Komitmen Organisasional Meningkatkan Pengambilan Keputusan Pejabat Eselon Iv Pada Direktorat Jenderal Pemasyarakatan

Hadi Gunawan[a]*

[a] *Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Kementrian Hukum dan HAM, Republic of Indonesia*
* Corresponding author: hadigunawan1885@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui komitmen organisasional dalam meningkatkan pengambilan keputusan Pejabat Eselon IV Direktorat Jenderal Pemasyarakatan. Metode penelitian yang digunakan adalah survey dengan pendekatan kuantitatif asosiatif. Dalam penelitian ini yang dijadikan sampel sebanyak 74 pejabat eselon IV yang dipilih berdasarkan teknik acak sederhana *(Simple Random Sampling)*. Penelitian ini dilakukan di Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki konstrubusi yang paling tinggi terhadap pengambilan keputusan dibanding dengan variable-variabel lain, seperti efektivitas manajemen pimpinan, asertivitas dan budaya organisasi. Implikasi dari penelitian ini adalah upaya dalam meningkatkan pengambilan keputusan pejabat eselon IV dapat dilakukan melalui peningkatan komitmen organisasional.

Kata kunci: komitmen organisasional, pengambilan keputusan.

PENDAHULUAN

Dewasa ini penyelenggaraan pelayanan publik masih dihadapkan pada kondisi yang belum sesuai dengan kebutuhan dan perubahan di berbagai bidang kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Hal tersebut bisa disebabkan oleh ketidaksiapan untuk menanggapi terjadinya transformasi nilai yang berdimensi luas serta dampak berbagai masalah pembangunan yang kompleks. Sementara itu, tatanan baru masyarakat Indonesia dihadapkan pada harapan dan tantangan global yang dipicu oleh kemajuan di bidang ilmu pengetahuan, informasi, komunikasi, transportasi, investasi, dan perdagangan.(Penjelasan Atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Bab. I. Umum, h.65.)

Kondisi dan perubahan cepat yang diikuti pergeseran nilai tersebut perlu disikapi secara bijak melalui langkah kegiatan yang terus menerus dan berkesinambungan dalam berbagai aspek pembangunan untuk membangun kepercayaan masyarakat guna mewujudkan tujuan pembangunan nasional. Untuk itu, diperlukan konsepsi sistem pelayanan publik yang berisi nilai, persepsi, dan acuan perilaku yang mampu mewujudkan hak asasi manusia sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dapat diterapkan sehingga masyarakat memperoleh pelayanan sesuai dengan harapan dan cita-cita tujuan nasional.

Terdapat beberapa variable yang berhubungan dengan tepat tidaknya suatu pengambilan keputusan yang diambil oleh pejabat eselon IV pada Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai aparatur pemerintah dan aparat penegak hukum serta abdi negara dan abdi masyarakat. Masih banyak faktor lain yang dapat diselidiki, tetapi dalam usaha mengkonsentrasikan ruang lingkup yang tepat, maka dalam penelitian ini dibatasi hanya pada variable: pengambilan keputusan, efektifitas managerial pimpinan, komitmen organisasional, asertivitas dan budaya organisasi.

Berdasarkan informasi dan data di atas maka pengambilan keputusan pejabat struktural Direktorat Jenderal Pemasyarakatan sangat penting dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sebagai aparatur pemerintah dan aparatur penegak hukum dalam melaksanakan Sistem Pemasyarakatan. Pejabat struktural pada Direktorat Jenderal Pemasyarakatan terdiri dari 4 tingkatan eselon yaitu pejabat struktural Eselon I, Eselon II, Eselon III dan Eselon IV, yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda sesuai jabatan yang diemban oleh pejabat struktural tersebut.

Sistem Pemasyarakatan bagi publik lebih identik dengan ”penjara” atau pembinaan oleh Lembaga Pemasyarakatan. Dalam kenyataannya, tugas pokok dan fungsi Sistem Pemasyarakatan juga mencakup pelayanan terhadap tahanan, perawatan terhadap barang sitaan, pengamanan, serta pembimbingan terhadap Warga Binaan Pemasyarakatan dan Klien Pemasyarakatan. Oleh karenanya, sub-sub sistem dari Sistem Pemasyarakatan (yang kemudian disebut Unit Pelaksana Teknis Pemasyarakatan) tidak hanya Lembaga Pemasyarakatan yang melakukan

pembinaan, namun juga Rumah Tahanan Negara untuk pelayanan tahanan, Rumah Penyimpanan Barang Sitaan Negara untuk perawatan barang-barang milik warga binaan atau yang menjadi barang bukti, serta Balai Pemasyarakatan untuk pembimbing warga binaan dan klien pemasyarakatan. (Pasal 7 Undang-undang Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1995 Nomor 77, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3614).

Secara filosofis Pemasyarakatan adalah sistem pemidanaan yang sudah jauh bergerak meninggalkan filosofi *Retribusi* (pembalasan), *Deterrence* (Penjeraan), dan *Resosialisasi*. Dengan kata lain, pemidanaan tidak ditujukan untuk membuat derita sebagai bentuk pembalasan, tidak ditujukan untuk membuat jera dengan penderitaan, juga tidak mengasumsikan terpidana sebagai seseorang yang kurang sosialisasinya. Pemasyarakatan sejalan dengan filosofi *reintegrasi sosial* yang berasumsi kejahatan adalah konflik yang terjadi antara terpidana dengan masyarakat. Sehingga pemidanaan ditujukan untuk memulihkan konflik atau menyatukan kembali terpidana dengan masyarakatnya *(reintegrasi)*. (Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: M.HH-OT.02.02 Tahun 2009 tentang Cetak Biru Pembaharuan Pelaksanaan Sistem Pemasyarakatan).

Makna pengambilan keputusan adalah kesesuaian tindakan seseorang dalam cara menentukan pilihan keputusan dari sejumlah alternatif tindakan pemimpin secara menyeluruh dengan langkah-langkah dan pertimbangan faktor tertentu dalam era reformasi sekarang ini, yang bertujuan untuk menghasilkan suatu keputusan yang tepat. Keputusan berarti pilihan (*choice)* yaitu pilihan dari dua atau lebih kemungkinan pengambilan keputusan, hampir tidak merupakan pilihan antara yang benar dan salah, tetapi pilihan tepat setelah dievaluasi dan dipertimbangkan menurut situasi dan kondisi yang ada.

Makna komitmen organisasional adalah keberpihakan individu pemimpin terhadap organisasi dalam rangka mewujudkan cita-cita dan tujuan organisasi, Keberpihakan pemimpin ditandai dengan identifikasi pemimpin terhadap organisasi, keterlibatan pemimpin dalam kegiatan organisasi dan loyalitasnya pemimpin terhadap organisasi.

Dalam pengambilan keputusan sering terjadi pengaruh dari beberapa pihak untuk membawa atau mengarahkan keputusan untuk tujuan tertentu, maka peran dari pengambil keputusan sangat penting agar keputusan menjadi sejalan dengan kepentingan organisasi. Jika seorang pengambil keputusan mempunyai komitmen organisasional yang baik, maka keputusan akan diarahkan untuk kepentingan dan target organisasi. Karena loyalitas dari pengambil keputusan ini semestinya akan membawa keputusan untuk selalu berpihak pada organisasi. Dengan adanya Komitmen Organisasional yang tinggi dari pengambil keputusan akan dapat mempermudah dan memperlancar proses pengambilan keputusan yang searah dengan target dan tujuan organisasi.

*Another distortion the creeps into decisions is a tendency to escalate commitments (*Dalam arti lain pengambilan keputusan adalah kecenderungan untuk meningkat komitmen).

Intuisi, aspek lainnya dari pengambilan keputusan dengan model administrative adalah intuisi. Intuisi *(intuition)* adalah pemahaman yang cepat terhadap situasi genting berdasarkan pengalaman di masa lalu tetapi tanpa pemikiran yang sadar. (Weston H. Agor, *"The Logic of Intuition: How Top executives Make Importmant decisions", Organizational Dynamics 14* (Musim dingin 1986), h.5-18. Dan Herbert A. Simon, *"Making management Decisions: The Role of Intuition and Emotion", Academy of Management Executive 1 (1987),* h.57-64. Untuk tinjauan terakhir mengenai penelitian tersebut. Lihat Erik Dane dan Michael G. Pratt, *"Exploring Intuition and Its Role in managerial Decision Making", Academy of Management Review 32,* no.1 (2007), h.33-54.)

Pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi tidaklah sewenang-wenang atau tidak rasional karena didasarkan pada pengalaman aktif selama bertahun-tahun yang memungkinkan manajer untuk menentukan solusi dengan cepat tanpa harus melalui perhitungan yang sangat seksama. Dalam lingkungan usaha yang serba cepat kini, intuisi memerankan peran yang makin penting dalam pengambilan keputusan. Sebuah survey yang dilakukan terhadap manajer-manajer oleh Christian and Timbers menemukan bahwa hampir setengah dari para eksekutif mengatakan bahwa mereka lebih mengandalkan intuisi daripada analisis rasional dalam menjalankan perusahaan. (Penelitian yang dilaporkan dalam C. Chet Miller dan R.Duane Ireland, *"Intuition in Strategic Decision making: Friend of for in The Fast-Paced 21 "Cuntury?" Academy of management Executive 19,* no.1 (2005), h.19-30.)

Dengan adanya penjelasan di atas, maka: diduga terdapat pengaruh langsung positif Komitmen Organisasional terhadap Pengambilan Keputusan. Dengan perkataan lain makin tinggi Komitmen Organisasional makin tepat Pengambilan Keputusannya.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menguraikan lebih mendalam mengenai variable–variable : Pengambilan Keputusan, efektivitas managerial pimpinan, komitmen organisasional, asertivitas dan budaya organisasi, dan dapat digunakan oleh Pejabat Eselon IV pada Unit Eselon I Kementerian Hukum dan HAM RI lainnya sebagai masukan untuk mengembangkan organisasi. Diharapkan memberikan masukan kepada *stakeholders* Direktorat Jenderal Pemasyarakatan agar di masa yang akan datang, persepsi masyarakat tentang pelayanan publik di Direktorat Jenderal Pemasyarakatan meningkat dari waktu ke waktu baik secara kuantitas maupun kualitas.

Peningkatan kemampuan manajemen pejabat struktural eselon IV merupakan hal yang penting di masa sekarang dan di masa yang akan datang untuk menghadapi segala tantangan globalisasi, oleh sebab itu menjadi penting untuk mengetahui kompetensi Pejabat Struktural Eselon IV pada Direktorat Jenderal Pemasyarakatan. Selain

itu penting juga untuk mengetahui *gap* antara *Das Sollen* dan *Das Sein* dari kompetensi pejabat struktural eselon IV pada posisi saat ini. Hasil penelitian ini dapat dibuat sebagai dasar penelitian yang lebih mendalam mengenai kompetensi apa lagi yang harus dipunyai oleh seorang pejabat struktural eselon IV pada Direktorat Jenderal Pemasyarakatan dalam menghadapi kesempatan dan tantangan masa depan.

Pemasyarakatan Indonesia membutuhkan sumber daya manusia yang dapat menumbuh kembangkan jiwa patriotisme di dalam berjuang mengembangkan Pemasyarakatan kearah yang lebih baik sehingga dapat memperoleh kejayaannya di masa yang akan datang. Dengan keihklasan dan kesungguhan semua kader pemasyarakatan yang merupakan pemimpin harapan bangsa dapat saling bekerja sama untuk memimpin pemasyarakatan di dalam mewujudkan tujuan dan cita-cita Pemasyarakatan, Bangsa dan Negara Indonesia. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui komitmen organisasional dalam meningkatkan pengambilan keputusan Pejabat Eselon IV Direktorat Jenderal Pemasyarakatan.

METODOLOGI

Penelitian dilaksanakan di Direktorat Jenderal Pemasyarakatan pada Kementerian Hukum dan HAM RI, yang beralamat di Jalan Veteran Nomor 11, Jakarta Pusat. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Januari 2011 sampai dengan bulan April 2013. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif asosiatif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan teknik kausal. Populasi target penelitian adalah Pejabat Struktural Eselon IV Direktorat Jenderal Pemasyarakatan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah penyebaran instrument (kuesioner) dengan teknik analisis data menggunakan analisis jalur *(path analysis).* Populasi dalam penelitian ini adalah Pejabat Struktural Eselon IV Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, dengan populasi (N) 92 Pejabat Struktural Eselon IV Direktorat Jenderal Pemasyarakatan. Peneliti mengambil sampel (n) sebanyak 74 dari keseluruhan populasi Pejabat Struktural Eselon IV Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, dengan perhitungan menggunakan rumus *Taro Yamane.*

Instrumen penelitian menggunakan instrument (kuesioner) model "*Rating Scale"* untuk kelima variabel: Pengambilan Keputusan Pejabat Struktural Eselon IV Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, Efektivitas Managerial Pimpinan, Komitmen Organisasional, Asertivitas dan Budaya Organisasi dengan rentang skor adalah 1 sampai 5 jenis skala interval dan pengukuran positif. Kuesioner dikirim langsung oleh peneliti kepada Pejabat Struktural Eselon IV Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, dan diambil langsung setelah selesai diisi (waktu yang disepakati) antara peneliti dan responden.

HASIL PENELITIAN

Penggunaan statistik parametris bekerja dengan asumsi bahwa data setiap variabel penelitian yang akan dianalisis membentuk distribusi normal. Proses pengujian persyaratan analisis dalam penelitian ini merupakan syarat yang harus dipenuhi agar penggunaan teknis regresi yang termasuk pada kelompok statistik parametris dapat diterapkan untuk keperluan pengujian hipotesis. Syarat analisis jalur (*path analysis*) adalah estimasi antara variabel eksogen terhadap variabel endogen bersifat linier, dengan demikian persyaratan yang berlaku pada analisis regresi dengan sendirinya juga berlaku pada persyaratan analisis jalur. Persyaratan yang harus dipenuhi dalam analisis jalur adalah bahwa sampel penelitian berasal dari populasi yang berdistribusi normal, varians data homogen dan pengaruh antara variabel-variabel dalam model haruslah signifikan dan linier. Berkaitan dengan hal tersebut, sebelum dilakukan pengujian model, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap ketiga persyaratan yang berlaku dalam analisis jalur tersebut. Pengujian analisis yang dilakukan adalah Uji Normalitasdan Uji Signifikansi dan Linieritas Koefisien Regresi.

Uji asumsi tersebut dalam penelitian ini dilaksanakan dengan menguji normalitas data dari ketiga galat taksiran penelitian yang akan dianalisis. Pengujian persyaratan normalitas dilakukan dengan menggunakan teknik *uji Liliefors*. Kriteria pengujian tolak H_o menyatakan bahwa skor berdistribusi normal adalah, jika L_{hitung} lebih kecil dibandingkan dengan L_{tabel}, dalam hal lainnya H_o tidak dapat diterima. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa $IF(Z_i) - S(Z_i)I$ maksimum yang disimpulkan dengan L_{hitung} untuk ketiga galat taksiran regresi lebih kecil dari nilai L_{tabel}, batas penolakan H_o yang tertera pada tabel *Liliefors*. Kriteria pengujiannya adalah: Ho : Data berdistribusi normal, jika nilai Lhitung ≤ nilai Ltabel, Hi : Data tidak berdistribusi normal, jika nilai Lhitung> nilai Ltabel. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis nol (H_o) yang berbunyi sampel berasal dari populasi berdistribusi normal tidak dapat ditolak, dengan kata lain bahwa semua sampel yang terpilih berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Berdasarkan harga-harga L_{hitung} dan L_{tabel} di atas dapat disimpulkan pasangan semua data dari instrumen baik pengambilan keputusan (Y) atas efektifitas managerial pimpinan (X_1), pengambilan keputusan (Y) atas komitmen organisasional (X_2), pengambilan keputusan (Y) atas asertivitas (X_3), pengambilan keputusan (Y) atas budaya organisasi (X_4), asertivitas (X_3) atas efektifitas managerial pimpinan (X_1), asertivitas (X_3) atas komitmen organisasional (X_2), komitmen organisasional (X_2) atas efektifitas managerial pimpinan (X_1), budaya organisasi (X_4) atas efektifitas managerial pimpinan (X_1), budaya organisasi (X_4) atas komitmen organisasional (X_2), dan budaya

organisasi (X_4) atas asertivitas (X_3) berasal dari sampel yang berdistribusi normal. Pengujian hipotesis penelitian dilaksanakan dengan menggunakan teknik analisis regresi dan korelasi. Analisis regresi digunakan untuk memprediksi model hubungan sedangkan analisis korelasi digunakan untuk mengetahui kadar pengaruh antar variabel penelitian.

Tabel. Rangkuman Hasil Uji Signifikansi dan Uji Linieritas Regresi

NO	Variabel yg di uji	Signifikan			Linearitas		
		F_{hitung}	F_{tabel}	Kesimpulan Regresi Signifikan	F_{hitung}	F_{tabel}	Kesimpulan Regresi Linear Diterima
1	**$Y - X_1$**	11,02	7,001	**Regresi signifikan**	1,22	1,731	**Regresi linear diterima**
2	**$Y - X_2$**	13,39	7,001	**Regresi signifikan**	1,18	1,735	**Regresi linear diterima**
3	**$Y - X_3$**	9,74	7,001	**Regresi signifikan**	1,29	1,752	**Regresi linear diterima**
4	**$Y - X_4$**	14,30	7,001	**Regresi signifikan**	1,15	1,735	**Regresi linear diterima**
5	**$X_3 - X_1$**	26,58	7,001	**Regresi signifikan**	1,17	1,731	**Regresi linear diterima**
6	**$X_3 - X_2$**	29,97	7,001	**Regresi signifikan**	1,60	1,733	**Regresi linear diterima**
7	**$X_2 - X_1$**	1034,38	7,001	**Regresi signifikan**	1,22	1,731	**Regresi linear diterima**
8	**$X_4 - X_1$**	14,35	7,001	**Regresi signifikan**	1,67	1,731	**Regresi linear diterima**
9	**$X_4 - X_2$**	16,60	7,001	**Regresi signifikan**	1,64	1,733	**Regresi linear diterima**
10	**$X_4 - X_3$**	7,70	7,001	**Regresi signifikan**	1,49	1,752	**Regresi linear diterima**

Hasil analisis jalur model struktur dapat digambarkan pada gambar Model Hubungan Struktural Antar Variabel Berdasarkan Hasil Perhitungan Analisis Jalur sebagai berikut:

Dari diagram jalur ini diperoleh tiga koefisien jalur, yaitu ρ_{y1}, ρ_{y2}, $\rho_{y3,}$ ρ_{y4}, ρ_{31}, $\rho_{32,}$ ρ_{21}, ρ_{41}, ρ_{42} ρ_{43} dan tiga koefisien korelasi yaitu r_{1y} r_{2y}, r_{3y}, r_{4y}, r_{13}, $r_{23,}$ $r_{21,}$ $r_{14,}$ r_{24}, $r_{34.}$ Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi pada tabel 4.17 di atas dan menggunakan bantuan program komputer Excel, maka nilai koefisien untuk setiap jalur dihitung dan diuji signifikansinya dengan statistik uji t. Apabila jalur yang diuji menunjukkan nilai koefisien jalur tidak signifikan maka jalur tersebut akan dihilangkan dan model hubungan struktural antarvariabel dimodifikasi, serta nilai koefisien jalurnya dihitung kembali.

Nilai koefisien jalur efektifitas managerial pimpinan terhadap pengambilan keputusan sebesar 0,23 dengan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 2,01. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$ sebesar 1,99 dan t_{tabel} untuk $\alpha = 0,01$ sebesar 2,65. Dengan demikian pengaruh langsung variabel efektifitas managerial pimpinan terhadap pengambilan keputusan dinyatakan sangat signifikan.

Nilai koefisien jalur komitmen organisasional terhadap pengambilan keputusan sebesar 0,44 dengan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 4,11. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$ sebesar 1,99 dan t_{tabel} untuk $\alpha = 0,01$ sebesar 2,65. Dengan demikian pengaruh langsung variabel komitmen organisasional terhadap pengambilan keputusan dinyatakan sangat signifikan.

Nilai koefisien jalur asertivitas terhadap pengambilan keputusan sebesar 0,39 dengan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 3,60. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$ sebesar 1,99 dan t_{tabel} untuk $\alpha = 0,01$ sebesar 2,65. Dengan demikian pengaruh langsung asertivitas terhadap pengambilan keputusan dinyatakan sangat signifikan.

Nilai koefisien jalur budaya organisasi terhadap pengambilan keputusan sebesar 0,28 dengan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 2,44. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$ sebesar 1,99 dan t_{tabel} untuk $\alpha = 0,01$ sebesar 2,65. Dengan demikian pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap pengambilan keputusan dinyatakan sangat signifikan.

Nilai koefisien jalur efektifitas managerial pimpinan terhadap budaya organisasi sebesar 0,38 dengan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 3,45. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$ sebesar 1,99 dan t_{tabel} untuk $\alpha = 0,01$ sebesar 2,65. Dengan demikian pengaruh langsung variabel efektifitas managerial pimpinan terhadap budaya organisasi dinyatakan sangat signifikan.

Nilai koefisien jalur komitmen organisasional terhadap budaya organisasi sebesar 0,43 dengan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 4,07. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$ sebesar 1,99 dan

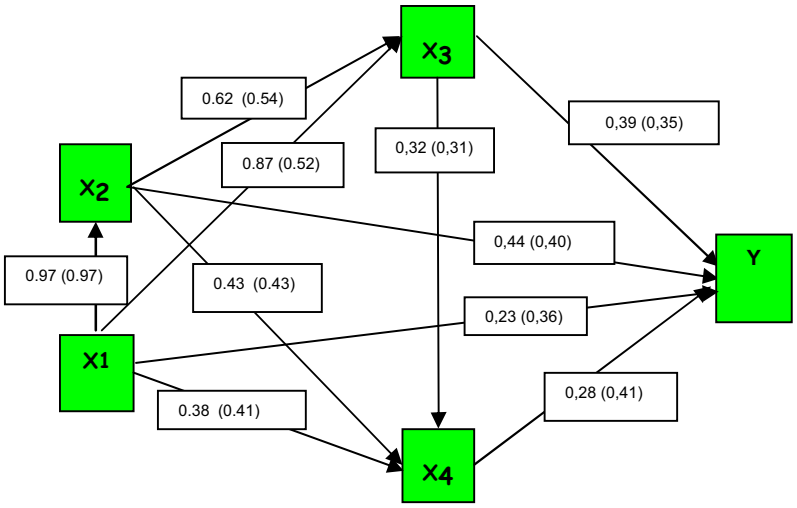
t_{tabel} untuk α = 0,01 sebesar 2,65. Dengan demikian pengaruh langsung variabel komitmen organisasional terhadap budaya organisasi dinyatakan sangat signifikan.

Nilai koefisien jalur asertivitas terhadap budaya organisasi sebesar 0,32 dengan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 2,88. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} untuk α = 0,05 sebesar 1,99 dan t_{tabel} untuk α = 0,01 sebesar 2,65. Dengan demikian pengaruh langsung variabel asertivitas terhadap budaya organisasi dinyatakan sangat signifikan.

Nilai koefisien jalur efektifitas managerial pimpinan terhadap asertivitas sebesar 0,87 dengan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 14,80. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} untuk α = 0,05 sebesar 1,99 dan t_{tabel} untuk α = 0,01 sebesar 2,65. Dengan demikian pengaruh langsung variabel efektifitas managerial pimpinan terhadap asertivitas dinyatakan sangat signifikan.

Nilai koefisien jalur komitmen organisasional terhadap asertivitas sebesar 0,62 dengan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 6,69. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} untuk α = 0,05 sebesar 1,99 dan t_{tabel} untuk α = 0,01 sebesar 2,65. Dengan demikian pengaruh langsung variabel komitmen organisasional terhadap asertivitas dinyatakan sangat signifikan.

Nilai koefisien jalur efektifitas managerial pimpinan terhadap komitmen organisasi sebesar 0,97 dengan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 32,16. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} untuk α = 0,05 sebesar 1,99 dan t_{tabel} untuk α = 0,01 sebesar 2,65. Dengan demikian pengaruh langsung variabel efektifitas managerial pimpinan terhadap komitmen organisasional dinyatakan sangat signifikan.



Analisis Pengaruh Langsung

1. Pengaruh langsung efektifitas managerial pimpinan terhadap pengambilan keputusan adalah sebesar *p*y1 = 0,23 = 23%.
2. Pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap pengambilan keputusan adalah sebesar *p*y2 = 0,44 = 44%.
3. Pengaruh langsung asertivitas terhadap pengambilan keputusan adalah sebesar *p*y3 = 0,39 = 39%.
4. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap pengambilan keputusan adalah sebesar *p*y4 = 0,28 = 28%.
5. Pengaruh langsung efektifitas managerial pimpinan terhadap asertivitas adalah sebesar *p*31 = 0,87 = 87%.
6. Pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap asertivitas adalah sebesar *p*32 = 0,62 = 62%.
7. Pengaruh langsung efektifitas managerial pimpinan terhadap komitmen organisasional adalah sebesar *p*21 = 0,97 = 97%.
8. Pengaruh langsung efektifitas managerial pimpinan terhadap budaya organisasi adalah sebesar *p*41 = 0,38 = 38%.
9. Pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap budaya organisasi adalah sebesar *p*42 = 0,43 = 43%.
10. Pengaruh langsung asertivitas terhadap budaya organisasi adalah sebesar *p*43 = 0,32 = 32%.

Hasil yang diperoleh setelah melakukan analisis model digunakan sebagai dasar dalam menjawab hipotesis dan menarik kesimpulan pada penelitian ini. Penjelasan terhadap jawaban hipotesis tersebut dapat diuraikan efektifitas managerial pimpinan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional. (Ho : β 21$\leq$ 0, Hi : β 21> 0, Ho ditolak, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$.). Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung efektifitas managerial pimpinan terhadap komitmen organisasional, nilai koefisien jalur sebesar 0,97 dimana nilai koefisien t_{hitung} sebesar 32,16. Nilai Koefisien t_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$ sebesar 1,99 dan untuk $\alpha = 0,01$ sebesar 2,65. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} maka dengan demikian Ho ditolak dan Hi diterima yaitu bahwa efektifitas managerial pimpinan berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional dapat diterima.

Penelitian ini dilakukan sesuai langkah-langkah prosedur ilmiah dan telah diupayakan proses analisisnya secara teliti. Hasil yang didapat dalam penelitian ini berupa hipotesis yang teruji. Berdasarkan hasil analisis data dan perhitungan statistik pada bagian terdahulu, temuan hasil penelitian bisa dijelaskan.

Tabel. Matriks Koefisien Korelasi Sederhana antar Variabel

Variabel	X_1	X_2	X_3	X_4	Y
X_1	1,00	0,97	0,52	0,41	0,36
X_2	0,97	1,00	5,40	4,30	4,00
X_3	0,52	5,40	1,00	3,10	3,20
X_4	0,41	4,30	3,10	1,00	0,41
Y	0,36	4,00	3,20	0,41	1,00

Dari tabel tersebut diatas, dapat terlihat bahwa korelasi antara pengambilan keputusan (Y) dengan efektifitas managerial pimpinan (X1) sebesar 0,36. Korelasi antara pengambilan keputusan (Y) dengan komitmen organisasional (X2) sebesar 4,00. Korelasi antara pengambilan keputusan (Y) dengan asertivitas (X3) sebesar 3,20. Korelasi antara pengambilan keputusan (Y) dengan budaya organisasi (X4) sebesar 3,20. Korelasi antara Asertivitas (X_3) dengan efektifitas managerial pimpinan (X1) sebesar 0,5. Korelasi antara Asertivitas (X_3) dengan komitmen organisasional (X2) sebesar 5,40. Korelasi antara komitmen organisasional (X_2) dengan efektifitas managerial pimpinan (X1) sebesar 0,97. Korelasi antara budaya organisasi (X_4) dengan efektifitas managerial pimpinan (X1) sebesar 0,41. Korelasi antara budaya organisasi (X_4) dengan komitmen organisasional (X2) sebesar 4,30. Korelasi antara budaya organisasi (X_4) dengan asertivitas (X3) sebesar 3,10. Setelah nilai koefisien korelasi masing-masing variabel diperoleh, selanjutnya dapat dihitung koefisien jalur dengan cara mensubstitusikan nilai koefisien korelasi ke dalam persamaan rekursif yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan menggunakan perhitungan matriks determinan diperoleh nilai koefisien masing-masing jalur. Selanjutnya menghitung nilai koefisien t_{hitung} pada koefisien jalur untuk mengetahui signifikansi pengaruh yang diberikan oleh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen.

DISKUSI

Berdasarkan hasil penelitian yang di peroleh maka sudah memperlihatkan teori yang mendukung dari hasil penelitian ini, yaitu "*Escalation of commitment is a process in which people invest more and more heavily in an apparently losing course of action in order to justify their earlier decisions".* (John A. Wagner III dan John R. Hollenbeck, *Management of Organizational Behavior* (New jersey: Premtice-Hall Inc, 1992), h. 173). Hal ini berarti komitmen berkelanjutan merupakan suatu proses seseorang untuk menghasilkan keputusan yang lebih cepat.

Menurut Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl-Bien "*Individuals with a high organizational commitment identify strongly with the organization and take pride in considering themselves members".*(Schermerhorn, Hunt, Osborn, Ulh-Bien, *Organizational Behavior: International Student Version,* (Hoboken: John Wiley & Sons Inc,2011), h. 72). Seorang pemimpin diharapkan mempunyai komitmen yang kuat untuk mewujudkan rencana yang telah dibuatnya dan melaksanakan tujuan dari organisasi yang dipimpinnya. Ini berarti seorang pemimpin membuat keputusan dari rencana-rencana yang di buat untuk menjadi tujuan organisasi.

KESIMPULAN

Terdapat pengaruh langsung positif antara komitmen organisasional terhadap pengambilan keputusan Pejabat Struktural Eselon IV Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Kementerian Hukum dan HAM RI, yang ditentukan oleh derajat kekuatan pengaruh dalam bentuk koefisien korelasi dan koefisien jalur. Nilai koefisien jalur ini menentukan seberapa besar varians pengambilan keputusan ditentukan oleh variabel komitmen organisasional. Selanjutnya dapat diketahui signifikansi pengaruh antara komitmen organisasional terhadap pengambilan keputusan secara parsial. Hal ini mempunyai makna dan penegasan bahwa komitmen organisasional secara empiris bukan satu-satunya variabel prediktor bagi varians skor pengambilan keputusan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki konstrubusi yang paling tinggi terhadap pengambilan keputusan dibanding dengan variable-variabel lain, seperti efektivitas manajemen pimpinan, asertivitas dan budaya organisasi. Implikasi dari penelitian ini adalah upaya dalam meningkatkan pengambilan keputusan pejabat eselon IV dapat dilakukan melalui peningkatan komitmen organisasional.

RUJUKAN

_____, *Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor: M.HH-OT.02.02 Tahun 2009 tentang Cetak Biru Pembaharuan Pelaksanaan Sistem Pemasyarakatan.*

_____, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik,* (LNRI Tahun 2009 Nomor 112 dan TLNRI Nomor 5038).

Alan JRowe dan Boulgarides Janes D, *Managerial Decision Making,* (New York: MacMillan Publishing,1992).

Bennteh Silalahi, *Corporate Culture and Performance Appraisal* (Jakarta: Al Hambra, 2004).

Herbert N. Casson, *Teknik Mengambil Keputusan*, terjemahan Totok (Jogjakarta: Zenith, 2004).

Indonesia, *Undang-undang Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan* (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1995 Nomor 77, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3614)

Kuncoro. Zainudin Sri. http://www.e-psikologi.com/masalah/250702.htm *Komitmen Organisasional*, 2004

Mc. Shane and Von Glinov, *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice For Real World: Fifth Edition* (Mc. Graw-Hill Irwin, 2010).

S.P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan,* (Jakarta: Penerbit PT. Rineka Cipta;1999), Cetakan Keempat.

Schermerhorn, Hunt, Osborn, Ulh-Bien, *Organizational Behavior: International Student Version,* (Hoboken: John Wiley & Sons Inc,2011).

Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*: Fourteenth Edition, (New Jersey:Pearson Education Inc, 2011).

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter*, Manajemen*, terjemahan Bambang Sarwiji (Jakarta: Gramedia, 2004).