : 850 x 100% = 83,70% termasuk dalam kategori baik.

### 4. Demokratis

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal = 1 x 2 x 85 = 170 dan skor maksimal = 5 x 2 x 85 = 850. Rentang skor = 850 –

$170 = 680$ . Interval kelas =  $680 : 5 = 136$ . Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Kategori Indikator Demokratis**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
715 – 850	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
579 – 714	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
443 – 578	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
307 – 442	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
171 – 306	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 696, skor maksimal = 850, jadi DP =  $\text{Skor total} : \text{Skor maksimal} \times 100\% = 696 : 850 \times 100\% = 81,88\%$  termasuk dalam kategori baik.

### 5. komunikatif

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal =  $1 \times 2 \times 85 = 170$  dan skor maksimal =  $5 \times 2 \times 85 = 850$ . Rentang skor =  $850 - 170 = 680$ . Interval kelas =  $680 : 5 = 136$ . Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Kategori Indikator Komunikatif**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
715 – 850	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
579 – 714	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
443 – 578	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
307 – 442	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
171 – 306	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 705, skor maksimal = 850, jadi DP =  $\text{Skor total} : \text{Skor maksimal} \times 100\% = 705 : 850 \times 100\% = 82,94\%$  termasuk dalam kategori baik.

**c. Kompensasi**

Pada variabel kompensasi digunakan 12 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5, sehingga skor minimal =  $1 \times 12 \times 85 = 1020$  dan skor maksimal =  $5 \times 12 \times 85 = 5100$ . Rentang skor =  $5100 - 1020 = 4080$ . Interval kelas =  $4080 : 5 = 816$ . Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Distribusi Kategori Kompensasi**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
4285 – 5100	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
3469 – 4284	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
2653 – 3468	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
1837 – 2652	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
1020 – 1836	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data hasil penelitian diperoleh skor total jawaban responden terhadap variabel kompensasi adalah 4313, skor maksimal = 5100, jadi Distribusi frekuensi (DP) = Skor total : Skor maksimal x 100% =  $4313 : 5100 \times 100\% = 84,56\%$ . Berdasarkan kategori kompensasi pada tabel 4.15 Kompensasi yang tercipta di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah termasuk dalam kategori baik sebesar 84,56%.

Kompensasi dalam kajian penelitian ini dilihat dari 3 Indikator yaitu: kompensasi material, kompensasi sosial, kompensasi aktivitas.

### 1. Kompensasi Material

Pada indikator ini digunakan 4 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal =  $1 \times 4 \times 85 = 340$  dan skor maksimal =  $5 \times 4 \times 85 = 1700$ . Rentang skor =  $1700 - 340 = 1360$ . Interval kelas =  $1360 : 5 = 272$ . Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.16**  
**Kategori Indikator Kompensasi Material**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
1426 – 1700	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
1157 – 1425	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
885 – 1156	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
613 – 884	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
341 – 612	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 1386, skor maksimal = 1700, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% = 1386 : 1700 x 100% = 81,52% termasuk dalam kategori baik.

## 2. Kompensasi Sosial

Pada indikator ini digunakan 4 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal = 1 x 4 x 85 = 340 dan skor maksimal = 5 x 4 x 85 = 1700. Rentang skor = 1700 – 340 = 1360. Interval kelas = 1360 : 5 = 272. Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.17**  
**Kategori Indikator Kompensasi Sosial**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
1426 – 1700	84,00 < % skor ≤ 100	Sangat baik
1157 – 1425	68,00 < % skor ≤ 84,00	Baik
885 – 1156	52,00 < % skor ≤ 68,00	Cukup
613 – 884	36,00 < % skor ≤ 52,00	Kurang Baik
341 – 612	20,00 ≤ % skor ≤ 36,00	Tidak Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 1450, skor maksimal = 1700, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% = 1450 : 1700 x 100% = 82,90% termasuk dalam kategori baik.

## 3. Kompensasi Aktivitas

Pada indikator ini digunakan 4 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal = 1 x 4



$\times 85 = 340$  dan skor maksimal =  $5 \times 4 \times 85 = 1700$ . Rentang skor =  $1700 - 340 = 1360$ . Interval kelas =  $1360 : 5 = 272$ . Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut

**Tabel 4.18**  
**Kategori Indikator Kompensasi Aktivitas**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
1426 – 1700	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
1157– 1425	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
885 – 1156	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
613 – 884	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
341 – 612	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 1477, skor maksimal = 1700, jadi DP =  $\text{Skor total} : \text{Skor maksimal} \times 100\% = 1477 : 1700 \times 100\% = 81,09\%$  termasuk dalam kategori baik.

#### d. Komitmen Organisasi

Pada variabel komitmen organisasi digunakan 9 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5, sehingga skor minimal =  $1 \times 9 \times 85 = 765$  dan skor maksimal =  $5 \times 9 \times 85 = 3825$ . Rentang skor =  $3825 - 765 = 3060$ . Interval kelas =  $3060 : 5 = 612$ . Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

Komitmen organisasi dalam kajian penelitian ini dilihat dari 3 Indikator yaitu: komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuen.

Tabel 4.19

**Distribusi Kategori Komitmen Organisasi**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
613 – 3825	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
2602 – 3213	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
1990 – 2601	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
1378 – 1989	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
766 – 1377	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data hasil penelitian diperoleh skor total jawaban responden terhadap variabel komitmen organisasi adalah 2885, skor maksimal = 3825 , jadi Distribusi frekuensi (DP) = Skor total : Skor maksimal x 100% =  $2885 : 3825 \times 100\% = 75,42\%$ . Berdasarkan kategori pada tabel 4.19 komitmen organisasi yang tercipta di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah termasuk dalam kategori baik sebesar 75,42%.

### 1. Komitmen Afektif

Pada indikator ini digunakan 3 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal =  $1 \times 3 \times 85 = 255$  dan skor maksimal =  $5 \times 3 \times 85 = 1275$  Rentang skor =  $1275 - 255 = 1020$ . Interval kelas =  $1020 : 5 = 204$  Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.20**  
**Kategori Indikator Komitmen Afektif**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
1072 – 1275	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
868 – 1071	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
664 – 867	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
460 – 663	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
256 – 459	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 991, skor maksimal = 1275, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% =  $991 : 1275 \times 100\%$  = 77,69% termasuk dalam kategori baik.

## 2. Komitmen Afektif

Pada indikator ini digunakan 3 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal =  $1 \times 3 \times 85 = 255$  dan skor maksimal =  $5 \times 3 \times 85 = 1275$  Rentang skor =  $1275 - 255 = 1020$ . Interval kelas =  $1020 : 5 = 204$  Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.21**  
**Kategori Indikator Komitmen Normatif**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
1072 – 1275	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
868 – 1071	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
664 – 867	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
460 – 663	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
256 – 459	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 907, skor maksimal = 1275, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% =  $907 : 1275 \times 100\%$  = 71,11% termasuk dalam kategori baik.

### 3. Komitmen Afektif

Pada indikator ini digunakan 3 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal =  $1 \times 3 \times 85 = 255$  dan skor maksimal =  $5 \times 3 \times 85 = 1275$  Rentang skor =  $1275 - 255 = 1020$ . Interval kelas =  $1020 : 5 = 204$  Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.22**  
**Kategori Indikator Komitmen Kontinuen**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
1072 – 1275	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
868 – 1071	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
664 – 867	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
460 – 663	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
256 – 459	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 987, skor maksimal = 1275, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% =  $987 : 1275 \times 100\%$  = 77,41% termasuk dalam kategori baik.

## 2. Analisis Kuantitatif

### 1) Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Ada beberapa hal yang dapat diketahui dari analisis ini, antara lain:

#### a. Model Regresi

Dapat digunakan untuk mengetahui bentuk hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil analisis data pada SPSS, hasil analisis regresi linier berganda tercantum pada tabel 4.23 dibawah ini :

Tabel 4.23  
Hasil analisis regresi linier berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	4,970	2,234	
	BudayaOrganisasi	,153	,057	,248
	GayaKepemimpinan	,166	,068	,279
	Kompensasi	,217	,065	,346

a. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

Sumber: Analisis data penelitian, 2009

Dalam tabel 4.23 tercantum konstanta (B) sebesar 4,970. Koefisien regresi untuk budaya organisasi sebesar 0,153 dan untuk gaya kepemimpinan sebesar 0,166 serta untuk kompensasi sebesar 0,217 sehingga persamaan regresi yang diperoleh adalah  $Y = 4,970 + 0,153X_1 + 0,166X_2 + 0,217X_3$ . Persamaan regresi tersebut mengandung arti:

a) Konstanta = 4,970

Jika variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan serta kompensasi diasumsikan tetap (konstan), maka komitmen organisasi adalah sebesar 4,970.

b) Koefisien budaya organisasi ( $X_1$ ) = 0,153

Jika budaya organisasi mengalami peningkatan 1 poin sementara gaya kepemimpinan dan kompensasi tetap, maka akan menyebabkan kenaikan komitmen organisasi sebesar 0,153 poin.

c) Koefisien gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) = 0,166

Jika gaya kepemimpinan mengalami peningkatan sebesar 1 poin sementara budaya organisasi dan kompensasi tetap, maka akan menyebabkan kenaikan komitmen organisasi sebesar 0,166 poin. Koefisien gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) = 0,166 poin.

d) Koefisien kompensasi ( $X_3$ ) = 0,217

Jika kompensasi mengalami peningkatan sebesar 1 poin sementara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan tetap, maka akan menyebabkan kenaikan komitmen organisasi sebesar 0,217 poin.

Berdasarkan tabel 4.23 menunjukkan bahwa koefisien regresi yang diperoleh yaitu:  $\hat{Y} = 4,970 + 0,153X_1 + 0,166X_2 + 0,217X_3$ . Persamaan regresi tersebut mempunyai makna bahwa pada persamaan tersebut diperoleh koefisien regresi bertanda positif (+) artinya kenaikan variabel independen akan diikuti oleh kenaikan variabel dependen. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa jika variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi meningkat masing-masing satu poin, maka akan diikuti dengan meningkatnya variabel komitmen organisasi, dan sebaliknya jika variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi menurun masing-masing satu poin, maka akan diikuti dengan menurunnya variabel komitmen organisasi.

## **b. Pengujian Hipotesis**

### **1) Pengujian Secara Simultan (Uji F)**

Uji simultan digunakan untuk menguji hipotesis adanya pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan serta kompensasi terhadap

komitmen organisasi secara bersama-sama. Pengujian hipotesis secara simultan dengan analisis varians dengan bantuan komputer program *SPSS for Windows release 12* seperti terangkum pada tabel 4.24 dibawah ini :

Tabel 4.24  
Uji F

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	500,235	3	166,745	34,204	,000 <sup>a</sup>
	Residual	394,871	81	4,875		
	Total	895,106	84			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, BudayaOrganisasi, GayaKepemimpinan

b. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

Sumber: Analisis data penelitian, 2009

Berdasarkan tabel 4.24 diatas, diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 34,204 dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Karena nilai signifikansi yang didapat < taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga  $H_4$  yang menyatakan “ ada pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi “diterima”.

## 2) Pengujian Secara Parsial (Uji t)

Uji parsial digunakan untuk menguji hipotesis adanya pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi secara parsial atau secara sendiri-sendiri pada tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Hasil uji parsial dapat dilihat pada nilai  $t_{hitung}$  dan nilai signifikansinya yang tertera pada tabel 4.25 dibawah ini:

Tabel 4.25  
Uji t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,970	2,234		2,225	,029
	BudayaOrganisasi	,153	,057	,248	2,664	,009
	GayaKepemimpinan	,166	,068	,279	2,439	,017
	Kompensasi	,217	,065	,346	3,337	,001

a. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi



Sumber: Analisis data penelitian, 2009

Hasil uji secara parsial yang didapat pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

**a) Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi**

Berdasarkan tabel 4.25 di atas, menunjukkan bahwa uji keberartian koefisien regresi dengan uji t diperoleh  $t_{hitung} = 2,664$  dengan signifikansi  $0,009 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

**b) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi**

Berdasarkan tabel 4.25 di atas menunjukkan bahwa uji keberartian koefisien regresi dengan uji t diperoleh  $t_{hitung} = 2,439$  dengan signifikansi  $0,017 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

**c) Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi**

Berdasarkan tabel 4.25 di atas menunjukkan bahwa uji keberartian koefisien regresi dengan uji t diperoleh  $t_{hitung} = 3,337$  dengan signifikansi  $0,001 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

**c. Koefisien Determinasi**

1) Koefisien Determinasi Simultan

Derajat hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi dengan komitmen organisasi secara bersama-sama atau secara simultan dapat diketahui dari nilai *Adjusted R Square*, karena nilai *Adjusted R Square* dapat naik atau turun bila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model (Ghozali, 2005:83). Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program *SPSS for Windows release 12*, dapat diketahui besarnya koefisien determinasi secara simultan seperti terangkum pada tabel 4.58 di bawah ini :

Tabel 4.26  
Koefisien Determinasi Secara Simultan

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,748 <sup>a</sup>	,559	,543	2,208	2,140

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, BudayaOrganisasi, GayaKepemimpinan

b. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

Sumber: Analisis data penelitian, 2009

Berdasarkan tabel 4.26 diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,543. Dengan demikian menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi secara bersama-sama mempengaruhi komitmen organisasi pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah sebesar 54,3% dan sisanya yaitu 45,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

2) Koefisien Determinasi Parsial

Besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi secara parsial ( $r^2$ ) dari masing-masing variabel tersebut. Koefisien determinasi parsial masing-masing variabel digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel, yaitu pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$  serta  $X_3$  terhadap  $Y$  didapat dari nilai  $r$  yang dikuadratkan dikalikan 100%. Secara matematis dapat ditulis ( $r^2 \times 100\%$ ).

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program *SPSS for Windows release 12*, dapat diketahui besarnya koefisien determinasi secara parsial seperti terangkum pada tabel 4.27 di bawah ini :

Tabel 4.27  
Koefisien Determinasi Secara Parsial

Correlations			Collinearity Statistics	
Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
,581	,284	,197	,629	1,590
,671	,262	,180	,416	2,407
,658	,348	,246	,508	1,970

Sumber: Analisis data penelitian, 2009

Berdasarkan tabel 4.27 diatas, koefisien determinasi secara parsial untuk budaya organisasi dengan komitmen organisasi sebesar 0,284. Berarti besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi adalah 8,06%. Koefisien determinasi parsial gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasi sebesar 0,262. Berarti besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap

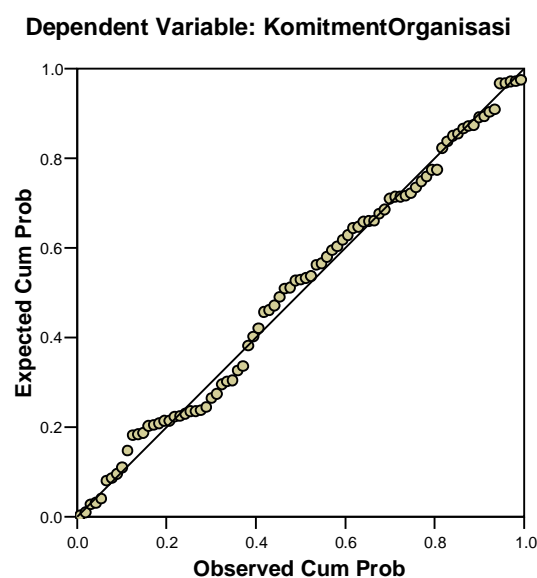
komitmen organisasi adalah 6,86%. Koefisien determinasi parsial kompensasi dengan komitmen organisasi sebesar 0,348. Berarti besarnya pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi adalah 12,11%.

### 3. Hasil Uji Asumsi Klasik

#### 1) Uji Normalitas

Uji *normalitas* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan melihat penyebaran data (titik) pada garis diagonal ( $45^0$ ) atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dibawah ini adalah gambar penyebaran P-Plot:

Gambar 4.1. *P- Plot*  
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: Analisis data penelitian, 2009

Pada gambar di atas, data menyebar mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tersebut memenuhi asumsi *normalitas*.

## 2) Uji Multikolinieritas

Berdasarkan hasil pengolahan dengan menggunakan program SPSS, didapatkan besarnya nilai toleransi masing-masing variabel yang kurang dari 1 dan nilai VIF antara 1 sampai 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tersebut tidak terdapat problem *multikolinieritas*. Lebih jelasnya hasil tersebut tersaji pada tabel berikut:

**Tabel 4.28**  
**Hasil Perhitungan Multikolinearitas**

Variabel bebas	Toleransi	VIF
Budaya Organisasi (X1)	0,629	1,590
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,416	2,407
Kompensasi (X3)	0,508	1,970

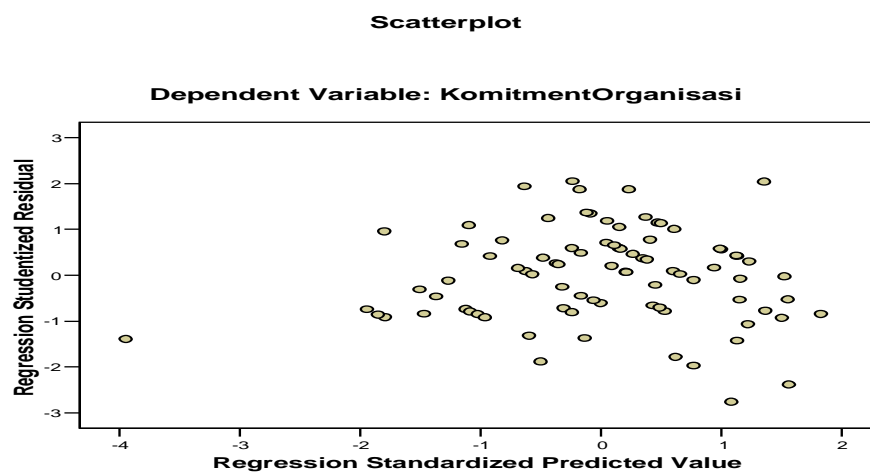
Sumber: Analisis data penelitian, 2009

## 3) Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil analisis dengan program komputasi *SPSS for Windows release 12* diperoleh *scatter plot* yang tidak membentuk pola tertentu, maka model regresi tidak memiliki gejala

***heteroskedastisitas***. Lebih jelasnya pola *scatter plot* dari hasil perhitungan diperlihatkan di bawah ini:

Gambar 4.2 *Scatterplot*



Sumber: Analisis data penelitian, 2009

Pada gambar di atas titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y maka dapat disimpulkan bebas *heteroskedastisitas*, sehingga efisien untuk menggambarkan bentuk hubungan antara variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi.

#### 4.2. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai di lingkungan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah secara simultan maupun secara parsial. Hasil analisis data uji simultan menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi

pegawai Perdagangan Provinsi Jawa Tengah sebesar 54,3%. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa selain budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi, komitmen organisasi juga di pengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini sebesar 45,7%.

Bentuk pengaruh antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi terhadap komitmen organisasi pegawai adalah pengaruh positif yang ditunjukkan dari harga-harga koefisien regresi maupun koefisien korelasi yang bertanda positif.

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa jika variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah meningkat, maka akan diikuti dengan meningkatnya komitmen organisasi dari pegawai dan sebaliknya jika variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah menurun, maka akan diikuti dengan menurunnya komitmen organisasi dari pegawai. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen organisasi di lingkungan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah adalah dengan meningkatkan budaya organisasi, gaya kepemimpinan yang sesuai, serta pemberian kompensasi yang adil dan layak.

Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi diperkuat dengan penelitian Lok dan Crawford

(2004:321) yang menguji pengaruh budaya organisasional dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada para manajer Australia dan Hongkong. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi diperkuat oleh Young et,al (1998:200) yang mengemukakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu: kepuasan terhadap promosi, karakteristik pekerjaan, komunikasi kerja, kepuasan terhadap pimpinan, pertukaran ekstrinsik, pertukaran intrinsik, imbalan intrinsik, imbalan ekstrinsik. Menurut Michael dan Harold (1993 : 443) mengemukakan bahwa kompensasi yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah kompensasi aktivitas, kompensasi sosial, dan kompensasi material.

#### **4.2.1. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi**

Budaya organisasi merupakan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Budaya organisasi juga merupakan salah satu variabel penting bagi seorang pemimpin, karena budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang diakui dan menjadi pedoman bagi pelaku anggota organisasi. Siagian (2002:200).

Adanya perbedaan tingkat budaya organisasi dari pegawai, dalam hal ini terkait dengan frekuensi kehadiran inilah yang membedakan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan masing-masing pegawai. Bagi pegawai



yang memiliki budaya organisasi tinggi tentunya mereka akan memiliki nilai nilai yang segaris dengan organisasi yang dapat menyebabkan pegawai tersebut termotivasi, berkomitmen serta terpuaskan dan dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya sedangkan bagi pegawai yang memiliki budaya organisasi rendah tentunya mereka akan kurang termotivasi, berkomitmen dan selalu menunda-nunda pekerjaannya dan lebih mengutamakan hal-hal lain diluar pekerjaan.

Budaya organisasi sebagai hasil kesepakatan bersama akan menjadikan anggota organisasi tersebut mempunyai rasa tanggung jawab dalam mengimplementasikan aspek-aspek penting budaya organisasi tersebut. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasi yang menaunginya.

Budaya organisasi yang tercipta pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah tergolong **baik**. Ini terbukti dengan adanya peraturan bersama tentang apel pagi untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai, adanya kerjasama antar pegawai dalam memecahkan masalah bersama, adanya sikap saling menghormati dan peka satu sama lain.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di lingkungan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah diketahui bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 8,06%. Kecilnya pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada lingkungan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa

Tengah dikarenakan ada variabel lain yang mungkin mempunyai pengaruh lebih kuat yang tidak dikaji dalam penelitian ini seperti : komunikasi kerja, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman kerja.

#### **4.2.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi**

Gaya kepemimpinan berkenaan dengan cara-cara yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya. Jika kepemimpinan tersebut terjadi pada suatu organisasi formal tertentu, di mana para manajer perlu mengembangkan karyawan, membangun iklim motivasi, menjalankan fungsi-fungsi manajerial dalam rangka menghasilkan kinerja yang tinggi dan meningkatkan kinerja perusahaan, maka manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya (Siagian, 2002:75).

Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dikarenakan seorang pemimpin dalam menghadapi situasi yang menuntut aplikasi gaya kepemimpinannya. Aplikasi gaya kepemimpinan dapat melalui beberapa proses seperti: memahami gaya kepemimpinannya, mendiagnosa suatu situasi, menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi atau dengan mengubah situasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan dilengkapi dengan sikap-sikap pimpinan yang mampu memberikan petunjuk pelaksanaan kerja yang baik kepada karyawan, selalu mengawasi karyawan dalam penyelesaian tugas, selalu memberikan evaluasi hasil kerja yang baik maupun yang buruk,

kemampuan pimpinan menyampaikan ide-ide atau gagasan kreatif, ketegasan pimpinan terhadap karyawan, kemampuan membuat keputusan-keputusan yang tepat, serta partisipasi pimpinan dalam penyelesaian tugas. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasi yang menaunginya.

Gaya kepemimpinan yang tercipta pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah tergolong **baik**. Ini terlihat dari Peran serta pimpinan untuk membentuk komitmen karyawan juga dirasa sudah baik, seperti memberikan keteladanan yang baik kepada para karyawan, memberikan bimbingan dalam menyelesaikan masalah, melibatkan karyawan dalam memecahkan permasalahan, serta memberikan sanksi-sanksi hukuman bagi para pelanggar.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di lingkungan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah diketahui bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 6,86%. Kecilnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada lingkungan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah dikarenakan ada variabel lain diluar penelitian ini yang mungkin mempunyai pengaruh lebih kuat yang tidak dikaji dalam penelitian ini seperti : komunikasi kerja, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman kerja.

#### **4.2.3. Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi**

Kompensasi merupakan balas jasa yang wajib diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas partisipasi atau kontribusinya di dalam

kegiatan perusahaan. Kompensasi penting bagi karyawan karena sebagai individu, besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Program kompensasi juga penting bagi perusahaan, hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan (Handoko,2001: 155).

Hal ini di dukung juga oleh pendapat Martoyo (1994:145) yang menyatakan bahwa kompensasi yang tinggi pada seorang karyawan mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari karyawan yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/rendahnya produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan. Semakin banyak pegawai yang diberi kompensasi yang layak dan adil berarti semakin banyak karyawannya yang berprestasi tinggi. Banyaknya karyawan yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu (yang diakibatkan oleh kurang efisien dan efektifitasnya kerja). Dengan demikian pemberian kompensasi dapat menjadikan karyawan lebih komitmen terhadap perusahaan.

Ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dapat menimbulkan perilaku negatif karyawan terhadap perusahaan dan dampak *job involvement* yang bisa dilihat dari menurunnya komitmen yang pada akhirnya akan menurunkan prestasi kerjanya (Noe,1994 : 135).

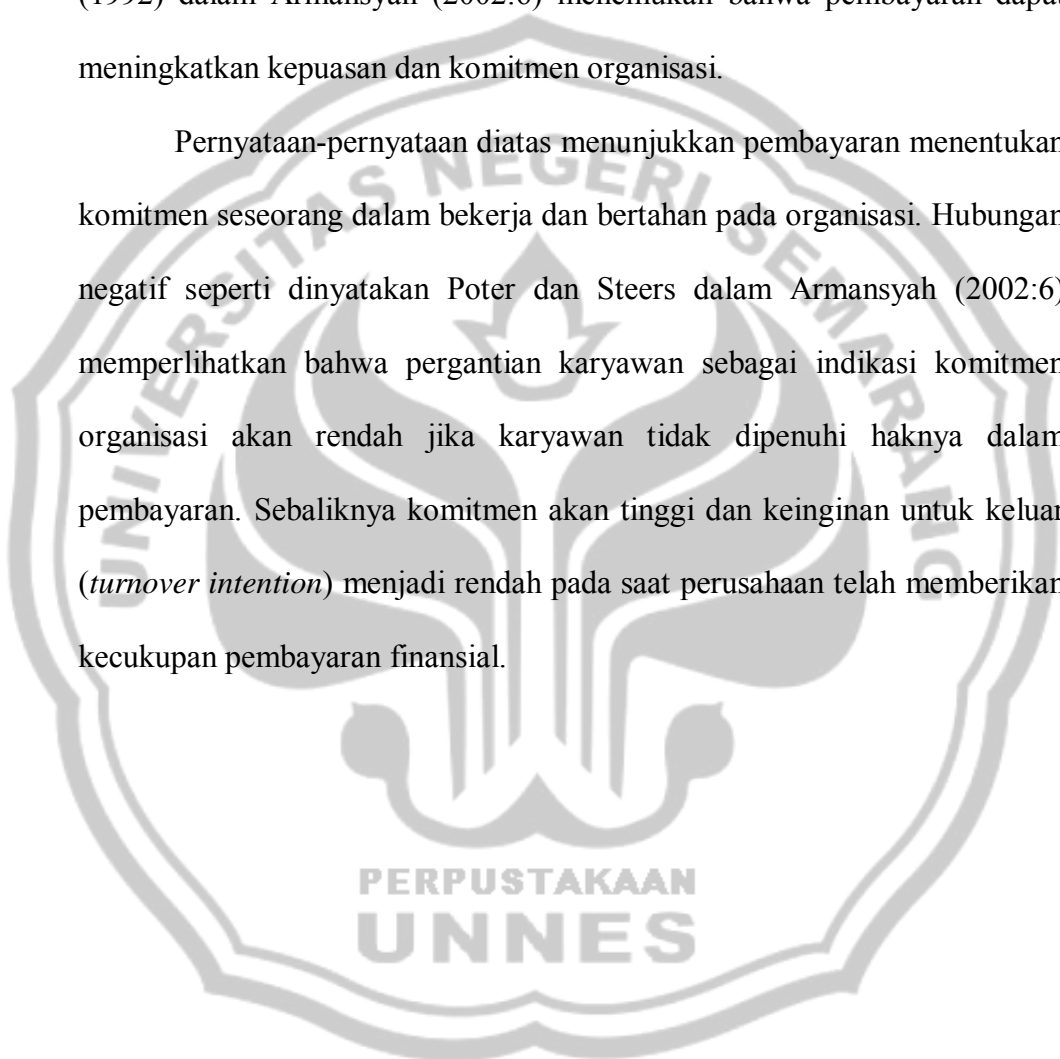
Pelaksanaan kompensasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah tergolong **baik**. Ini terlihat dari pemberian gaji yang lebih besar dari UMK yang telah ditetapkan sebesar Rp 715.700/bulan. Selain itu pegawai juga mendapatkan berbagai macam tunjangan seperti; tunjangan hari raya, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan kerja, dan jaminan sosial tenaga kerja (Jamsostek). Penyediaan sarana dan prasarana yang lengkap seperti tempat parkir, telepon, tempat peribadatan, kantin, dan mesin fotocopy merupakan kompensasi pelengkap yang dapat menunjang kinerja pegawai sehingga pegawai menjadi komit terhadap organisasi.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di lingkungan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah diketahui bahwa diantara variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi, yang memberikan pengaruh paling dominan terhadap komitmen organisasi pegawai adalah kompensasi yaitu sebesar 12,11%. Besarnya kompensasi untuk karyawan atau anggota organisasi akan menentukan komit atau tidaknya mereka bekerja di dalam perusahaan. Kebutuhan-kebutuhan yang telah terpenuhi dengan adanya pembayaran yang layak, memberikan rasa aman karyawan dalam kehidupannya sehingga menghambat pemikiran-pemikiran untuk keluar dari organisasi.

Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi di dukung oleh Studi Berkowitz *et. al.* (1987) dalam Armansyah (200:6) menyatakan bahwa nilai yang dirasakan dari kerja dan penghargaan seseorang merupakan peramal yang penting untuk kepuasan atas gaji. Hal ini menunjukkan bahwa

gaji yang didasarkan pada kerja pribadi menyebabkan kepuasan terhadap gaji tersebut. Poter dan Steers (1986) dalam Armansyah (2002:6) mengungkapkan adanya suatu hubungan negatif antara pergantian karyawan dengan kepuasan terhadap pembayaran. Melalui penelitiannya Drago *et. al.* (1992) dalam Armansyah (2002:6) menemukan bahwa pembayaran dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen organisasi.

Pernyataan-pernyataan diatas menunjukkan pembayaran menentukan komitmen seseorang dalam bekerja dan bertahan pada organisasi. Hubungan negatif seperti dinyatakan Poter dan Steers dalam Armansyah (2002:6) memperlihatkan bahwa pergantian karyawan sebagai indikasi komitmen organisasi akan rendah jika karyawan tidak dipenuhi haknya dalam pembayaran. Sebaliknya komitmen akan tinggi dan keinginan untuk keluar (*turnover intention*) menjadi rendah pada saat perusahaan telah memberikan kecukupan pembayaran finansial.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasannya, maka dapat diambil suatu simpulan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah sebesar 8,06%.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah sebesar 6,86%.
3. Kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi secara positif terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah sebesar 12,11%.
4. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah sebesar 54,3%.

#### **5.2 Saran**

Saran yang dapat diberikan dari simpulan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah sudah baik, hal tersebut perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi. Misalnya dengan cara pimpinan memberikan contoh datang apel

pagi lebih awal, melakukan pengecekan presensi pada tengah hari, serta memberikan penghargaan untuk pegawai yang kehadirannya lebih dari 90% setiap tahun agar komitmen pegawai dapat selalu baik.

2. Gaya kepemimpinan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah saat ini dapat dikategorikan dalam kondisi baik, hal tersebut juga perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi. Misalnya dengan cara memberikan penyuluhan, bimbingan, melibatkan karyawan dalam memecahkan permasalahan serta lebih meningkatkan lagi pengawasan dan ketegasannya terhadap para pegawai agar komitmen organisasi pegawai dapat lebih baik lagi.
3. Kompensasi di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah sudah baik, hal tersebut perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi. Misalnya dengan cara instansi dapat memberikan kompensasi yang adil dan layak sesuai dengan jasa dan kontribusi pegawai terhadap instansi, misalnya pemberian kompensasi dapat disesuaikan dengan prestasi kerja pegawai, serta memberikan fasilitas penunjang yang dapat membuat pegawai menjadi nyaman dan di hargai sehingga menjadi komit terhadap organisasi.
4. Bagi pegawai diharapkan dapat meningkatkan lagi komitmen organisasi dalam kaitannya dengan peraturan-peraturan yang ada, misalnya kehadiran dan ketepatan waktu serta kualitas hasil kerja, dan Pimpinan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah hendaknya



lebih mengoptimalkan peraturan yang ada atau meningkatkan pengawasan tingkat absensi dari pegawai.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1997. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Yogyakarta : Rineksa Cipta.
- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis*. Yogyakarta : BPF.
- Attwood, Margaret. 1999. *Manajemen Personalialia*. Bandung: ITB.
- Armansyah. 2002. *Komitmen Organisasi dan Imbalan Finansial*. Jurnal Ilmiah“Manajemen & Bisnis” Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Vol. 02.
- Brahmasari Ida Ayu dan Suprayetno Agus. 2004. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)* Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Daft L. Richard. 2006. *Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Drennan, David. 1992. *Budaya Organisasi*. (Kutipan Republika, 27 Juli 1994:8. <http://www.Republika.com/> ).
- Dessler, G. 2000. *Human Resources Management 8<sup>th</sup> edition*. New Jersey : Prentice Hall, Inc
- Ghozali, Imam. 2005. *Analisis Multivariat SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Univeristas Diponegoro.
- Gujarati, Damodar. 1999. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta : Erlangga.
- Greenberg, Jerald. 2002. *Behaviour In Organization 7<sup>th</sup> Edition*, New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPF.
- Hariandja, Marihot Tua Effendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPF.
- Hasibuan, Malayu SP. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

- Junaedi. 2006. *Kepemimpinan*. ([http: /www.google.com/file/kepemimpinan/htm](http://www.google.com/file/kepemimpinan/htm)).
- Kartono, Kartini. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Cetakan Kesebelas. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Kurnia, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Lok, Peter dan Crawford, John. 2004. *The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment*. The Journal of Management Development (23) : 321-337.
- Lew Tek Yew.2003. *Job Satisfaction and Affective Commitment: A Study of Employees In The Tourism Industry In Sarawak, Malaysia*. Sunway Academic Journal 4, 28-42.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta : Andi Offset.
- Mangkunegara, Anwar P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Rosdakarya.
- Mathis, Robert L. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Martoyo. 1994. *Human Resources Management*. Jakarta : PT. Bratama Media.
- Moekijat, 2005. *Pengembangan Organisasi*. Bandung : Mandar Maju.
- Mowday, R.T. and Porter, L.W. 1992. "The Measurement of Organizational Commitment". J Voc Behavioural, No. 14, pg. 224-247 dalam Vandenberg, Donald K. Freeborn. *Satisfaction, Commitment, and Psychological Well-Being Among HMO Physicians*. The Permanent Journal. ([http://www.kaiserpermanente.org/medicine/permjournals/spring98/pj/satisfactio.html](http://www.kaiserpermanente.org/medicine/permjournalspring98/pj/satisfactio.html)).
- Nitisemito, S. Alex. 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John & Gerhart, Barry & Wright, Patriek, M., 1994. *Human Resources Management : going A Competitive Advantage*, Riehard D. Irwin. Inc.
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Jakarta : Ghalia Indonesia.

- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen, P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi Edisi Kedelapan*. Jakarta: Prenhallindo.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.
- Slamet, Achmad. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang : Universitas Negeri Semarang.
- Sudjana. 1996. *Metode Statistika*. Bandung : Tarsito.
- Sugiyono. 2002. *Statistika Untuk Penelitian dan Aplikasinya dengan SPSS*. Bandung : Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Suswaty, Rahayu S. 2004. *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung*. Jurnal Telaah Manajemen Vol. 1 Edisi 1.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, Edisi 4 Buku 1*. Jakarta : Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Supardo, Wijaya. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Cetakan Pertama*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Trisnaningsih, S., 2004. *Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, 1-56.
- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Usman, Husaini & Purnomo Setiadi Akbar. 2006. *Pengantar Statistika, Edisi Kedua. Cetakan Pertama*. Jakarta : Bumi Aksara.

Winardi. 1993. *Azas – azas Manajemen*. Bandung. Alumi.

Wibowo. 2005. *Corporate Culture and Performance Appraisal*. Jakarta : Al-Hambra.



## KUESIONER

### PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, SERTA KOMPENSASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PEGAWAI PADA DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN PROVINSI JAWA TENGAH

#### A. IDENTITAS RESPONDEN

Nama Responden : .....

Umur Responden : .....Tahun

Jenis Kelamin : Pria ( ) ; Wanita ( )

Lama Bekerja : .....Tahun

Jenjang Pendidikan : SLTA ( ) D3 ( ) S1 ( ) S2 ( )

Bidang Kerja Yang Ditangani : .....

#### B. DAFTAR PERTANYAAN

Bapak / Ibu dimohon untuk memberikan tanda silang (X) pada pilihan jawaban yang tersedia (rentang angka dari 1 sampai dengan 5) sesuai dengan pendapat Bapak / Ibu. Setiap angka akan mewakili tingkat kesesuaian dengan pendapat Bapak / Ibu :

1 = sangat setuju (SS)

2 = setuju (S)

3 = kurang setuju (KS)

4 = tidak setuju (TS)

5 = sangat tidak setuju (STS)

**DAFTAR PERTANYAAN**

**BUDAYA ORGANISASI (*ORGANIZATION CULTURE*)**

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Organisasi selalu menampung ide – ide setiap pegawai.					
2.	Setiap pegawai diharapkan untuk mengembangkan diri.					
3.	Organisasi mendorong saya untuk teliti dalam bekerja.					
4.	Organisasi mendorong saya untuk mengambil keputusan yang matang dalam memecahkan sebuah masalah.					
5.	Organisasi lebih mengutamakan hasil daripada proses.					
6.	Organisasi memberikan standard dalam kualitas pekerjaan.					
7.	Organisasi sangat memperhatikan kesejahteraan para pegawai.					
8.	Organisasi sangat memperhatikan keselamatan para pegawai.					
9.	Organisasi mendorong saya untuk selalu bekerja dalam tim.					
10.	Banyak pekerjaan – pekerjaan yang diselesaikan secara tim.					
11.	Organisasi selalu mendorong saya untuk semangat dalam bekerja.					
12.	Organisasi selalu menciptakan persaingan yang sehat dalam bekerja.					
13.	Organisasi mempertahankan sistem dan prosedur dalam pekerjaan yang berlaku.					
14.	Organisasi mempertahankan iklim kerja yang ada.					

**GAYA KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP STYLE)**

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Pimpinan saya selalu menyakini visinya dapat membimbing pegawai.					
2.	Pimpinan saya mempunyai visi yang jelas dalam pencapaian tujuan organisasi.					
3.	Pimpinan saya selalu mengarahkan para pegawai agar dapat bekerja lebih baik.					
4.	Pimpinan saya selalu menasehati pegawai jika terjadi masalah dalam pekerjaan.					
5.	Pimpinan saya selalu menjaga hubungan yang harmonis dengan para pegawai.					
6.	Pimpinan saya selalu memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan.					
7.	Pimpinan saya selalu melibatkan para pegawai dalam pengambilan keputusan.					
8.	Pimpinan saya memberikan kebebasan pada pegawai untuk mengambil keputusan dalam melakukan pekerjaan sebatas wewenang dan jabatan.					
9.	Komunikasi antara atasan, bawahan, dan rekan sekerja sangat terbuka dan menyenangkan.					
10.	Pimpinan di tempat saya bekerja mampu berkomunikasi dengan bawahan secara jelas dan efektif.					



**KOMPENSASI**

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Gaji yang saya terima sangat mencukupi kebutuhan hidup.					
2.	Tunjangan – tunjangan yang saya terima sangat berarti bagi keluarga.					
3.	Ruang kerja saya sangat nyaman.					
4.	Kantor kerja saya sangat bersih dan rapi.					
5.	Status pekerjaan saya sangat membanggakan keluarga.					
6.	Organisasi tempat saya bekerja selalu memberikan penghargaan atas hasil kerja saya.					
7.	Program rekreasi pada tempat saya bekerja sangat menyenangkan hati saya.					
8.	fasilitas ibadah, tempat parkir, dan kantin kantor di tempat saya bekerja sangat bermanfaat bagi saya.					
9.	Saya sangat senang dengan kekuasaan dan kewenangan yang saya miliki.					
10.	Saya sangat senang dilibatkan dalam pengambilan keputusan.					
11.	Training kepribadian yang saya terima sangat bermanfaat dalam bidang kerja saya.					
12.	Saya sangat senang atas tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan atasan saya.					

**KOMITMEN ORGANISASI (*ORGANIZATION COMMITMENT*)**

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya merasa ikut memiliki organisasi di tempat saya bekerja.					
2.	Saya merasa terikat secara emosional dengan organisasi di tempat saya bekerja.					
3.	Saya selalu ingin memberikan yang terbaik bagi organisasi tempat saya bekerja.					
4.	Promosi dalam organisasi diperlakukan secara adil.					
5.	Saya tidak pernah absen dalam bekerja.					
6.	Saya selalu mematuhi persyaratan kerja yang ditetapkan organisasi tempat saya bekerja.					
7.	Persyaratan kerja yang ditetapkan organisasi tempat saya bekerja tidak memberatkan saya.					
8.	Gaji yang saya terima membuat saya tidak ingin meninggalkan organisasi tempat saya bekerja.					
9.	Pendidikan yang saya terima sangat menunjang pekerjaan saya.					

## Tabel Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

### Reliability

#### Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3,47	,681	30
X1.2	3,50	,509	30
X1.3	3,40	,675	30
X1.4	3,33	,922	30
X1.5	3,00	,871	30
X1.6	3,13	,681	30
X1.7	3,20	,805	30
X1.8	3,47	,507	30
X1.9	3,43	,774	30
X1.10	3,50	,630	30
X1.11	3,43	,679	30
X1.12	3,77	,935	30
X1.13	3,07	1,413	30
X1.14	3,50	,731	30

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,850	,865	14

Inter-Item Correlation Matrix

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14
X1.1	1,000	,100	,255	,238	,349	,307	,390	,146	,388	,241	,293	,555	,110	
X1.2	,100	1,000	,101	,294	,234	,199	,000	,535	,394	,485	,449	,326	,096	
X1.3	,255	,101	1,000	,222	,176	,405	,482	-,060	,119	,406	,437	,262	,297	
X1.4	,238	,294	,222	1,000	,000	,201	,186	,319	,419	,297	,312	,333	,353	
X1.5	,349	,234	,176	,000	1,000	,349	,344	-,078	,307	,189	,175	,381	,168	
X1.6	,307	,199	,405	,201	,349	1,000	,767	,312	,279	,241	,318	,213	,384	
X1.7	,390	,000	,482	,186	,344	,767	1,000	,017	,188	,068	,214	,201	,291	
X1.8	,146	,535	-,060	,319	-,078	,312	,017	1,000	,609	,432	,394	,310	,244	
X1.9	,388	,394	,119	,419	,307	,279	,188	,609	1,000	,389	,352	,621	,225	
X1.10	,241	,485	,406	,297	,189	,241	,068	,432	,389	1,000	,928	,615	,504	
X1.11	,293	,449	,437	,312	,175	,318	,214	,394	,352	,928	1,000	,545	,544	
X1.12	,555	,326	,262	,333	,381	,213	,201	,310	,621	,615	,545	1,000	,195	
X1.13	,110	,096	,297	,353	,168	,384	,291	,244	,225	,504	,544	,195	1,000	
X1.14	,346	,232	,280	,409	,217	,208	,000	,279	,274	,712	,660	,530	,534	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

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
X1.1	43,73	38,340	,472	,481	,842
X1.2	43,70	39,941	,402	,543	,846
X1.3	43,80	38,648	,439	,477	,843
X1.4	43,87	36,878	,452	,436	,843
X1.5	44,20	38,234	,352	,520	,849
X1.6	44,07	37,789	,541	,738	,838
X1.7	44,00	38,069	,410	,788	,845
X1.8	43,73	39,857	,417	,714	,845
X1.9	43,77	36,875	,565	,682	,836
X1.10	43,70	36,976	,707	,923	,831
X1.11	43,77	36,392	,724	,897	,829
X1.12	43,43	34,944	,630	,717	,831
X1.13	44,13	32,740	,498	,536	,851
X1.14	43,70	36,769	,618	,710	,833

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
47,20	42,786	6,541	14

## Reliability

### Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,827	,856	10

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	3,50	,630	30
X2.2	3,43	,679	30
X2.3	3,43	,626	30
X2.4	3,07	1,413	30
X2.5	3,50	,731	30
X2.6	3,33	,922	30
X2.7	3,47	,507	30
X2.8	3,43	,774	30
X2.9	3,93	,828	30
X2.10	3,60	1,037	30

**Inter-Item Correlation Matrix**

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10
X2.1	1,000	,928	,481	,504	,712	,297	,432	,389	,397	,158
X2.2	,928	1,000	,435	,544	,660	,312	,394	,352	,360	,206
X2.3	,481	,435	1,000	,239	,414	,279	,536	,738	,390	,064
X2.4	,504	,544	,239	1,000	,534	,353	,244	,225	,240	,395
X2.5	,712	,660	,414	,534	1,000	,409	,279	,274	,342	,455
X2.6	,297	,312	,279	,353	,409	1,000	,319	,419	-,015	,324
X2.7	,432	,394	,536	,244	,279	,319	1,000	,609	,241	,236
X2.8	,389	,352	,738	,225	,274	,419	,609	1,000	,154	,180
X2.9	,397	,360	,390	,240	,342	-,015	,241	,154	1,000	,370
X2.10	,158	,206	,064	,395	,455	,324	,236	,180	,370	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

### 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
X2.1	31,20	23,614	,710	,905	,799
X2.2	31,27	23,306	,700	,874	,797
X2.3	31,27	24,547	,551	,716	,811
X2.4	31,63	19,413	,558	,405	,821
X2.5	31,20	22,855	,710	,710	,795
X2.6	31,37	23,482	,450	,356	,819
X2.7	31,23	25,426	,522	,456	,816
X2.8	31,27	23,926	,506	,695	,812
X2.9	30,77	24,461	,392	,457	,823
X2.10	31,10	23,059	,424	,557	,824

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34,70	28,355	5,325	10

## Reliability

### Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,841	,843	12

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X3.1	3,73	,740	30
X3.2	3,77	,858	30
X3.3	3,87	,860	30
X3.4	3,70	,837	30
X3.5	3,60	,724	30
X3.6	3,23	,858	30
X3.7	3,67	,547	30
X3.8	3,60	,855	30
X3.9	3,67	,802	30
X3.10	3,83	,791	30
X3.11	3,87	,776	30
X3.12	3,70	,750	30

## Inter-Item Correlation Matrix

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12
X3.1	1,000	,007	,538	,368	,245	,319	,370	,480	,659	,275	,056	
X3.2	,007	1,000	,283	,139	,344	,310	,196	,385	,434	,093	,366	
X3.3	,538	,283	1,000	,326	,299	,464	,342	,394	,533	,270	,127	
X3.4	,368	,139	,326	1,000	,364	,197	,528	,116	,308	,234	,149	
X3.5	,245	,344	,299	,364	1,000	,266	,261	,568	,534	,181	,147	
X3.6	,319	,310	,464	,197	,266	1,000	,392	,460	,367	,313	,514	
X3.7	,370	,196	,342	,528	,261	,392	1,000	,369	,367	,505	,379	
X3.8	,480	,385	,394	,116	,568	,460	,369	1,000	,704	,459	,229	
X3.9	,659	,434	,533	,308	,534	,367	,367	,704	1,000	,290	,148	
X3.10	,275	,093	,270	,234	,181	,313	,505	,459	,290	1,000	,356	
X3.11	,056	,366	,127	,149	,147	,514	,379	,229	,148	,356	1,000	
X3.12	-,025	,370	,096	,291	,089	,166	,252	,022	,000	,087	,759	

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

## 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
X3.1	40,50	28,052	,493	,642	,829
X3.2	40,47	27,775	,437	,498	,834
X3.3	40,37	26,792	,553	,497	,825
X3.4	40,53	27,982	,427	,562	,835
X3.5	40,63	28,102	,500	,497	,829
X3.6	41,00	26,690	,568	,613	,823
X3.7	40,57	28,668	,597	,500	,826
X3.8	40,63	26,171	,635	,710	,818
X3.9	40,57	26,323	,667	,748	,816
X3.10	40,40	28,110	,444	,484	,833
X3.11	40,37	27,964	,474	,825	,831
X3.12	40,53	29,430	,304	,778	,843

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
44,23	32,461	5,697	12

**Reliability****Warnings**

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

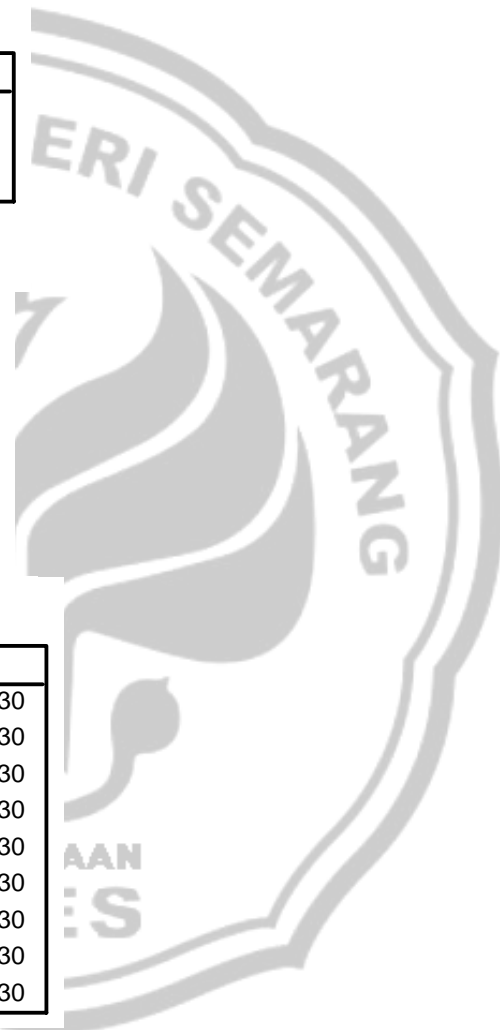
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,845	,848	9

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Y1.1	3,73	,740	30
Y1.2	3,67	,802	30
Y1.3	3,87	,860	30
Y1.4	3,70	,837	30
Y1.5	3,37	,556	30
Y1.6	3,60	,724	30
Y1.7	3,23	,858	30
Y1.8	3,67	,547	30
Y1.9	3,60	,855	30





## Inter-Item Correlation Matrix

	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9
Y1.1	1,000	,659	,538	,368	,414	,245	,319	,370	,480
Y1.2	,659	1,000	,533	,308	,206	,534	,367	,367	,704
Y1.3	,538	,533	1,000	,326	,538	,299	,464	,342	,394
Y1.4	,368	,308	,326	1,000	,319	,364	,197	,528	,116
Y1.5	,414	,206	,538	,319	1,000	,034	,320	,416	,392
Y1.6	,245	,534	,299	,364	,034	1,000	,266	,261	,568
Y1.7	,319	,367	,464	,197	,320	,266	1,000	,392	,460
Y1.8	,370	,367	,342	,528	,416	,261	,392	1,000	,369
Y1.9	,480	,704	,394	,116	,392	,568	,460	,369	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

## 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
Y1.1	28,70	16,631	,636	,551	,821
Y1.2	28,77	15,840	,709	,732	,812
Y1.3	28,57	15,909	,636	,567	,820
Y1.4	28,73	17,306	,432	,509	,844
Y1.5	29,07	18,409	,481	,574	,837
Y1.6	28,83	17,523	,489	,548	,836
Y1.7	29,20	16,717	,507	,348	,836
Y1.8	28,77	18,116	,558	,430	,832
Y1.9	28,83	15,868	,648	,741	,819

## Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
32,43	21,013	4,584	9

PERPUSTAKAAN  
UNNES

## Hasil Perhitungan Regresi Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	4,970	2,234	
	BudayaOrganisasi	,153	,057	,248
	GayaKepemimpin	,166	,068	,279
	Kompensasi	,217	,065	,346

a. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,748 <sup>a</sup>	,559	,543	2,208	2,140

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, BudayaOrganisasi, GayaKepemimpinan

b. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	500,235	3	166,745	34,204	,000 <sup>a</sup>
	Residual	394,871	81	4,875		
	Total	895,106	84			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, BudayaOrganisasi, GayaKepemimpinan

b. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

Correlations			Collinearity Statistics	
Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
,581	,284	,197	,629	1,590
,671	,262	,180	,416	2,407
,658	,348	,246	,508	1,970

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,970	2,234		2,225	,029
	BudayaOrganisa	,153	,057	,248	2,664	,009
	GayaKepemimp	,166	,068	,279	2,439	,017
	Kompensasi	,217	,065	,346	3,337	,001

a. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
FAKULTAS EKONOMI  
JURUSAN MANAJEMEN**

**Alamat : Kampus Sekaran, Gedung C6 Sekaran Gunungpati Semarang**

---

**Kepada :**

**Yth. Bapak/Ibu/Saudara Pegawai  
Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah  
di Tempat**

Dengan Hormat,

Dalam rangka memenuhi tugas akhir perkuliahan yang berupa penyusunan skripsi dengan judul “ **Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Serta Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Jawa Tengah**”, maka saya mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi angket guna mencari data tentang judul tersebut.

Jawaban Bapak/Ibu/Saudara akan sangat membantu keberhasilan penelitian yang sedang saya laksanakan. Oleh karena itu saya sangat mengharapkan kesediaan, kesungguhan dan kejujuran Bapak/Ibu/Saudara dalam menjawab setiap pertanyaan. Saya akan sangat menghargai setiap jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara berikan dan akan tetap dijaga kerahasiaannya, serta tidak akan berpengaruh terhadap kedudukan dan status. Hasil dari angket ini semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian. Besar harapan saya, bapak/Ibu/Saudara dapat memberikan jawaban yang sebenarnya.

Demikian permohonan ini saya buat, atas kesediaan dan partisipasinya saya ucapkan terima kasih.

Semarang, Juli 2009

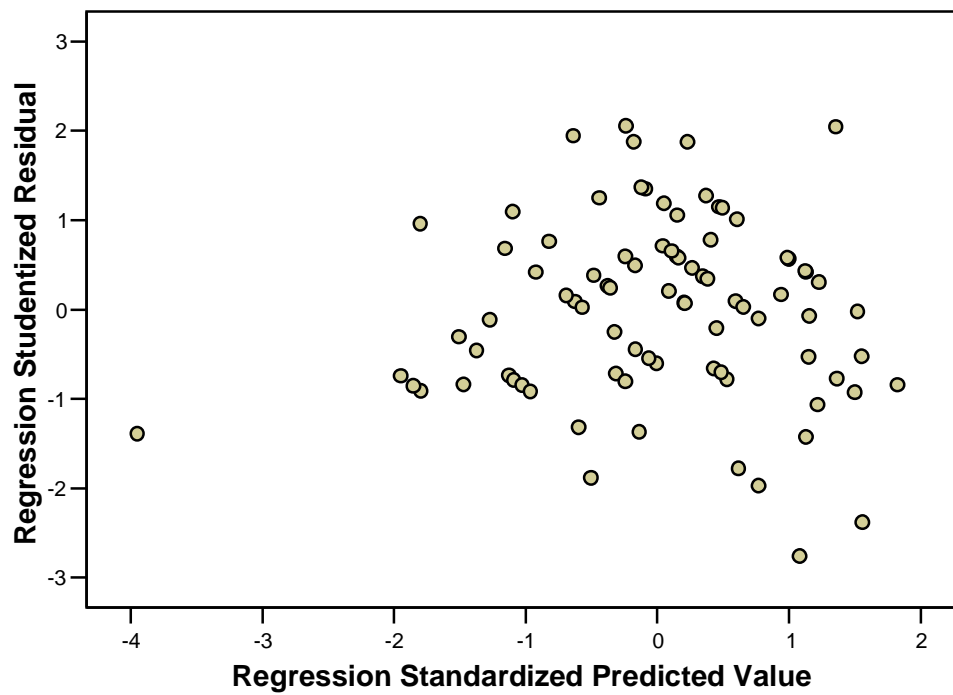
Eko Sulistianto  
NIM. 3352405064

PERPUSTAKAAN  
UNNES

## Charts

### Scatterplot

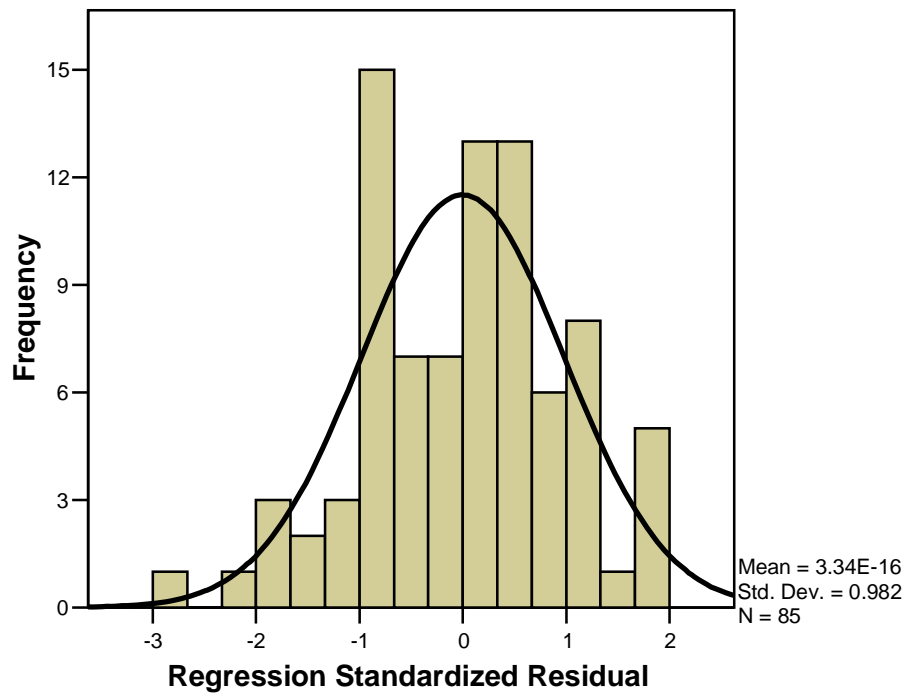
Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

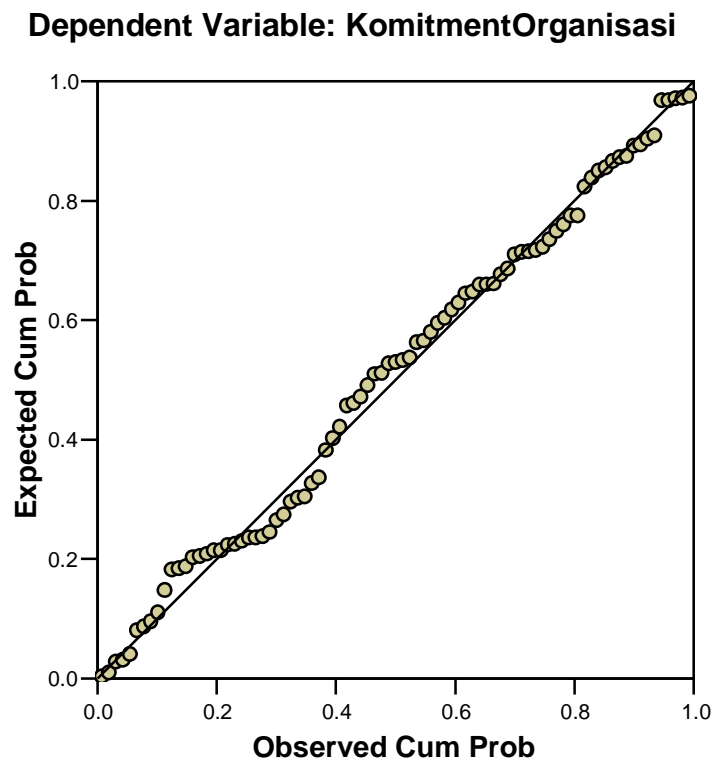


PERPUSTAKAAN  
UNNES

## Histogram

Dependent Variable: KomitmentOrganisasi



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

PERPUSTAKAAN  
UNNES

## Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14
N	Valid	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,11	3,11	3,27	3,20	3,15	3,11	3,09	3,02	3,22	2,84	3,00	3,09	3,00	2,93
Median		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Mode		4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4
Minimum		1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum		5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
Percentil	25	2,50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,50	2,50	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
	75	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

## Frequency Table

## X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	6	7,1	7,1	7,1
	Tidak Setuju	15	17,6	17,6	24,7
	Kurang Setuju	29	34,1	34,1	58,8
	Setuju	34	40,0	40,0	98,8
	Sangat Setuju	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

## X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	14	16,5	16,5	16,5
	Kurang Setuju	48	56,5	56,5	72,9
	Setuju	23	27,1	27,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

## X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,2	1,2	1,2
	Tidak Setuju	12	14,1	14,1	15,3
	Kurang Setuju	37	43,5	43,5	58,8
	Setuju	33	38,8	38,8	97,6
	Sangat Setuju	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2,4	2,4	2,4
	Tidak Setuju	12	14,1	14,1	16,5
	Kurang Setuju	41	48,2	48,2	64,7
	Setuju	27	31,8	31,8	96,5
	Sangat Setuju	3	3,5	3,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	4,7	4,7	4,7
	Tidak Setuju	13	15,3	15,3	20,0
	Kurang Setuju	36	42,4	42,4	62,4
	Setuju	30	35,3	35,3	97,6
	Sangat Setuju	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2,4	2,4	2,4
	Tidak Setuju	18	21,2	21,2	23,5
	Kurang Setuju	35	41,2	41,2	64,7
	Setuju	29	34,1	34,1	98,8
	Sangat Setuju	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2,4	2,4	2,4
	Tidak Setuju	19	22,4	22,4	24,7
	Kurang Setuju	33	38,8	38,8	63,5
	Setuju	31	36,5	36,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	



**X1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	4,7	4,7	4,7
	Tidak Setuju	17	20,0	20,0	24,7
	Kurang Setuju	37	43,5	43,5	68,2
	Setuju	27	31,8	31,8	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2,4	2,4	2,4
	Tidak Setuju	16	18,8	18,8	21,2
	Kurang Setuju	29	34,1	34,1	55,3
	Setuju	37	43,5	43,5	98,8
	Sangat Setuju	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	4,7	4,7	4,7
	Tidak Setuju	29	34,1	34,1	38,8
	Kurang Setuju	30	35,3	35,3	74,1
	Setuju	21	24,7	24,7	98,8
	Sangat Setuju	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X1.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	4,7	4,7	4,7
	Tidak Setuju	19	22,4	22,4	27,1
	Kurang Setuju	37	43,5	43,5	70,6
	Setuju	23	27,1	27,1	97,6
	Sangat Setuju	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	



## Frequency Table

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	5,9	5,9	5,9
	Tidak Setuju	13	15,3	15,3	21,2
	Kurang Setuju	30	35,3	35,3	56,5
	Setuju	36	42,4	42,4	98,8
	Sangat Setuju	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	13	15,3	15,3	15,3
	Kurang Setuju	53	62,4	62,4	77,6
	Setuju	19	22,4	22,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,2	1,2	1,2
	Tidak Setuju	13	15,3	15,3	16,5
	Kurang Setuju	33	38,8	38,8	55,3
	Setuju	36	42,4	42,4	97,6
	Sangat Setuju	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	10	11,8	11,8	11,8
	Kurang Setuju	45	52,9	52,9	64,7
	Setuju	27	31,8	31,8	96,5
	Sangat Setuju	3	3,5	3,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	3,5	3,5	3,5
	Tidak Setuju	13	15,3	15,3	18,8
	Kurang Setuju	32	37,6	37,6	56,5
	Setuju	35	41,2	41,2	97,6
	Sangat Setuju	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X2.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2,4	2,4	2,4
	Tidak Setuju	15	17,6	17,6	20,0
	Kurang Setuju	30	35,3	35,3	55,3
	Setuju	37	43,5	43,5	98,8
	Sangat Setuju	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X2.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2,4	2,4	2,4
	Tidak Setuju	16	18,8	18,8	21,2
	Kurang Setuju	33	38,8	38,8	60,0
	Setuju	34	40,0	40,0	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X2.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	9	10,6	10,6	10,6
	Kurang Setuju	44	51,8	51,8	62,4
	Setuju	29	34,1	34,1	96,5
	Sangat Setuju	3	3,5	3,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X2.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	3,5	3,5	3,5
	Tidak Setuju	14	16,5	16,5	20,0
	Kurang Setuju	33	38,8	38,8	58,8
	Setuju	34	40,0	40,0	98,8
	Sangat Setuju	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X2.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2,4	2,4	2,4
	Tidak Setuju	8	9,4	9,4	11,8
	Kurang Setuju	30	35,3	35,3	47,1
	Setuju	45	52,9	52,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**Frequencies****Frequency Table****Statistics**

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12
N	Valid	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,16	3,09	3,28	3,13	3,14	3,01	3,06	3,01	3,22	3,54	3,59	3,40
Median		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
Mode		4	3	4	3	3 <sup>a</sup>	3	3	3	3 <sup>a</sup>	4	4	4
Minimum		1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2
Maximum		5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Percentil	25	3,00	3,00	3,00	3,00	2,50	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
	50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
	75	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	6	7,1	7,1	7,1
	Tidak Setuju	12	14,1	14,1	21,2
	Kurang Setuju	30	35,3	35,3	56,5
	Setuju	36	42,4	42,4	98,8
	Sangat Setuju	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,2	1,2	1,2
	Tidak Setuju	14	16,5	16,5	17,6
	Kurang Setuju	47	55,3	55,3	72,9
	Setuju	22	25,9	25,9	98,8
	Sangat Setuju	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,2	1,2	1,2
	Tidak Setuju	14	16,5	16,5	17,6
	Kurang Setuju	31	36,5	36,5	54,1
	Setuju	38	44,7	44,7	98,8
	Sangat Setuju	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	19	22,4	22,4	22,4
	Kurang Setuju	38	44,7	44,7	67,1
	Setuju	26	30,6	30,6	97,6
	Sangat Setuju	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X3.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2,4	2,4	2,4
	Tidak Setuju	19	22,4	22,4	24,7
	Kurang Setuju	31	36,5	36,5	61,2
	Setuju	31	36,5	36,5	97,6
	Sangat Setuju	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X3.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2,4	2,4	2,4
	Tidak Setuju	25	29,4	29,4	31,8
	Kurang Setuju	29	34,1	34,1	65,9
	Setuju	28	32,9	32,9	98,8
	Sangat Setuju	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X3.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	4,7	4,7	4,7
	Tidak Setuju	16	18,8	18,8	23,5
	Kurang Setuju	36	42,4	42,4	65,9
	Setuju	29	34,1	34,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X3.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2,4	2,4	2,4
	Tidak Setuju	23	27,1	27,1	29,4
	Kurang Setuju	33	38,8	38,8	68,2
	Setuju	26	30,6	30,6	98,8
	Sangat Setuju	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X3.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	4,7	4,7	4,7
	Tidak Setuju	11	12,9	12,9	17,6
	Kurang Setuju	34	40,0	40,0	57,6
	Setuju	34	40,0	40,0	97,6
	Sangat Setuju	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X3.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	9,4	9,4	9,4
	Kurang Setuju	30	35,3	35,3	44,7
	Setuju	40	47,1	47,1	91,8
	Sangat Setuju	7	8,2	8,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X3.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	6	7,1	7,1	7,1
	Kurang Setuju	29	34,1	34,1	41,2
	Setuju	44	51,8	51,8	92,9
	Sangat Setuju	6	7,1	7,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**X3.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,2	1,2	1,2
	Tidak Setuju	4	4,7	4,7	5,9
	Kurang Setuju	37	43,5	43,5	49,4
	Setuju	39	45,9	45,9	95,3
	Sangat Setuju	4	4,7	4,7	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

**Frequencies**



## Statistics

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9
N	Valid	85	85	85	85	85	85	85	85	85
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,88	2,94	2,80	2,88	2,78	2,73	2,79	2,93	2,61
Median		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Mode		3	3	3	3	3	3	3	3	2
Minimum		1	2	1	2	1	1	1	1	1
Maximum		4	5	4	5	5	5	5	4	4
Percentile: 25		2,00	2,50	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
	75	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00

## Frequency Table

## Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	6	7,1	7,1	7,1
	Tidak Setuju	23	27,1	27,1	34,1
	Kurang Setuju	31	36,5	36,5	70,6
	Setuju	25	29,4	29,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

## Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	21	24,7	24,7	24,7
	Kurang Setuju	49	57,6	57,6	82,4
	Setuju	14	16,5	16,5	98,8
	Sangat Setuju	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

## Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,2	1,2	1,2
	Tidak Setuju	30	35,3	35,3	36,5
	Kurang Setuju	39	45,9	45,9	82,4
	Setuju	15	17,6	17,6	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	27	31,8	31,8	31,8
	Kurang Setuju	42	49,4	49,4	81,2
	Setuju	15	17,6	17,6	98,8
	Sangat Setuju	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	3,5	3,5	3,5
	Tidak Setuju	28	32,9	32,9	36,5
	Kurang Setuju	40	47,1	47,1	83,5
	Setuju	13	15,3	15,3	98,8
	Sangat Setuju	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Y1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1,2	1,2	1,2
	Tidak Setuju	34	40,0	40,0	41,2
	Kurang Setuju	38	44,7	44,7	85,9
	Setuju	11	12,9	12,9	98,8
	Sangat Setuju	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Y1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2,4	2,4	2,4
	Tidak Setuju	32	37,6	37,6	40,0
	Kurang Setuju	34	40,0	40,0	80,0
	Setuju	16	18,8	18,8	98,8
	Sangat Setuju	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Y1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	3,5	3,5	3,5
	Tidak Setuju	22	25,9	25,9	29,4
	Kurang Setuju	38	44,7	44,7	74,1
	Setuju	22	25,9	25,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Y1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	9	10,6	10,6	10,6
	Tidak Setuju	31	36,5	36,5	47,1
	Kurang Setuju	29	34,1	34,1	81,2
	Setuju	16	18,8	18,8	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

