

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI HIRARKI TERHADAP KOMITMEN MELALUI IKLIM ORGANISASI PADA KANTOR IMIGRASI KELAS I KHUSUS SURABAYA

Windy Ekasiwi Hadiarti

Universitas Negeri Surabaya

windyekasiwi@gmail.com

Abstract

This research aims to know and explain the influence of Hierarchy Culture on commitment with organizational climate as intervening variable on employee at Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. This research is a type of causal research that uses a quantitative approach with a population of 136 people and sampling techniques using simple random sampling with a sample of 102 employees, but the questionnaire returned as much as 93. Data analysis techniques using the assistance software smartPLS. The result of the research that hierarchy organization and organizational climate positive and significant to organizational commitment and culture positive and significant to organizational climate. While organizational climate is not able to be an intervening variable between organizational culture hierarchy and commitment.

Keywords: hierarchy organizational culture, organizational climate, commitment

PENDAHULUAN

Perkembangan usaha di Indonesia dininya semakin cepat sehingga berdampak terhadap perubahan budaya. Suatu organisasi dituntut untuk mempunyai budaya yang berbeda dari organisasi lain yang sejenis (Wibowo, 2010). Budaya organisasi kini sedang menjadi pembicaraan di mana-mana, baik di kalangan para pakar maupun di kalangan para praktisi bisnis dan para pengusaha, karena budaya organisasi tersebut banyak yang berhasil membuat suatu organisasi menjadi lebih stabil, lebih maju, lebih antisipatif terhadap perubahan lingkungan (Wardana, 2009). Tantangannya adalah mengubah budaya kerja yang sudah lama yang tidak sesuai lagi dengan nilai-nilai budaya kerja yang terbaru pada seluruh pegawai atau karyawan secara sukarela dan partisipasi pegawai secara sukarela. Orang tidak melakukan perubahan dengan sendirinya hanya dengan diperintah oleh seseorang, dan hanya akan berubah jikalau dia menyadarinya dan menginginkannya secara sukarela, orang yang bersedia untuk meninggalkan cara lama sangat sedikit jumlahnya, bahkan ketika situasi menjamin sekalipun (Osborn dan Plastrik, 2010 : 241).

Suatu organisasi dituntut untuk memiliki budaya yang berbeda dengan organisasi lain yang sejenis (Wibowo, 2010). Budaya organisasi kini sedang menjadi pembicaraan di mana-mana, baik di kalangan para pakar maupun di kalangan para praktisi bisnis dan para pengusaha, karena di

di dalam budaya organisasi itu banyak membuat suatu organisasi menjadi lebih konstan, lebih maju, lebih antisipatif terhadap perubahan lingkungan (Wardana, 2009). Penelitian yang membuktikan adanya pengaruh antara budaya organisasi dengan iklim organisasi. Penelitian yang dilakukan Wallace, Hunt, dan Richards (1999) dan Turnipseed (1988) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan positif antara budaya organisasi dan iklim organisasi. Penelitian mengenai hubungan yang ada di antara budaya organisasi dengan komitmen yang dilakukan oleh Messner (2013), Al-Sada, Al-Esmael, dan Faisal, (2017), Syahrums, Brahmasari dan Nugroho (2016), Usmany, Hamid dan Utami (2016), dan Adhi dan Andayani (2014) menyatakan bahwa terdapat adanya hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen.

Organisasi yang sukses tidak hanya dibuktikan dengan budaya organisasi dan iklim organisasi yang baik melainkan dapat juga menciptakan komitmen tinggi pada diri karyawannya (Daniswara, 2013). Hubungan baik yang tercipta baik antar karyawan maupun antara karyawan dengan atasan akan menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan dan nyaman, hal ini dapat menjadi salah satu faktor pendorong karyawan semangat dalam menjalankan setiap tugasnya sehingga akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya. Komitmen organisasi adalah rasa ingin selalu menjadi bagian dari suatu organisasi dan memberikan segala upayanya untuk menghasilkan

output yang terbaik untuk organisasi sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri karyawan tersebut. Penelitian mengenai pengaruh antara iklim organisasi dengan komitmen yang dilakukan oleh Kustianto dan Iskhak (2015), Bahrami.*et al* (2015), Permarupan *et al* (2013), Noordin *et al* (2010) menyatakan bahwa hubungan positif signifikan antara iklim organisasi dengan komitmen organisasi.

Penelitian ini mengambil objek di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya yang merupakan kantor pemerintahan yang melayani masyarakat dalam urusan pembuatan paspor, surat izin tinggal. Kantor Imigrasi ini terletak di Jl Jalan Raya Juanda Km. 3-4, Sedati-Sidoarjo, Jawa Timur. Bentuk budaya yang telah dianut selama ini yaitu budaya dalam penanganan masalah yang timbul di kantor di mana jika terdapat suatu masalah yang terjadi di dalam kantor maka akan langsung dibahas dan diselesaikan dengan penuh rasa kekeluargaan. Kepala kantor ataupun kepala bagian yang menjadi ketua musyawarah tidak segan pula menerima masukan dan pendapat yang diberikan oleh seluruh anggota musyawarah. Rasa kekeluargaan yang diciptakan di dalam kantor Imigrasi sangat kental sekali sehingga menciptakan sebuah lingkungan kerja yang akan berpengaruh juga terhadap iklim organisasi yang nyaman sehingga mendorong karyawan merasa dirinya menjadi terlibat dan dibutuhkan di dalamnya. Maka dari itu munculah rasa tanggung jawab yang tinggi dalam diri setiap karyawan untuk tetap menjaga iklim kekeluargaan yang sudah tercipta dan juga rasa tanggung jawab yang tinggi pada diri setiap karyawan untuk berkewajiban berfikir dan menyampaikan pendapat mengenai jalan keluar untuk setiap masalah yang ada. Maka dari itu, penulis mencoba meneliti tentang pentingnya budaya organisasi hirarki dalam mempengaruhi komitmen dengan meningkatkan kualitas iklim organisasi.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Tipe budaya hirarki adalah terdapatnya struktur kerja yang jelas dimana terdapat kepala kantor, kepala bagian, dan juga bawahan yang telah memiliki struktur organisasi yang telah ditetapkan dan seluruh anggota organisasi dikendalikan oleh prosedur kerja. Empat tipe budaya organisasi menurut Cameron and Quinn (2011) dalam Tanadi (2014) yaitu *The Hierartchy Culture*, *The Market Culture*, *The Clan Culturre*, dan *The Adhocracy Culture*.

The Hierartchy Culture

Budaya hirarki yaitu budaya organisasi yang ada dalam perusahaan yang berdasarkan atas struktur organisasi yang jelas dalam perusahaan tersebut. Segala keputusan yang akan diambil harus jelas dan mengacu kepada prosedur yang telah dibuat dan berjalan lama pada perusahaan. Budaya hirarki ini bersifat formal karena tugas seorang pemimpin sangatlah penting di dalamnya.

The Market Culture

Budaya pasar merupakan budaya pada perusahaan yang berlandaskan terhadap lingkungan persaingan bisnis yang bersifat dinamis, dimana lingkungan tersebut berubah-ubah menyesuaikan dengan perkembangan duni bisnis yang kompetitif. Pada organisasi yang memiliki budaya market ini memiliki prinsip yang hampir sama dengan prinsip pemasaran. Fokus dari tipe budaya ini yaitu lebih fokus terhadap lingkungan eksternal daripada lingkungan internal, dan lebih memperhatikan permasalahan-permasalahan eksternal yang timbul karena adanya perubahan-perubahan yang mengakibatkan perusahaan untuk berfikir lebih kompetitif.

The Clan Culturre

Disebut *clan* karena organisasi yang menganut budaya ini lebih mengedepankan terhadap hubungan kekeluargaan antar anggota organisasi di dalamnya. Karakteristik dalam budaya organisasi ini adalah adanya tim kerja yang solid, karyawan atau anggota yang terlibat dalam setiap kegiatan, komitmen yang tinggi terhadap *corporate*.

The Adhocracy Culture

Budaya adokrasi yang dimaksud adalah budaya perusahaan yang sangat mengedepankan inovasi dan kreatifitas dari anggota. Budaya ini sangat cocok untuk perusahaan yang terus melakukan inovasi terhadap produk yang dihasilkan karena dalam menghadapi kejamnya dunia pasar diperlukan adanya pemikiran yang kreatif dan inovatif.

Indikator budaya organisasi hirarki yang disebutkan oleh Kusdi (2011) terdapat inovasi dan orientasi kepada tindakan, tingkat integrasi, kontak dengan bawahan, otonomi dan pengambilan keputusan, dan orientasi kerja. Wirawan (2008) mengemukakan enam faktor iklim organisasi dapat disarikan. Keadaan lingkungan fisik yang berhubungan dengan tempat, peralatan, dan tempat kerja; keadaan lingkungan sosial antara anggota organisasi; pelaksanaan sistem manajemen; produk barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi; konsumen yang dilayani dan untuk siapa produk ditujukan; dan kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi.

Dalam mengukur iklim organisasi peneliti menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Sirait (2014) yaitu kebijakan dan peraturan organisasi; tingkat efektivitas komunikasi; tingkat hubungan antara karyawan; dan tingkat partisipasi pimpinan. Sopiah (2008) menyebutkan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu: faktor personal; karakteristik pekerjaan; karakteristik struktur; dan pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Sedangkan Meyer dan Allen menyatakan bahwa terdapat 3 komponen yang dapat digunakan dalam pengukuran komitmen organisasi yaitu Komitmen afektif (*affective commitment*), Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan Komitmen normatif (*normative commitment*). Dari uraian di atas maka dalam penelitian ini hipotesis yang dapat diartikan adalah :

- H1 : Budaya organisasi hirarki berpengaruh positif terhadap komitmen.
- H2 : Budaya organisasi hirarki berpengaruh positif terhadap iklim organisasi.
- H3 : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen.
- H4 : Budaya organisasi hirarki berpengaruh positif terhadap komitmen melalui iklim organisasi sebagai variabel intervening.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini tergolong dalam jenis penelitian dengan pendekatan deskriptif kuantitatif, yaitu penelitian yang terfokus dalam pengujian hipotesis menggunakan alat analisis metode statistik dan menghasilkan kesimpulan-kesimpulan yang dapat digeneralisasikan. Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya yang beralamatkan di Jl Raya Juanda Km 3-4, Sedati, Sidoarjo. Populasi dari penelitian ini adalah aparatur sipil negara (ASN) dengan jumlah pegawai 136 orang tenaga kerja. Sampel penelitian sebanyak 93 responden menggunakan rumus slovin. Pengumpulan data dalam penelitian yang dilakukan didapat dari tiga cara diantaranya yaitu wawancara, kuesioner (angket), dan observasi.

Uji Validitas merupakan salah satu uji data untuk mengetahui tingkat keabsahan tiap poin atau butir pernyataan dalam angket (kuesioner). Pengujian validitas yang dilakukan menggunakan bantuan aplikasi SPSS Windows V.18.0 dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moment Pearson* pada taraf signifikansi 0,05. Menurut Sugiyono (2012) instrumen yang valid harus mempunyai faktor atau item dengan jumlah nilai korelasi (r) lebih besar dari 0,30 atau menurut Santoso (2004) tingkat signifikansi

korelasi harus ada di bawah $= 0,05$. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan dan tetap konsisten jika dilakukan dua kali pengukuran atau lebih pada kelompok yang sama dengan alat ukur yang sama. Pengujian Cronbach Alpha digunakan untuk menguji tingkat keandalan (*reliability*) dari masing-masing angket variabel. Ukuran yang dipakai untuk menunjukkan pernyataan tersebut *reliable* apabila nilai Cronbach Alpha $> 0,70$ (Santoso, 2015). Pada pengujian yang dilakukan untuk uji hipotesis pada penelitian ini digunakan aplikasi *Structural Equation model* (SEM) dengan metode analisisnya menggunakan *Partial Least Square (PLS)* versi 3.0. *Partial Least Square (PLS)* yang pertama kali dikembangkan oleh *wold*, metode analisis yang *wonderfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi-asumsi regresi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari pengolahan dan pengelompokan karakteristik responden dari data yang telah diterima oleh peneliti yaitu mayoritas karyawan pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya berjenis kelamin laki-laki karena dari 93 responden karyawan yang dijadikan sebagai subyek penelitian terdiri dari 60 orang atau 64,5% berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 33 orang atau 35,5% berjenis kelamin perempuan. Mayoritas karyawan pada kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya lahir pada tahun 1993-1983 atau memiliki usia 25–35 tahun dengan jumlah 41 atau 44,1%. Mayoritas karyawan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya memiliki pendidikan terakhir sarjana S1 sebanyak 59 orang atau 63,4%. Sedangkan untuk masa kerja, mayoritas karyawan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dengan lama kerja lebih dari 15 tahun sebanyak 40 orang atau 43,0%.

Uji Validitas

Indikator pada penelitian bisa dinyatakan valid jika telah memiliki nilai korelasi di atas 0,70. Namun jika pada hasil perhitungan tahap pengembangan skala loading 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali, 2008:40). Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa *outer loading* dari masing-masing per item variabel budaya organisasi hirarki, iklim organisasi maupun komitmen bernilai lebih besar dari 0,5. Maka indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan *valid* untuk mengukur variabel budaya organisasi hirarki, iklim organisasi dan komitmen. Berdasarkan dari penelitian yang dilakukan semua *outer loading* bernilai 0,50, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel budaya organisasi hirarki, iklim organisasi dan komitmen organisasi mempunyai *convergent*

validity yang baik. Nilai *cross loading* juga bias menunjukkan adanya *discriminant validity* yang baik karena nilai korelasi indikator terhadap variabel lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi indikator dengan variabel lainnya.

Uji Reliabilitas

Composite reliability menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya. Berikut adalah hasil *output composite reliability* dari PLS. Untuk variabel budaya organisasi hirarki memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0,886 dimana angka tersebut lebih dari 0,70 sehingga untuk variabel tersebut dinyatakan reliabilitas. Variabel iklim organisasi dalam penelitian ini memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0,903 lebih besar dari 0,70 maka untuk variabel iklim organisasi dinyatakan reliabilitas. Begitu pula dengan variabel komitmen memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0,850 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0,70 maka dari ketiga variabel yang dipelajari dalam penelitian ini telah memenuhi syarat untuk dinyatakan reliabilitas.

Uji Statistik Inferensial

Selanjutnya uji kausalitas yaitu uji dengan estimasi koefisien jalur dengan melihat atas signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi *t-statistics* pada tabel *Path Coefficients*. Hasil estimasi menurut hasil untuk pengaruh budaya organisasi hirarki terhadap komitmen, pengaruh budaya organisasi hirarki terhadap iklim organisasi, dan pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen sama-sama memiliki nilai *P Values* lebih besar dari 0,05. Sehingga untuk ketiga pengaruh tersebut dinyatakan berpengaruh signifikan. Hasil estimasi pada pengaruh tidak langsung budaya organisasi hirarki terhadap komitmen melalui iklim organisasi memiliki nilai *P Values* 0,020 yang lebih besar dari 0,05 sehingga pengaruh ini signifikan.

Pengaruh Budaya Organisasi Hirarki terhadap Komitmen di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya

Berdasarkan pengujian pada penelitian ini, diperoleh hasil yang menyatakan budaya organisasi hirarki berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Nilai koefisien parameter yang dihasilkan sebesar 0,370 yang berarti terdapat pengaruh positif pada budaya organisasi hirarki terhadap komitmen. Sedangkan nilai *p values* sebesar 0,000 yang lebih besar dari nilai *t-tabel* yaitu 0,050. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi hirarki terhadap komitmen adalah signifikan, yang berarti semakin baik atau buruknya budaya organisasi hirarki yang diterapkan kantor akan

mampu mempengaruhi komitmen. Sehingga temuan ini dinyatakan menerima hipotesis pertama.

Berdasarkan distribusi jawaban responden ini dapat diambil kesimpulan bahwa indikator tingkat integritas bernilai sangat tinggi yaitu dengan skor rata-rata 4,58. Tingkat integritas yang dimaksud adalah tentang mengenai prioritasnya kerja sama dan komunikasi antar berbagai subunit organisasi dalam untuk mencapai tujuan-tujuan bersama yang ditetapkan organisasi. Indikator tingkat integritas yang tinggi dikarenakan adanya kerja sama yang baik antar karyawan, baik dalam satu bagian maupun dengan karyawan bagian yang lain, dan juga kerja sama yang baik antara pemimpin dan bawahan. Selain kerja sama yang baik dalam bekerja tentu adanya komunikasi yang baik pula. Dengan adanya kerja sama dan komunikasi yang baik maka akan menciptakan hubungan yang baik antar karyawan demi mewujudkan tujuan-tujuan dari instansi kearah yang lebih baik. Sehingga akan menimbulkan rasa tanggung jawab sebagai anggota organisasi yang berkewajiban untuk memberikan kontribusi dalam bentuk tanggung jawab yang besar terhadap setiap pekerjaannya demi mewujudkan yang terbaik untuk kemajuan instansi.

Pengaruh Budaya Organisasi Hirarki terhadap Iklim Organisasi di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya

Berdasarkan pengujian pada penelitian ini, diperoleh hasil yang menyatakan budaya organisasi hirarki berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Nilai koefisien parameter yang dihasilkan sebesar 0,301 yang berarti terdapat pengaruh positif pada budaya organisasi hirarki terhadap komitmen. Sedangkan nilai *p values* sebesar 0,001 yang lebih besar dari nilai *t-tabel* yaitu 0,050. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi hirarki terhadap iklim organisasi adalah signifikan, yang berarti semakin baik atau buruknya budaya organisasi hirarki yang diterapkan perusahaan akan mempengaruhi iklim organisasi. Sehingga temuan ini menerima hipotesis kedua.

Melihat rata-rata tertinggi dari jawaban responden pada variabel budaya organisasi hirarki tertuju pada indikator tingkat integritas yang menunjukkan adanya kerja sama dan komunikasi yang baik antar karyawan maupun instansi dengan karyawan, sehingga karyawan akan lebih bersifat terbuka terhadap perubahan lingkungan maupun keadaan sosial disekitar. Dengan adanya komunikasi yang baik maka akan menciptakan lingkungan, kondisi dan suasana yang lebih nyaman kepada karyawan. Setiap instansi pasti memiliki sebuah kebijakan dan peraturan di dalamnya. Kebijakan dan peraturan yang dibuat bertujuan untuk kepentingan kemajuan

perusahaan tanpa mengabaikan kesejahteraan karyawan. Jawaban responden terhadap indikator kebijakan dan peraturan organisasi masuk dalam kategori tinggi, hal ini menunjukkan bahwa kesadaran dan pemahaman karyawan terhadap kebijakan dan peraturan organisasi yang ada dalam perusahaan termasuk tinggi, sehingga karyawan akan mengerti apa saja kewajiban dan tugas yang harus mereka lakukan dalam instansi. Sehingga dengan pemahaman tugas dan kewajiban kepada organisasi yang baik maka akan meningkatkan tanggung jawab pada diri karyawan sehingga komitmen karyawan terhadap instansi juga akan meningkat.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya

Berdasarkan pengujian pada penelitian ini, diperoleh hasil yang menyatakan budaya organisasi hirarki berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Nilai koefisien parameter yang dihasilkan sebesar 0,309 yang berarti terdapat pengaruh positif pada budaya organisasi hirarki terhadap komitmen. Sedangkan nilai *p values* sebesar 0,005 yang lebih besar dari nilai *t*-tabel yaitu 0,050. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen adalah signifikan, yang berarti semakin tinggi atau rendahnya tingkat iklim organisasi dari karyawan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya akan mempengaruhi komitmen karyawan. Sehingga temuan ini menerima hipotesis ketiga. Indikator dengan rata-rata tertinggi pada variabel iklim organisasi adalah kebijakan dan peraturan organisasi, hal ini menggambarkan bahwa karyawan pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya telah mampu memahami dan mengamalkan kebijakan dan peraturan yang ada dalam instansi. Pemahaman yang baik terhadap kebijakan dan peraturan organisasi berarti karyawan mampu mendeskripsikan bagaimana tugas dan tanggung jawabnya sebagai karyawan di dalam instansi. Secara tidak langsung tanggung jawab pada diri karyawan pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya tergolong baik.

Memiliki tanggung jawab yang tinggi dapat menggambarkan bahwa komitmen dari karyawan pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya termasuk baik. Hal ini dibuktikan dengan rata-rata jawaban responden untuk variabel komitmen yang masuk dalam kategori tinggi, dan untuk indikator yang memiliki rata-rata tertinggi adalah pada komitmen normative. Komitmen normative sendiri adalah suatu perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi dan tindakan tersebut merupakan hal yang benar harus dilakukan. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan dengan pemahaman yang baik terhadap kebijakan dan peraturan organisasi yang ada dalam

instansi memiliki tanggung jawab yang baik sehingga komitmen yang dimiliki karyawan terhadap instansi pun juga meningkat baik.

Pengaruh Budaya Organisasi Hirarki terhadap Komitmen Melalui Iklim Organisasi pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya

Hasil dari pengaruh tidak langsung budaya organisasi hirarki terhadap komitmen yang melalui iklim organisasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,115 dengan nilai *t-statistics* sebesar 2.325 lebih kecil dari *t*-tabel yaitu 1.96. Sedangkan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen memiliki nilai koefisien sebesar 0,301 dengan nilai *t-statistics* sebesar 3.297 yang lebih besar dari nilai *t*-tabel yaitu 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak mampu menjadi variabel intervening antara budaya organisasi hirarki terhadap komitmen karena pengaruh langsung budaya organisasi hirarki terhadap komitmen memiliki nilai original sample sebesar 0,301 yang bernilai lebih besar dari nilai original sample pengaruh tidak langsung budaya organisasi hirarki terhadap komitmen yang melalui iklim organisasi sebesar 0,115. Sehingga hipotesis keempat dalam penelitian ini ditolak. Berdasarkan pembahasan sebelumnya, budaya organisasi hirarki yang diterapkan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya kepada karyawan termasuk dalam kategori yang yang bisa dikatakan tinggi. Hal tersebut cocok dengan keadaan yang terjadi di lapangan bahwa perusahaan selalu penerapan budaya organisasi hirarki yang bertujuan untuk meningkatkan komitmen dari para karyawannya. Begitu pula dengan adanya penerapan budaya organisasi hirarki mampu meningkatkan iklim organisasi karyawan dan juga adanya iklim organisasi yang baik mampu meningkatkan komitmen karyawan pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.

Adanya pengaruh iklim organisasi sebagai variabel antara (*intervening*) yang diberikan mampu meningkatkan komitmen organisasi karyawan, namun pengaruh langsung yang diberikan budaya organisasi hirarki tanpa melewati variabel perantara (iklim organisasi) terhadap komitmen jauh lebih besar. Sehingga lebih baik budaya organisasi hirarki dibiarkan berpengaruh langsung terhadap komitmen, tanpa memerlukan iklim organisasi sebagai variabel intervening. Hal ini disebabkan karena adanya tingkat integritas yang tinggi baik kerja sama maupun komunikasi yang baik, para karyawan merasa telah mampu memahami tugas dan kewajiban yang harus dilakukan sebagai karyawan tanpa harus memahami dengan baik terlebih dahulu mengenai kebijakan dan peraturan organisasi. Karena tidak semua kebijakan dan peraturan yang ada di organisasi mampu memberikan dampak yang positif kepada setiap karyawan.

Maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi tidak mampu menjadi variabel intervening (perantara) untuk budaya organisasi hirarki terhadap komitmen karyawan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Hal tersebut dikarenakan pengaruh langsung budaya organisasi hirarki terhadap komitmen memiliki nilai yang lebih besar dari nilai pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi hirarki terhadap variabel komitmen. Namun pengaruh langsung baik budaya organisasi maupun iklim organisasi terhadap komitmen berpengaruh signifikan positif, begitu pula dengan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap iklim yang berpengaruh signifikan positif.

KESIMPULAN

Budaya organisasi hirarki berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel komitmen. Ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi hirarki yang diterapkan perusahaan, maka akan tinggi pula komitmen pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Budaya organisasi hirarki memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi hirarki berpengaruh terhadap iklim organisasi pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Iklim organisasi di kantor memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya. Iklim organisasi tidak dapat menjadi perantara untuk pengaruh budaya organisasi hirarki terhadap komitmen. Hal ini dikarenakan hasil dari nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsung.

Saran yang diberikan untuk Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya peneliti menyarankan agar instansi membuat kebijakan untuk membentuk team kerja sehingga tingkat pemahaman akan pentingnya kerja sama dan komunikasi yang baik dapat tersalurkan dengan nyata dalam bekerja. Selain itu instansi sebaiknya memberikan kebijakan agar setiap pimpinan wajib memberikan mentoring, dukungan dan motivasi kepada bawahannya agar bawahan dapat mengembangkan inovasi-inovasi yang dimiliki dalam diri karyawan. Hubungan yang baik antar karyawan di dalam sebuah organisasi menjadi sebuah kunci kesuksesan dari organisasi tersebut. Sebaiknya komunikasi pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya terus ditingkatkan dengan menciptakan budaya *gathering* dimana acara ini dapat dilakukan setiap satu semester sekali maupun setahun sekali. Dengan adanya acara *gathering* ini diharapkan mampu meningkatkan komunikasi yang baik antar karyawan maupun dengan pimpinan. Untuk meningkatkan komitmen

pada diri karyawan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya hendaknya meningkatkan komitmen terkontrol dimana komitmen yang dimiliki oleh karyawan mampu dikendalikan sedemikian rupa agar terus berada pada jalur tujuan dari organisasi yang telah ditentukan. Pimpinan bisa membuat sistem *control* dimana sistem *control* ini dilakukan satu kali dalam satu minggu yang didalamnya dilakukan kontrol terhadap kedisiplinan, perilaku, dan kecakapan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang didapat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhi, Galih Widi Prasetyo dan Andayani, Eva.(2014).Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan Tetap Non-Manajerial PT. Persona Prima Utama. (Jurnal)
- Bahrami,MAet al.(2015).Role Of Organizational Climate On Organizational Commitment: The Case Of Teaching Hospitals, Osongpublic Health And Research Perspectives.Doi:10.1016/j.phrp.2015.11.009.
- Daniswara, Arfian.(2013).Kontribusi Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Bagian Loan Service dan Transaction Processing PT Bank Tabungan Negara.Jurnal Ilmu Manajemen (JIM) | Vol 2, No 4, (2014)
- David L. Turnipseed.(1988).An Integrated, Interactive Model Of Organisational Climate, Culture And Effectiveness.Leadership & Organization Development Journal, Vol. 9 Iss 5 pp. 17- 21.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Spss*.Semarang : Badan Universitas Diponegoro.
- Kusdi. (2011).*Budaya Organisasi : Teori, Penelitian dan Praktik*. Jakarta : Salemba Empat
- Kustianto, Fery dan Iskhak, Ahmad Abidin.(2015). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Garam (Persero).e-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA Vol. 1 No.1 Februari 2015
- Maryam Al-Sada, Bader Al-Esmael, Mohd.Nishat Faisal, (2017).*Influence Of Organizational Culture And Leadership Style On Employee Satisfaction, Commitment And Motivation In The Educational Sector*

- In Qatar. *Euromed Journal of Business*, Vol. 12 Issue: 2, doi: 10.1108/EMJB-02-2016-0003
- Messner, Wolfgang. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research* Vol. 5 No. 2, 2013.
- Noordin, Fauziah *et al.* (2010). Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment. *International Business & Economics Research Journal – February 2010 Volume 9, Number 2*.
- Osborne, David & Peter Plastrik. (2010). *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Jakarta: PPM- Bisnis2030
- Permarupan, P. Yukthamarani *et al.* (2013). The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 107 (2013) 88 – 95.
- Santoso, S. (2015). *AMOS 22 untuk Structural Equation Modelling*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sirait, Desy Arianty. (2014). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Serta Implikasinya Pada Prestasi Kerja Karyawan Pada Pt. XI Axiata Medan. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sumatera Utara.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Syahrum, Andi., Brahmasari, Prof. Ida Aju. dan Nugroho, Riyadi. (2016). Effect of Competence, Organizational Culture and Climate of Organization to the Organizational Commitment, Job Satisfaction and the Performance of Employees in the Scope of Makassar City Government. *International Journal of Business and Management Invention* ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X www.ijbmi.org || Volume 5 Issue 4 || April. 2016 || PP—52-64
- Tanadi, Monica. (2013). Pemetaan Budaya Organisasi di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel tahun 2013. *E- Journal Graduate Unpar Part A – Economics* Vol. 1, No. 1 (2014)
- Usmany, Tiara Putri., Hamid, Djamhur. Dan Utami, Hamidah Nayati. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pabrik Gondorukem Dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem Dan Terpentin II, Ponorogo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* | Vol. 37 No. 2 Agustus 2016.
- Usmany, Tiara Putri., Hamid, Djamhur. Dan Utami, Hamidah Nayati. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pabrik Gondorukem Dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem Dan Terpentin II, Ponorogo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* | Vol. 37 No. 2 Agustus 2016
- Wallace, Joseph., Hunt, James. dan Richards, Christopher. (1999). The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 Iss: 7 pp. 548 – 564
- Wardana, Komang dkk. (2009). *Perilaku Keorganisasi Edisi 2*. Surabaya : Garaha Ilmu
- Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta : Rajawali Pers
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.