

**ANALISIS FAKTOR - FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI SIKAP MANAJEMEN
TERHADAP STRATEGI PERUSAHAAN
PT. DHARMA NIAGA (Ltd.)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang**

**oleh :
Aguslina Pudji Astuti
NIM : C4A098108**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2001**



Sertifikasi

Saya, *Aguslina Pudji Astuti*, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Aguslina Pudji Astuti

Oktober 2001

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
**ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI SIKAP MANAJEMEN
TERHADAP STRATEGI PERUSAHAAN
PT. DHARMA NIAGA (Ltd.)**

Yang disusun oleh Aguslina Pudji Astuti, NIM C4A098108
telah dipertahankan di depan Dewan penguji pada tanggal 2 Oktober 2001
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama


Drs. Syuhada Sofyan, MSIE

Pembimbing Anggota


Dr. Waridin, MS

Semarang, 2 Oktober 2001
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

Organization Management has define the strategy as the big scale plan which oriented to long-period achieving and define in such a manner so that the organization could make an effective interaction with their environment in such a competitive conditions that entirely direct to the optimization of goal achieving and various target of the organization. The research on the company which included in Fortune 500 group have results a finding that less a half of them has appreciate as success in implementing the transition planning which mentioned in the company transition planning that have been formulated by the company (Director). The main cause is the response from their employee as the objection, antipathy, and even the refusal (employee resistance). Yet the senior executive figure from the company that failed in the program have not realized that employee resistance has become the main barrier so that the program have not operate smoothly. The employee resistance were detailed explain in management motivation factor and organization commitment. In this research which objective to analyze the factors that influence the management attitude to the company strategy, the author has strive to extend the test by examine the added factor which is the organization culture.

The object for this research was PT. Dharma Niaga, where the respondents were taken from second line and third line management, which becomes the executor of the company strategy. From the total employee of 763, there were taken 85 of them to become the respondents.

The result from this research define that the factors of management motivation, organization commitment and company culture has the significant influence to the management attitude in responding the strategy applied by the company. In spite of that, the regression result show that $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ is positive (one direction influence) which means when management motivation, organization commitment, and organization culture are higher, so that the management attitude will be higher too or there is can say that the support to the strategy which have been applied by the company will be higher. From the three variables develop in this research, the organization culture (X_3) has become the bigger influence to the management attitude.

The attitude is the most important thing, considering that it will influence the works behavior. The top management has to understand how to create this attitude, how is the relation with the works behavior and how is this attitude could be changed. If three factors above are well-understand by the company top management, so it would be easier for them to direct the management line below to support every rules and the policy which will be used as guidance to achieve the goal and target reached by the company.

ABSTRAKSI

Strategi bagi suatu manajemen organisasi merupakan suatu rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan. Dari hasil penelitian terhadap perusahaan yang termasuk dalam kelompok *Fortune 500*, diperoleh temuan bahwa kurang dari separuh perusahaan dinilai berhasil dalam mengimplementasikan rencana perubahan dan tertuang dalam perubahan strategi perusahaan yang telah dirumuskan oleh (pimpinan) perusahaan. Penyebab utamanya adalah adanya respon dari pegawainya berupa keberatan, keengganan atau bahkan penolakan (*employee resistance*) namun tokoh eksekutif senior dari perusahaan-perusahaan yang gagal dalam program itu tidak menyadari bahwa *employee resistance* itulah yang merupakan kendala utama sehingga program tidak berjalan. *Employee resistance* tersebut dijelaskan secara detail dalam faktor motivasi manajemen dan komitmen organisasi.

Dalam penelitian guna menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi sikap manajemen terhadap strategi perusahaan ini, penulis berusaha memperluas pengujian dengan menguji satu faktor tambahan yaitu budaya organisasi.

Obyek penelitian ini adalah PT. Dharma Niaga, dimana responden yang diambil adalah pihak manajemen pada tingkat II dan III yang merupakan pelaksana strategi perusahaan. Dari jumlah karyawan sebanyak 763 orang, diambil sejumlah 85 orang untuk dijadikan sebagai responden.

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa faktor motivasi manajemen, komitmen organisasi dan budaya perusahaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap sikap manajemen dalam merespon strategi yang ditetapkan perusahaan. Selain itu hasil regresi menunjukkan bahwa β_1 , β_2 , dan β_3 adalah positif (pengaruh searah), hal ini berarti apabila motivasi manajemen, komitmen organisasi dan budaya organisasi semakin tinggi maka sikap manajemen akan semakin tinggi pula atau dapat diartikan bahwa dukungan terhadap strategi yang telah ditetapkan perusahaan akan semakin tinggi. Dari ketiga variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini, variabel budaya perusahaan (X_3) mempunyai pengaruh paling besar terhadap sikap manajemen.

Sikap merupakan hal yang penting mengingat sikap akan mempengaruhi perilaku kerja. Manajemen puncak harus mengerti bagaimana sikap ini dibentuk, bagaimana hubungan sikap ini dengan perilaku kerja dan bagaimana sikap ini dapat dirubah. Jika ketiga faktor diatas dimengerti oleh manajemen puncak perusahaan maka akan semakin mudah pihak manajemen puncak mengarahkan jajaran manajemen dibawahnya untuk mendukung setiap aturan dan kebijakan yang akan digunakan sebagai pedoman untuk mencapai tujuan serta sasaran yang akan dicapai oleh perusahaan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sikap Manajemen Terhadap Strategi Perusahaan – PT. Dharma Niaga (Ltd.)“. Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan program Pasca Sarjana (S-2) di Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Sehubungan dengan telah diselesaikannya tesis ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Drs. Syuhada Sofyan, MSIE dan Bapak Dr. Waridin, MS selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan pengarahan dan perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar.
2. Segenap Jajaran Direksi, Kepala Divisi, Kepala Biro, Kepala Cabang dan Kepala Bagian pada PT. Dharma Niaga (Ltd.) yang telah memberikan dukungan data serta arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Bapak Kepala Cabang PT. Dharma Niaga (Ltd.) Cabang Utama Semarang yang senantiasa memberikan dorongan kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
4. Yang tercinta Aya, Luthfi, Luthfan dan Enya atas pengertian dan dukungannya.
5. Mas Pram dan team work atas dukungan, perhatian dan sarannya selama kuliah hingga selesainya penulisan tesis ini.

6. Serta teman-teman lain yang telah banyak memberikan informasi tambahan dan dukungan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini, yang pada kesempatan ini tidak dapat dicantumkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu kritik dan saran yang membangun akan penulis terima dengan senang hati guna perbaikan di masa yang akan datang. Akhir kata semoga hasil penulisan ini dapat bermanfaat bagi mereka yang membutuhkannya.

Semarang, Oktober 2001

Penulis

Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Abstract.....	iv
Abstraksi.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Gambar.....	x
Daftar Lampiran.....	xi
Daftar Rumus.....	xii
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Kegunaan Penelitian.....	10
BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS	12
2.1. Telaah Pustaka.....	12
2.2. Penelitian Terdahulu.....	29
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	33
2.4. Hipotesis.....	34
BAB III : METODE PENELITIAN	38
3.1. Jenis dan Sumber Data.....	38
3.2. Populasi dan Sampel.....	38
3.3. Definisi Operasional Variabel.....	39
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	41
3.5. Teknik Analisis.....	42
BAB IV : ANALISIS DATA	49
4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	49
4.2. Gambaran Umum Responden.....	52
4.3. Hasil Analisis Deskriptif.....	57
4.4. Pengujian Hasil.....	66
BAB V : KESIMPULAN DAN IMPLIKASI	80
5.1. Kesimpulan.....	80
5.2. Implikasi.....	82
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	86
5.4. Penelitian Yang Akan Datang.....	86
Daftar Referensi	
Lampiran	

Daftar Tabel

Tabel 1.1.	Hubungan Variabel Penelitian Dengan Variabel Kepuasan Kerja	32
Tabel 4.1.	Derajat Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sikap Manajemen Menurut Usia Responden	53
Tabel 4.2.	Derajat Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sikap Manajemen Menurut Tingkat Pendidikan Responden	55
Tabel 4.3.	Derajat Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sikap Manajemen Menurut Masa Kerja Responden	57
Tabel 4.4.	Sikap Manajemen Menurut Derajat Motivasi Manajemen.....	61
Tabel 4.5.	Sikap Manajemen Menurut Derajat Komitmen Organisasi	63
Tabel 4.6.	Sikap Manajemen Menurut Derajat Budaya Organisasi	65
Tabel 4.7.	Hasil Uji Reliabilitas	67
Tabel 4.8.	Nilai VIF dan Tolerance	68

Daftar Gambar

Gambar 2.1.	Proses Perencanaan Stratejik Bisnis	15
Gambar 2.2.	Penerapan Berpikir Stratejik.....	18
Gambar 2.3.	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	33
Gambar 4.1.	Scatterplot.....	69

Daftar Lampiran

Lampiran 1	Ijin Penelitian.....
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian.....
Lampiran 3	Data Penelitian.....
Lampiran 4	Hasil Analisis Program SPSS

Daftar Rumus

Rumus 1	Persamaan Regresi	44
---------	-------------------------	----

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi dihadapkan pada dua jenis lingkungan yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Semakin besar suatu perusahaan atau organisasi, semakin kompleks pula bentuk, jenis dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis lingkungan tersebut. Salah satu implikasi kompleksitas itu ialah proses pengambilan keputusan yang semakin sulit dan rumit. Untuk itulah diperlukan manajemen stratejik (Hussein Umar, 1999). Masalah-masalah stratejik diatasi oleh manajemen puncak dari suatu perusahaan dengan mempertimbangkan tidak hanya lingkungan internal namun juga lingkungan eksternal di mana akan mempunyai konsekuensi yang multi fungsi yang biasanya mengorbankan biaya yang besar, berorientasi pada masa depan serta mempengaruhi kemakmuran dalam jangka panjang.

Menurut Kenneth Andrew (1971), strategi adalah pola sasaran, maksud atau tujuan dan kebijakan serta rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan itu, yang dinyatakan dengan cara seperti menetapkan bisnis yang dianut atau akan dianut oleh perusahaan dan jenis atau akan menjadi jenis apa perusahaan ini. Sedangkan manajemen stratejik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut (Siagian, 1998).

Strategi bagi suatu manajemen organisasi merupakan suatu rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.

Dunia perdagangan dan industri di negara kita mulai memasuki abad ke-21, bergerak cepat bersama arus globalisasi. Kondisi ini melahirkan masyarakat yang beretos industri dengan ciri-ciri berorientasi ke masa depan, menjunjung tinggi individualitas dan interdependensi, integritas tatanan hidup, sadar akan peran keduniaan, kepercayaan kepada nilai kerja dan aktivisme, menjunjung tinggi Iptek, integritas kebangsaan dan profesionalisme yang tinggi (Alvin Toffler, 1980).

Momentum perubahan dan kemajuan dalam gerak pembangunan yang berkesinambungan, memerlukan sikap mental yang tangguh, semangat yang tinggi, ketaatan yang ikhlas serta disiplin yang kuat. Kesemuanya ini hanya dapat ditumbuh kembangkan dan diperkokoh dengan titik berat pada sumberdaya insani, oleh karena suatu organisasi/perusahaan menjalankan fungsi-fungsinya banyak ditentukan oleh kecakapan personilnya mengembangkan tugas sebagai subyek aktif yang dinamis secara menyeluruh. Kemampuan teknis, teoritis, konseptual moral dari para pelaku organisasi/perusahaan akan tercapai bilamana adanya kejelasan di dalam pola pembinaan. Sebagai manusia, anggota organisasi berorientasi kerja memiliki cipta dan karsa yang sangat mempengaruhi perilaku mereka pada pekerjaan. Cipta dan karsa ini

berpikir secara strategik karena seperti dikatakan oleh Jenderal Karl von Clausewitz pada tahun 1831 dalam bukunya "On War", bahwa bisnis adalah sebuah peperangan (Wahyudi, 1996).

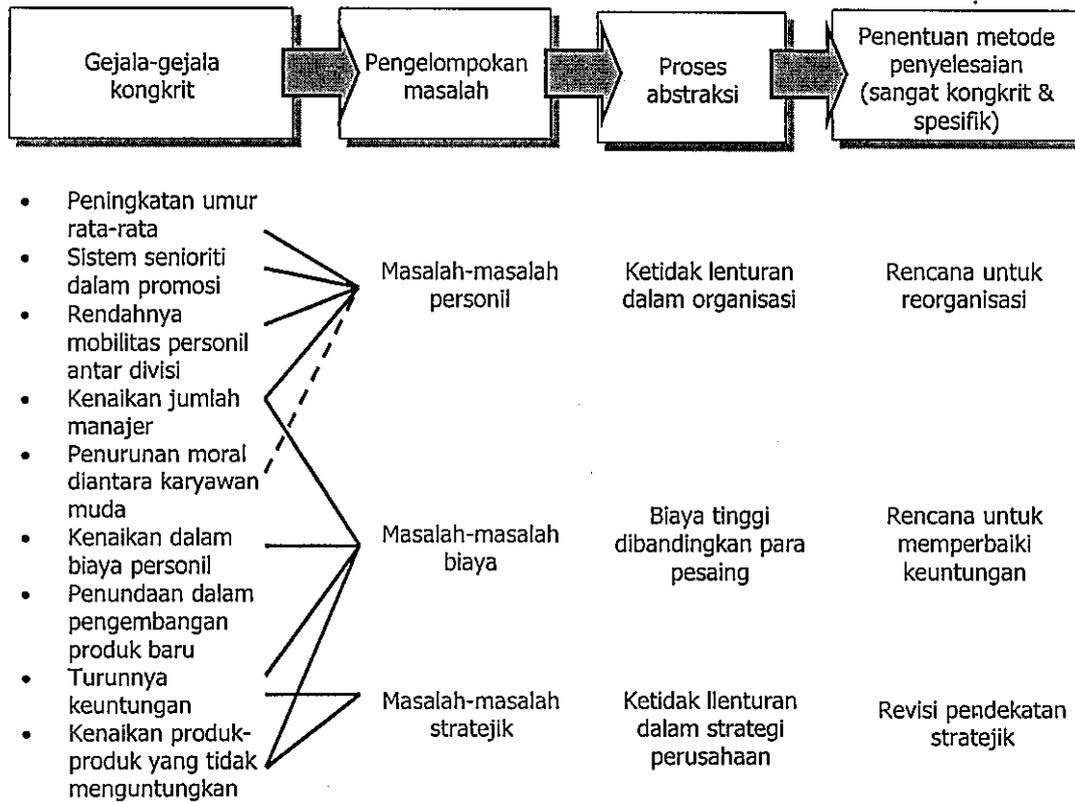
Berpikir strategik juga sangat diperlukan untuk mengatasi masalah-masalah strategik yang timbul seiring dengan berkembangnya perusahaan/organisasi. Namun demikian pada saat ini setiap manajer dari tiap divisi cenderung berpikir secara kotak-kotak menurut jenis pekerjaan yang dipimpinnya atau hanya sebagian kecil dari bagian perusahaan. Hal ini akan mengakibatkan perusahaan sulit untuk mengembangkan diri sebab seringkali para manajer divisi tersebut tidak dapat dengan jelas menyebutkan misi, tujuan jangka panjang dan sasaran dari organisasi. Lemahnya pemahaman para manajer terhadap organisasi secara keseluruhan adalah sebagai hasil karena mereka tidak bekerja sebagai tim yang terpadu.

Dengan pengkotak-kotakan cara pandang tersebut akan mengakibatkan banyak organisasi yang beroperasi mirip seperti cerita orang buta yang diminta untuk menggambarkan seekor gajah. Dengan manajemen strategik maka pimpinan perusahaan akan berpikir atau memandang perusahaan/organisasi secara keseluruhan, bukan setengah-setengah seperti yang dilakukan oleh manajer divisi/ bagian, sehingga akan mudah dan cepat baginya untuk mengidentifikasi masalah-masalah strategik yang muncul.

Menurut Kenichi Ohmae (1982), berpikir secara strategik akan menghasilkan penyelesaian yang lebih kreatif dan berbeda bentuknya dari pada hanya berpikir

berdasarkan mekanik dan intuisi. Dengan semakin kreatif dalam memecahkan masalah, dibuktikan dengan semakin banyaknya bentuk pemecahan/alternatif, maka akan semakin kecil tingkat kesalahan yang mungkin timbul di masa akan datang dan hal ini akan menguntungkan si pembuat keputusan. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 2.2.

Gambar 2.2.
Penerapan Berpikir Strategik



Sumber : Kenichi Ohmae, 1982

Respon/tanggapan manajemen tercermin dari sikap kerja karyawan, dimana dalam penelitian ini karyawan akan diwakili oleh manajemen sebagai pihak yang akan melaksanakan strategi perusahaan. Sikap merupakan susunan mental yang mempengaruhi bagaimana seseorang memandang sesuatu, seperti jendela yang memberikan kerangka pada pandangan ke dalam atau keluar suatu bangunan. Jendela tersebut memungkinkan seseorang untuk melihat sesuatu tetapi ukuran dan bentuk kerangkanya mencegah orang itu mengobservasi elemen-elemen lain

.Newstrom dan Davis, 1993 mendefinisikan sikap sebagai berikut :

Attitudes are the feeling and beliefs that largely determine how employee will perceive their environment, commith themselves to intended actions and ultimately behave.

Sedangkan Luthans, 1992 menyatakan :

An attitude can be devined as a persistent tendency to feel and behave in a particular way toward some object.

Adapun Nancy J. Addler, 1992 menyatakan :

An attitude is a construct that expresses values and disposes a person to act or react in a certain way toward something.

Definisi sikap yang berhubungan dengan nilai dikemukakan oleh Luthans dan Addler (1992). Sikap merefleksikan perasaan seseorang terhadap sesuatu. Sikap tidak sama dengan nilai-nilai tetapi keduanya berhubungan. Katz (1960) yang dikutip oleh Luthans (1992) menyatakan bahwa salah satu fungsi sikap adalah *value expression function*, yaitu sikap memberikan dasar untuk mengekspresikan nilai-nilai seseorang. Sikap memelihara identitas diri, menguatkan *self image* yang diinginkan, ekspresi diri

dan determinasi diri. Sikap mengidentifikasi respon yang disengaja, pengetahuan obyek sikap tersebut pada pekerjaan dimana karyawan meresponnya dengan suka cita atau sebaliknya dapat memberikan dasar untuk kebijakan perencanaan kerja dan keputusan praktis..

Sikap yang berhubungan dengan pekerjaan terkait dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dimana kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yaitu suatu susunan perasaan/emosi senang atau tidak senang karyawan dalam memandang pekerjaan (Newstrom dan Davis, 1993). Job satisfaction merupakan respon efektif seseorang terhadap pekerjaan.

Locke (1973), memperkenalkan suatu dimensi khusus yang menunjukkan karakteristik pekerjaan yang biasanya digunakan untuk menilai job satisfaction. Dimensi tersebut merupakan obyek sikap khusus, dimana anggota organisasi memiliki beberapa posisi pada ujung suka-tidak suka atau setuju-tidak setuju. Dimensi pekerjaan tersebut meliputi jenis pekerjaan itu sendiri, supervisi, gaji yang diberikan, promosi yang diperoleh serta kondisi kerja yang meliputi rekan kerja maupun suasana kerja. Dalam penelitian ini, dimensi pekerjaan yang merupakan obyek sikap akan dikaitkan dengan persetujuan manajemen sebagai pelaksana strategi perusahaan terhadap strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Strategi organisasi tercermin dari keputusan-keputusan yang dibuat dan tindakan-tindakan yang dilaksanakan. Jika manajemen benar-benar mengerti dan memahami serta memiliki keyakinan yang kuat bahwa strategi tersebut bisa

dilaksanakan maka diharapkan strategi yang ditetapkan perusahaan dapat dilaksanakan oleh seluruh jajaran manajemen sehingga masalah-masalah yang dihadapi perusahaan dapat diatasi dan akhirnya akan menciptakan iklim kerja yang kondusif yang akan menghasilkan tujuan akhir berupa peningkatan omzet dan keuntungan perusahaan.

2.1.3. Motivasi Manajemen

Hadari Nawawi (1990) menyatakan bahwa kegiatan peningkatan produktivitas dimulai dengan upaya menumbuhkan dorongan atau motivasi supaya sukses dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan kesadaran personel yang bersangkutan. Bilamana motivasi tersebut telah dimiliki setiap personel diharapkan akan berkembang perasaan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, yang akan menumbuhkan pula kesediaan ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi kerjanya melalui pelaksanaan tugas-tugasnya secara maksimal.

Bedjo Siswanto (1989) menyatakan bahwa kekuatan motivasi kerja tercermin dalam upaya personel untuk bekerja keras. Pengeluaran upaya ini mungkin menghasilkan prestasi yang baik atau mungkin juga sebaliknya, karena paling tidak ada dua faktor penting yang harus benar jika upaya akan diubah menjadi prestasi. Pertama, tenaga kerja harus mempunyai kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Faktor yang kedua adalah persepsi tenaga kerja

yang bersangkutan tentang bagaimana upayanya dapat diubah sebaik-baiknya menjadi prestasi.

Wether, Jr (1989) menyatakan juga bahwa motivasi adalah penggerak bagi orang untuk melaksanakan kegiatan kerjanya. Jika orang-orang terdorong untuk melaksanakan kegiatan kerjanya maka ditunjukkan oleh kegiatan kerja yang bersemangat. Tindakan ini karena mereka merasa memiliki dan merupakan pilihan positif untuk mengerjakannya, karena tindakan ini sangat berarti bagi mereka. Tindakannya tersebut berkaitan dengan kemungkinan terpenuhi kebutuhannya.

Menurut Vroom, lihat Gary Dessler (1986) pada dasarnya orang-orang termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara yang mengarah pada ganjaran.

Terdapat dua syarat pokok untuk memotivasi seseorang yaitu :

1. Insentif atau ganjaran harus penting bagi orang tersebut
2. Ia harus merasa bahwa upaya yang dilakukan mungkin mengarah pada perolehan ganjaran.

Barelson dalam Bedjo Siswanto (1989) mendefinisikan motivasi sebagai berikut :

All those inner striving conditions variously described as wishes, desires, needs drives and the like.

Berarti motivasi sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi mendorong kegiatan dan menyalurkan perilaku ke arah pencapaian kebutuhan yang memberikan kepuasan. Dari pengertian motivasi tersebut

dapat dikatakan bahwa tidak akan ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan.

Stephen P. Robbins (1996) mengatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Salah satu teori motivasi yaitu teori kebutuhan Mc Clelland mengatakan bahwa prestasi (*achievement*), kekuasaan (*power*) dan pertalian (*afiliasi*) merupakan tiga kebutuhan penting yang membantu memahami motivasi.

- Kebutuhan prestasi

Yaitu dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

- Kebutuhan kekuasaan

Yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.

- Kebutuhan afiliasi

Yaitu hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karip.

Para pekerja sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan untuk kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Mereka berpendapat bahwa sebagian besar individu sudah mempunyai dorongan untuk menyelesaikan

pekerjaan dengan baik, dan tidak selalu memandang pekerjaan sebagai sesuatu hal yang tidak menyenangkan. Bahkan para pekerja umumnya akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi sehingga bisa diberi tanggung jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugas mereka, karena sudah punya dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka.

2.1.4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat diidentifikasi sebagai derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya (Newstrom dan Davis, 1993).

Mowday, Porter, dan Steers (1982) mengidentifikasi komitmen organisasi sebagai :

1. Kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi.
2. Kemauan besar untuk berusaha bagi organisasi.
3. Hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.

Steers (1977) membagi variabel komitmen dalam tiga kategori yaitu : karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin dan kebutuhan akan pencapaian ; karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan

peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pemimpin) serta struktur organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan). Mengingat fokus penelitian ini adalah pada faktor-faktor organisasi maka penelitian ini hanya dibatasi kepada karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan serta pengalaman kerja.

Meskipun kedua variabel tersebut diharapkan berkaitan dengan sampel yang diberikan, pada saat yang bersamaan, sangatlah mungkin bila pekerja yang memegang kepercayaan positif dan cinta kepada organisasi serta tujuan dan nilainya, tetapi dia tidak suka dengan pelaksanaan aspek-aspek tertentu pada pekerjaan tertentu di organisasi tersebut dan sebaliknya. Veiteles (1953) menyatakan bahwa moral pekerja bisa jadi sebuah kombinasi kepuasan dan komitmen, yaitu kecintaan terhadap organisasi dan reaksi positif terhadap pekerjaan spesifik seseorang dalam organisasi yang membutuhkan moral yang baik.

Riset baru-baru ini mengindikasikan bahwa komitmen itu bisa multidimensi, yang mempunyai komponen sikap dan perilaku (O'Reilly et al, 1986). Salancik (1977) menekankan bahwa komitmen didasarkan pada perilaku yang terutama berasal dari ketidakleluasaan menggunakan ketrampilan pekerja sehingga meninggalkan organisasi yang mengikatnya. Salancik (1977) tidak menyetujui bahwa komitmen merupakan rasa cinta yang berasal dari nilai dan tujuan yang ada, dia menyatakan

bahwa kepercayaan pekerja terhadap keputusan yang diambil tidak dapat ditarik kembali itulah yang menentukan perilaku komitmen.

Hal diatas dapat digunakan untuk menjelaskan perkembangan tiap sikap. Contoh tersebut tidak dimaksudkan untuk memperdebatkan di tingkat mana pengalaman karakteristik relevan dengan sikap pekerjaan atau tugas yang dibangun melalui interaksi sosial (Salanic et al, 1978), namun untuk memberikan basis guna mendefinisikan peran yang dimainkan kepercayaan pada organisasi dan peran yang dimainkan pengalaman kerja pada suatu pengertian bahwa tiap peran dipengaruhi oleh interaksi sosial di tempat kerja.

Saat komitmen dicontohkan sebagai fungsi kepercayaan terhadap organisasi dan pengalaman kerja, karakteristik organisasi harusnya menjadi faktor yang mempengaruhi kepercayaan pekerja terhadap organisasi dan oleh karena itu pada level komitmen pekerja; karakteristik kerja harusnya menjadi faktor utama yang mempengaruhi pengalaman kerja dan kepuasan kerja dari pekerja.

2.1.5. Budaya Organisasi

Budaya (*culture*) adalah sebuah pengertian dalam arti yang luas sekali, dalam konteks ini, jika kita membicarakan organisasi maka secara langsung berkaitan dengan perusahaan / organisasi. Oleh karena itu, budaya perusahaan adalah suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasinya. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku,

karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Charles Hampden-Turner dalam bukunya *Creating Corporate Culture* (1992) mengatakan :

The culture of an organization defines appropriate behaviour, bonds and motivates individuals, and asserts solutions where there is ambiguity. Culture governs the way a company processes information, its internal relation and its values.

Lebih lanjut dikatakan bahwa didalam pertumbuhan perusahaan dan produk *knowledge-based* yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya perusahaan suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai performance yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham.

Sedangkan Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behaviour : Concept, Controversies, Applications* (1996) menyatakan :

Refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristic that the organization values.

Hal ini berarti bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Dari definisi budaya diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan adalah sekumpulan norma-norma tingkah laku atau corak/warna serta nilai-nilai yang ada di dalam suatu perusahaan/organisasi dan merupakan aturan main yang harus ditaati

dan diamankan oleh para pelaku perusahaan/organisasi tersebut agar dapat berinteraksi baik terhadap faktor internal maupun eksternal.

Budaya mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi organisasi, ia akan mempengaruhi setiap hal dari siapa yang dipromosikan dan keputusan apa yang dibuat. Kadang-kadang budaya tersebut terpecah-pecah dan sulit untuk dibaca dari luar. Budaya organisasi juga sangat kuat dan potensif, setiap orang mengetahui tujuan perusahaan dan mereka bekerja untuk mencapainya. Melihat dampak itu, maka kami berpikir bahwa budaya juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap suksesnya suatu bisnis

Suatu riset terbaru mengemukakan tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat budaya dari suatu organisasi, yaitu :

1. *Inovasi dan pengambilan resiko* yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. *Perhatian ke rincian* yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. *Orientasi hasil* yaitu sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

4. *Orientasi orang* yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. *Orientasi tim* yaitu sejauh mana kegiatan kerja di organisasi sekitar tim-tim bukannya individu-individu.
6. *Keagresifan* yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.
7. *Kemantapan* yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Pengalaman pribadi dari Samuel Moore Walton, pendiri dan pemimpin Wal Mart Stores di dalam bukunya yang berjudul *Raksasa Retail Amerika Membangun Bisnis di Atas Nilai Kekeluargaan* dapat membantu menentukan dan memahami strategi perusahaan. Sepuluh aturan main yang merupakan rahasia sukses yang diterapkan oleh Samuel Moore Walton (1990) dalam mengelola usahanya yaitu :

1. Dedikasi dalam setiap pribadi untuk mencintai pekerjaan dengan mencoba setiap hari untuk bekerja sebaik mungkin.

2. Memperlakukan karyawan sebagai mitra kerja dengan memberikan keuntungan dari hasil jerih payahnya selama ini dan memberikan semangat “rasa memiliki” kepada seluruh mitra kerja.
3. Memotivasi karyawan tidak hanya dari segi keuangan, tetapi juga dari segi lain yang lebih menantang seperti rotasi dan promosi jabatan.
4. Komunikasi antara pengusaha dan karyawannya, sehingga masing-masing saling memahami pekerjaannya.
5. Menghargai karyawan tidak hanya dari gaji yang diberikan, tetapi juga pujian apabila melakukan sesuatu yang betul-betul dapat dibanggakan.
6. Hendaknya jangan terlalu bersedih terhadap suatu kegagalan, tetapi bagaimana menjadi lebih baik dan rayakan keberhasilan anda.
7. Mendengarkan pendapat dari seluruh jajaran karyawan anda, sehingga mengetahui apa yang sebenarnya terjadi. Dan memberikan tanggung jawab pada semua orang di seluruh perusahaan.
8. Memberikan kepuasan kepada konsumen, sehingga konsumen tahu perusahaan menghargainya.
9. Mengendalikan pengeluaran dana, karena dengan kecerdasan yang super pun, perusahaan akan menderita kerugian jika tidak efisien.
10. Hendaknya tidak menganggap pendapat kebanyakan orang adalah pendapat yang paling tepat, karena dengan tidak mengikuti arus, perusahaan memiliki kesempatan untuk berada di tempat yang khusus di mata konsumen.

Dari sepuluh aturan main diatas terutama point 1 sampai dengan 7 akan sangat terkait dengan penelitian ini dimana dari hasil penelitian terhadap perusahaan yang termasuk dalam kelompok *Fortune 500*, diperoleh temuan bahwa kurang dari separuh perusahaan dinilai berhasil dalam mengimplementasikan rencana perubahan dan tertuang dalam perubahan strategi perusahaan yang telah dirumuskan oleh (pimpinan) perusahaan. Penyebab utamanya adalah adanya keberatan, keengganan atau bahkan penolakan oleh para pegawainya (*employee resistance*) dan anehnya tokoh eksekutif senior dari perusahaan-perusahaan yang gagal dalam program itu tidak menyadari bahwa *employee resistance* itulah yang merupakan kendala utama sehingga program tidak berjalan. Inisiatif berikut bimbingan atau panduan terletak pada bahu manajer puncak (Top Manajemen) untuk kemudian ditularkan melalui manajer menengah pada segenap staff di bawahnya.

Sikap mengidentifikasi respon yang disengaja, pengetahuan obyek sikap tersebut pada pekerjaan dimana karyawan meresponnya dengan suka cita atau sebaliknya dapat memberikan dasar untuk kebijakan perencanaan kerja dan keputusan praktis. Sikap yang berhubungan dengan pekerjaan terkait dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dimana kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yaitu suatu susunan perasaan/emosi senang atau tidak senang karyawan dalam memandang pekerjaan (Newstrom dan Davis, 1993). Job satisfaction merupakan respon efektif seseorang terhadap pekerjaan. Secara rinci Weis et al (1967) mengemukakan dua puluh variabel yang berpengaruh pada

kepuasan kerja yaitu (1) pemanfaatan kemampuan, (2) prestasi, (3) aktivitas, (4) promosi/kemajuan, (5) otoritas, (6) kebijakan perusahaan, (7) kompensasi, (8) hubungan dengan rekan kerja, (9) kreativitas, (10) kemandirian, (11) nilai-nilai moral, (12) pengakuan, (13) tanggung jawab, (14) keamanan, (15) pelayanan sosial, (16) status sosial, (17) hubungan sosial dengan atasan, (18) kemampuan teknikal atasan, (19) keaneka ragaman tugas dan (20) kondisi kerja.

Dalam penelitian ini, kedua puluh variabel diatas terangkum dalam dimensi-dimensi yang terdapat pada faktor motivasi manajemen, komitmen organisasi dan budaya organisasi yaitu :

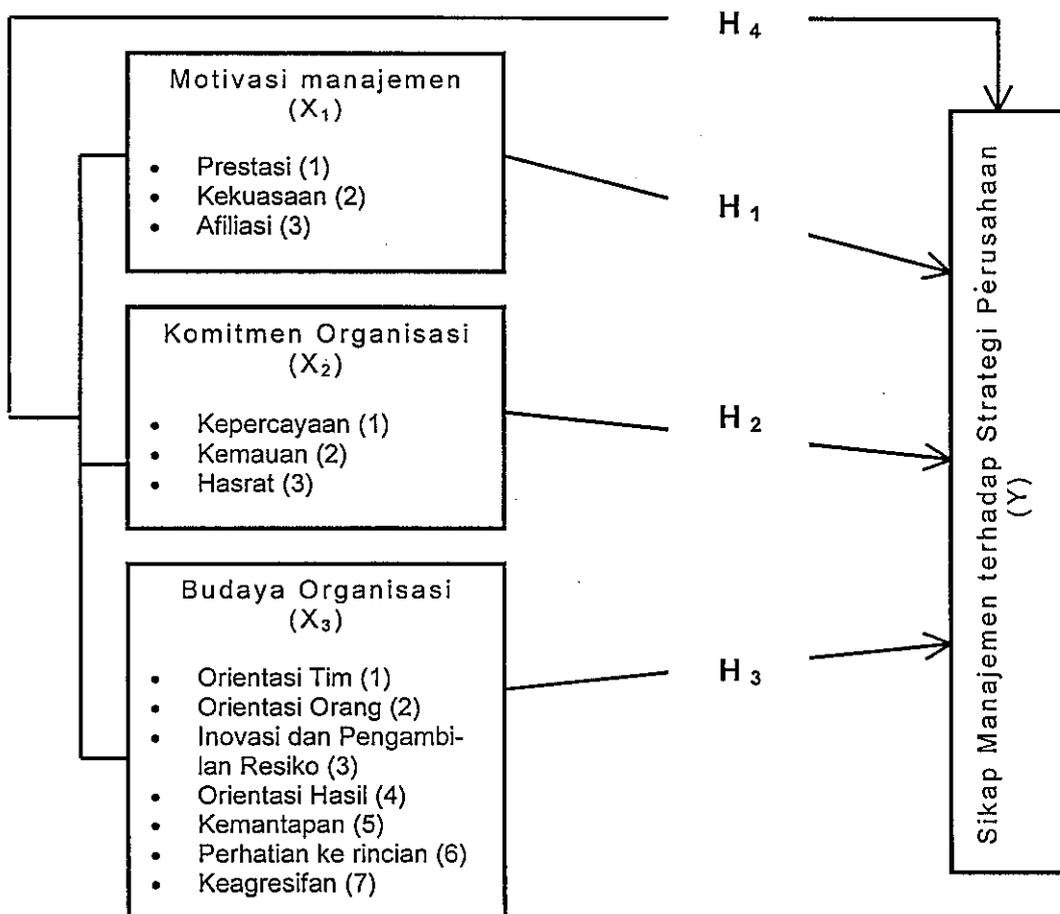
Tabel 1.1
Hubungan Variabel Penelitian Dengan Variabel Kepuasan Kerja

No.	Variabel Kepuasan Kerja	Variabel Penelitian
1.	Pemanfaatan kemampuan	Komitmen dan budaya organisasi
2.	Prestasi	Motivasi manajemen
3.	Aktivitas	Budaya organisasi
4.	Promosi/kemajuan	Motivasi manajemen
5.	Otoritas	Motivasi manajemen
6.	Kebijakan perusahaan	Komitmen organisasi
7.	Kompensasi	Motivasi manajemen
8.	Hubungan dengan rekan kerja	Motivasi manajemen
9.	Kreativitas	Budaya organisasi
10.	Kemandirian	Budaya organisasi
11.	Nilai-nilai moral	Komitmen dan budaya organisasi
12.	Pengakuan	Motivasi manajemen
13.	Tanggung jawab	Komitmen organisasi
14.	Keamanan	Komitmen organisasi
15.	Pelayanan sosial	Motivasi manajemen
16.	Status sosial	Motivasi manajemen
17.	Hubungan sosial dengan atasan	Motivasi manajemen
18.	Kemampuan teknikal atasan	Budaya organisasi
19.	Keaneka ragaman tugas	Budaya organisasi
20.	Kondisi kerja	Budaya organisasi

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan penelaahan atas hasil penelitian terdahulu serta kajian teori yang ada maka dikembangkan kerangka pemikiran teoritis sebagaimana terlihat dalam Gambar 2.3.

Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran Teoritis



2.4. Hipotesis

Salah satu tugas utama manajer adalah memotivasi para personel perusahaan agar memiliki kinerja yang tinggi (Steers & Porter, 1987). Manajer yang dapat memberikan motivasi yang tepat untuk para personelnnya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggung jawaban perusahaan yang lebih baik (Cherniss & Kane, 1987). Memahami dimensi-dimensi yang relevan dengan motivasi personel akan menjadi sumber informasi yang berharga bagi siapa saja yang berkepentingan dengan kinerja perusahaan (Locke, 1991), begitu juga halnya dengan kemampuan untuk membuat penilaian obyektif tentang apa yang diinginkan personel dari pekerjaan mereka (Blumberg & Pringle, 1982 ; Scully, 1994). Hal ini berguna untuk merumuskan kebijakan personal, perencanaan strategis maupun untuk merevisi ulang proses guna mencapai tujuan produktivitas dan efisiensi (Emmert & Taher, 1992).

Sejumlah penelitian berdasarkan data-data survey Baldwin et al (1987), secara umum menyatakan bahwa para personel di sektor negeri termotivasi oleh jaminan dan stabilitas kerja, kerjasama tim dan layanan yang berarti terhadap masyarakat. Dalam penelitian yang sama disebutkan bahwa para personel di sektor swasta termotivasi oleh status, peluang untuk naik pangkat, otonomi dan gaji besar.

Dari uraian diatas, hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : *Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi terhadap sikap manajemen atas strategi perusahaan.*

Mowday, Porter, dan Steers (1982) serta Williams dan Hazer (1986) secara khusus telah membedakan komitmen dengan kepuasan kerja, dengan mendefinisikan komitmen sebagai respon efektif atas kepercayaan kepada organisasi dan kepuasan kerja sebagai respon pengalaman tugas kerja tertentu. Oleh karena itu, komitmen menekankan kecintaan pada organisasi yang mempekerjakan, termasuk tujuan dan nilainya, saat seseorang pekerja melakukan tugasnya (Mowday, Porter & Steers, 1982). Organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai dan tujuan ini hanya dapat dicapai melalui komitmen pegawai. Seperti dikatakan Dessler (1999) yaitu bahwa memiliki tujuan tanpa komitmen adalah sia-sia. Pegawai yang diberdayakan memberikan komitmen ini secara mental, emosional dan fisik (Newstrom & Davis 1993). Hal ini dikarenakan mereka mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan dan juga memegang tanggung jawab atas tindakan mereka.

Atas dasar pernyataan diatas, hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : *Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap sikap manajemen atas strategi perusahaan.*

Teori *Strong Culture* menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat akan meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang. Dengan teori ini diyakini bahwa kekuatan budaya perusahaan berhubungan dengan kinerja perusahaan dalam tiga hal, seperti yang dikemukakan oleh Boejoeng Lukito (1995) yaitu :

1. Dengan budaya perusahaan yang kuat akan menyebabkan terjadinya penyesuaian tujuan (goal) antar kelompok atau karyawan dalam

perusahaan. Dalam budaya perusahaan yang kuat, maka terdapat banyak nilai-nilai, pola perilaku dan praktek yang dianut secara umum.

2. Budaya perusahaan yang kuat akan berpengaruh positif pada kinerja bisnis, karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawan. Dengan budaya perusahaan yang kuat berarti karyawan dalam perusahaan mempunyai banyak nilai-nilai yang diyakini bersama.
3. Budaya perusahaan yang kuat merupakan kontrol dan menciptakan struktur bagi perusahaan berdasar atas nilai-nilai yang diyakini bersama, dan norma-norma perilaku kelompok yang berlaku umum.

Selain itu, Charles Hampden-Turner (1992) menyatakan bahwa suatu budaya merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, dimana suatu budaya organisasi yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi /perusahaan itu.

Dari uraian itu, diajukan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya perusahaan terhadap sikap manajemen atas strategi perusahaan.

Perusahaan yang berorientasi pada pelanggan maka tingkat fleksibilitas dan kemampuan adaptasinya sangat tergantung pada moral manusianya yaitu pegawai. Maka tidaklah berlebihan untuk mengatakan bahwa sumber daya manusia menciptakan sumber keunggulan kompetitif pada organisasi saat ini. Pegawai yang diberdayakan percaya pada bisnis memahami apa yang perlu dilakukan dan bersedia

untuk menyumbangkan ide-ide cemerlang (Caudraon, 1995). Pegawai yang inovatif akan memfasilitasi pengembangan produk baru sebelum produk yang ada menjadi kuno karena siklus hidup produk yang diperpendek. Semua itu merupakan faktor penting untuk memastikan kelangsungan hidup dalam era kompetisi ini. Apakah seorang pegawai akan memberikan pelayanan dengan sepenuh hatinya kepada organisasi sangat tergantung pada apa yang dirasakan karyawan itu terhadap pekerjaan, rekan kerja dan supervisor. Kepuasan dan sikap yang positif dapat dicapai dengan mempertahankan lingkungan organisasional sosial yang positif, seperti dengan memberikan komunikasi, otonomi dan partisipasi yang positif, serta rasa saling percaya (Argyris & Likert, 1961).

Dari uraian itu, diajukan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Diduga faktor motivasi, komitmen organisasi dan budaya perusahaan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap manajemen atas strategi perusahaan.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini sebagian besar menggunakan data primer yang diperoleh dari penelitian di lapangan. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuisisioner) yang dipersiapkan.

Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama. Bagian yang pertama adalah tentang profil sosial responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti : umur, jenis kelamin, jabatan sekarang, pendidikan, lama bekerja, agama dan suku. Sedangkan bagian kedua menyangkut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi sikap manajemen terhadap strategi perusahaan.

Selain data primer juga diambil data sekunder. Data sekunder yang berasal dari pihak manajemen dan sumber-sumber penelitian yang relevan berupa data-data keuangan, anggaran perusahaan serta literatur yang terkait. Data sekunder ini antara lain dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum serta untuk mendukung hasil penelitian ini.

3.2. Populasi dan Sampel

Pemilihan sampel pada penelitian ini dilakukan karena keterbatasan obyek yang diteliti dan hanya dititik beratkan pada responden yang mempunyai kunci (*key*

person) yaitu responden pada manajemen tingkat II (*business unit*) dan manajemen pada tingkat III (*functional management*) sebagai pelaksana strategi perusahaan yang berjumlah 85 orang. Atas dasar hal diatas, maka semua pelaksana strategi tersebut merupakan anggota populasi yang dipilih menjadi sampel. Penentuan responden ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa mereka adalah orang-orang yang diperkirakan dapat menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan sikap manajemen terhadap strategi yang ditetapkan perusahaan.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu menggunakan metode statistik. Penelitian ini akan menghasilkan suatu kesimpulan yang bersifat statistik diskriptif dengan aplikasi program statistik.

Sebagaimana telah dikemukakan pada perumusan masalah, tujuan dan hipotesis penelitian, maka variabel-variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Variabel Dependen (variabel terikat) adalah Y, merupakan sikap manajemen terhadap strategi perusahaan.
2. Variabel Independen (variabel bebas) terdiri dari :
 - Motivasi Manajemen (X1)
 - Komitmen Organisasi (X2)
 - Budaya organisasi (X3)

Untuk membatasi ruang lingkup permasalahan, berikut ini dikemukakan definisi operasional dari variabel dependen (variabel terikat) dan variabel independen (variabel bebas) dalam penelitian ini yaitu :

1. Sikap manajemen terhadap strategi perusahaan (Y)

Merupakan suatu respon/tanggapan yang ditunjukkan oleh manajemen dalam upaya melaksanakan keputusan Top Manajemen berupa strategi yang harus diterapkan perusahaan. Hal ini untuk mendukung keyakinan manajemen bahwa strategi perusahaan tersebut dapat dilaksanakan.

Variabel ini diukur dengan cara menilai sikap manajemen pada lima bidang yang dikaitkan dengan strategi yang ditetapkan perusahaan yaitu pekerjaan, supervisi, gaji, promosi dan rekan kerja dengan menggunakan angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1 – 10 sebanyak 11 pertanyaan yang akan menghasilkan skor minimum 11 dan skor maksimum 110.

2. Motivasi manajemen (X₁)

Merupakan suatu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu ketutuhan individual diluar kebutuhan akan materi.

Variabel ini diukur melalui kebutuhan prestasi (*achievement*), kebutuhan kekuasaan (*power*) dan kebutuhan pertalian (*afiliasi*) dengan menggunakan

angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1 – 10 sebanyak 15 pertanyaan yang akan menghasilkan skor minimum 15 dan skor maksimum 150.

3. Komitmen Organisasi (X2)

Merupakan derajat seseorang mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya.

Variabel ini diukur melalui kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan besar untuk berusaha bagi organisasi dan hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut dengan menggunakan angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1 – 10 sebanyak 9 pertanyaan yang akan menghasilkan skor minimum 9 dan skor maksimum 90.

4. Budaya organisasi. (X3)

Merupakan suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi.

Variabel ini diukur melalui Inovasi dan pengambilan resiko, kecermatan, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan dengan menggunakan angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1 – 10 sebanyak 7 pertanyaan yang akan menghasilkan skor minimum 7 dan skor maksimum 70.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan menggunakan angket/kuisisioner yang merupakan suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut (Husseini Umar, 1999). Teknik ini dilakukan untuk mengumpulkan data primer.

Penentuan skor jawaban responden dilakukan dengan menggunakan skala Likert. Pengukuran ini menggunakan pertanyaan-pertanyaan dan didalam menanggapi pertanyaan tersebut, subyek memilih salah satu dari sepuluh alternatif jawaban sesuai dengan keadaan subyek. Alternatif jawaban tersebut meliputi sangat tidak setuju dengan nilai 1 (satu) sampai dengan sangat setuju dengan nilai 10 (sepuluh).

Sedangkan untuk pengumpulan data sekunder dilakukan dengan menggunakan data yang diperoleh dari perusahaan berupa data keuangan/akuntansi dan data kepegawaian serta dari studi literatur.

3.5. Teknik Analisis

Analisis dilakukan dengan menguji secara statistik terhadap data-data yang telah dikumpulkan dengan menggunakan bantuan program SPSS.

3.5.1. Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur seberapa jauh responden memberikan jawaban yang konsisten terhadap kuisioner yang diberikan. Kelayakan atau reliabilitas data diukur dari nilai croenbach alpha. Secara umum croenbach alpha lebih besar dari 0,6 dan apabila kurang dari 0,6 menunjukkan tidak adanya konsistensi (Singgih Santoso, 2000).

Sedangkan uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud pengukuran. Suatu alat ukur dikatakan valid jika *corrected item total correlation* lebih besar atau sama dengan 0,41 (Singgih Santoso, 2000).

3.5.2. Analisis Regresi

Metode statistik yang digunakan untuk melihat faktor yang mempengaruhi sikap manajemen terhadap strategi perusahaan serta untuk mengetahui variabel apa yang mempengaruhi sikap manajemen adalah metode analisa regresi. Analisa regresi digunakan untuk melihat bagaimana pengaruh yang ada diantara variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat (Gujarati, 1995). Model regresi yang digunakan

adalah **model regresi linier**, dimana model regresi ini telah banyak digunakan untuk mengolah dalam penelitian kasus yang sama.

Adapun rumus umum dari regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan :

- Y = Variabel Sikap manajemen
- β_0 = Intersept
- $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ = Koefisien variabel bebas
- X_1 = Variabel Motivasi manajemen
- X_2 = Variabel Komitmen organisasi
- X_3 = Variabel Budaya organisasi
- ϵ = error sampling

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antar variabel independen dalam model regresi. Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan multikolinieritas dalam persamaan regresi, maka dapat dilihat varian toleransinya/ *tolerance of variance* (Singgih Santoso, 2000). Cara lain untuk mengetahui multikolinieritas adalah dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Apabila VIF besar maka menunjukkan ada kombinasi linier antara variabel independen. Jika nilai VIF kecil adalah 1 (ortogonal) yang berarti nilai R_i sama dengan 0. dengan demikian, semakin kecil nilai VIF berarti semakin kecil nilai multikolinieritas antara variabel independen. Menurut Singgih Santoso (2000), suatu model regresi dikatakan bebas multikolinieritas jika mempunyai nilai VIF disekitar

angka 1 dan mempunyai angka toleransi mendekati 1 serta koefisien korelasi antar variabel independen haruslah lemah (di bawah 0,5).

Uji Heteroskedastisitas dilakukan untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pancaran dari variabel-variabel. Selain itu juga untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Jika varian dari residual dari pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut **Homokedastisitas**. Dan jika varians berbeda disebut **Heteroskedastisitas**. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Uji heterokedastisitas pada penelitian ini menggunakan metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa sebaran data. Heterokedastisitas merujuk pada adanya *disturbance* atau *variance* yang variasinya mendekati nol atau sebaliknya *variance* yang terlalu menyolok. Untuk melihat adanya heterokedastisitas dapat dilihat dari *scatterplotnya* dimana sebaran datanya bersifat *increasing variance dari u*, *decreasing variance dari u* dan kombinasi keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitasnya terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dimiliki terletak menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencar maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas tetapi homokedastisitas.

Uji Auto Korelasi dilakukan untuk mengetahui gangguan-gangguan yang terjadi pada hubungan antar variabel yang diteliti. Untuk mengetahui ada tidaknya

auto korelasi maka digunakan uji Durbin Watson (DW), dimana cara mengujinya adalah dengan membandingkan nilai DW yang dihitung (d) dengan dL dan dU dengan kriteria sebagai berikut :

- Jika H_0 tidak ada serial korelasi positif, maka :

$d > dL$: menolak H_0

$d > dU$: tidak menolak H_0

$dL < d < dU$: pengujian tidak meyakinkan

- Jika H_0 tidak ada serial korelasi negatif, maka :

$d > 4 - dL$: menolak H_0

$d < 4 - dU$: tidak menolak H_0

$4 - dU < d < 4 - dL$: pengujian tidak meyakinkan

- Jika H_0 adalah dua ujung, yakni tidak ada serial korelasi baik positif maupun negatif, maka :

$d < dL$: menolak H_0

$d > 4 - dL$: menolak H_0

$dU < d < 4 - dU$: tidak menolak H_0

$dL < d < dU$ atau $4 - dU < d < 4 - dL$: pengujian tidak meyakinkan atau tidak dapat disimpulkan

Uji t dilakukan untuk mengukur keyakinan atas nilai koefisien dari masing-masing parameter regresi dalam model (Sutrisno Hadi, 1994).

Hipotesis yang diuji sebagai berikut :

$H_0 : \beta_i \leq 0$, artinya tidak ada pengaruh positif yang signifikan variabel bebas (X_i) terhadap variabel terikat (Y) secara parsial.

$H_a : \beta_i > 0$, artinya ada pengaruh positif yang signifikan variabel bebas (X_i) terhadap variabel terikat (Y) secara parsial.

Dengan $\alpha = 5\%$ maka untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak, dilakukan analisis melalui peluang galatnya (p) dengan kriteria sebagai berikut (Sutrisno Hadi, 1994) :

- $p > 0,05$ maka dinyatakan non signifikan atau H_0 diterima
- $0,05 > p > 0,01$ maka dinyatakan signifikan atau H_0 ditolak
- $p < 0,01$ maka dinyatakan sangat signifikan atau H_0 ditolak

Uji F dilakukan untuk mengukur keyakinan atas nilai koefisien determinasi keseluruhan regresi, yaitu dengan membandingkan rata-rata jumlah kuadrat variasi yang dapat dijelaskan seluruh parameter regresi secara serentak dengan rata-rata jumlah kuadrat variasi residu (Gujarati, 1995).

- Bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka dikatakan signifikan.

artinya secara serentak/bersama-sama variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3)

berpengaruh signifikan terhadap variabel tergantung (Y) \Rightarrow hipotesis diterima.

BAB IV ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

PT. Dharma Niaga adalah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang perdagangan yang secara hukum baru didirikan pada tahun 1970. Namun demikian PT. Dharma Niaga memiliki pengalaman bisnis yang telah teruji karena merupakan penggabungan dari 5 (lima) perusahaan milik Belanda yang dinasionalisasikan menjadi perusahaan negara. Penggabungan perusahaan-perusahaan tersebut terjadi pada tahun 1960 dan sebagai hasilnya berdiri satu perusahaan negara dengan nama PN. SINAR BHAKTI. Dalam kurun tahun 1964-1965 nama PN. SINAR BHAKTI dirubah menjadi PN. DHARMA NIAGA yang berlangsung hingga tahun 1970 sebelum kemudian namanya dirubah menjadi PT. DHARMA NIAGA. Disamping itu, pada kurun tahun 1977-1978, Pemerintah mengeluarkan keputusan untuk mengadakan penciutan jumlah persero niaga. Diantara keputusan pemerintah tersebut adalah pembubaran PT. SATYA NIAGA dan pengalihan-penyertaan modal negara di dalamnya kedalam PT. DHARMA NIAGA.

Seperti kegiatan usaha kelima cikal bakal perusahaan, kegiatan PT. Dharma Niaga pada awalnya lebih banyak bergerak di bidang pengadaan impor barang-barang teknik. Namun sesuai perkembangannya, PT. Dharma Niaga memperluas kegiatan usahanya di berbagai bidang perdagangan yang meliputi : agribisnis, distribusi, impor, ekspor dan penyewaan gedung perkantoran.

Sebagai Badan Usaha Milik Negara, PT. Dharma Niaga mempunyai MISI yaitu memperoleh laba yang optimal untuk membiayai pertumbuhan perusahaan serta mendukung program Pemerintah khususnya dalam melancarkan arus barang dan peningkatan ekspor. Adapun VISI perusahaan adalah menjadikan perusahaan sebagai kelas dunia yang memiliki jaringan pemasaran yang kuat sehingga mampu memasarkan berbagai komoditi baik di dalam maupun keluar negeri.

Sedangkan TUJUAN perusahaan adalah turut melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program Pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, khususnya dibidang perdagangan dan bidang lainnya yang berkaitan dengan bidang perdagangan dengan menerapkan prinsip-prinsip perseroan terbatas. Kegiatan usaha yang dihasilkan tersebut ditujukan untuk melayani kepentingan masyarakat dunia usaha, baik didalam maupun luar negeri dimana dalam penyelenggaraannya, manajemen berorientasi pada perolehan laba untuk memenuhi kelangsungan hidup perusahaan dan kepentingan *stakeholder*.

4.1.1. Organisasi dan Sumber Daya Manusia

Dalam menunjang kegiatan usahanya, perusahaan memiliki 29 (dua puluh sembilan) kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Disamping itu, perusahaan juga memiliki 2 (dua) unit *Cold Storage* untuk kegiatan ekspor udang yang berlokasi di Palembang dan Cirebon, 1 (satu) anak perusahaan yaitu

PT. Dharma Niaga Putra Steel serta mitra usaha di luar negeri untuk mendukung kegiatan ekspor dan impor.

Adapun jumlah karyawan yang bekerja pada PT. Dharma Niaga berjumlah 763 orang yang memiliki latar belakang pendidikan yang cukup serta masih dalam usia produktif.

4.1.2. Jaringan Pemasaran

Jaringan pemasaran perusahaan di dalam negeri ditangani oleh kantor-kantor cabang perusahaan yang memiliki nasabah yang tersebar di seluruh pelosok Indonesia. Sedangkan jaringan pemasaran di luar negeri bekerja sama dengan mitra dagang yang telah membina hubungan dagang dengan perusahaan.

4.1.3. Sarana Pengangkutan dan Pergudangan

Dalam melancarkan kegiatan usahanya, perusahaan didukung oleh sarana pengangkutan dalam jenis dan jumlah yang cukup serta tersebar di seluruh Indonesia. Disamping itu perusahaan juga menjalin kerjasama dengan pihak ketiga sebagai pelengkap sarana pengangkutan yang dimiliki perusahaan.

Adapun sarana pergudangan dimiliki perusahaan dalam jumlah dan luas yang cukup. Namun demikian untuk melengkapi sarana pergudangan dan tangki-tangki penimbun yang dimiliki sendiri, perusahaan juga bekerja sama dengan perusahaan pergudangan.

4.1.4. Sumber Pengadaan

Komoditi yang diperdagangkan oleh perusahaan didukung oleh sumber pengadaan (pabrikasi), baik di dalam maupun luar negeri, dimana perusahaan telah bertindak sebagai distributor (agen) tunggal atau bentuk ikatan lainnya dari sumber-sumber pengadaan tersebut. Adapun komoditi yang mendapat dukungan mantap dari supplier antara lain : pupuk, semen, besi-besian, seng, pertisida dan herbisida, minuman bir, minyak goreng, terigu, bahan kimia serta peralatan listrik.

4.2. Gambaran Umum Responden

Sikap manajemen tercermin dari sikap kerja karyawan, dimana dalam penelitian ini karyawan akan diwakili oleh manajemen sebagai pihak yang akan melaksanakan strategi perusahaan.

Pemilihan sampel pada penelitian ini dilakukan karena keterbatasan obyek yang diteliti dan hanya dititik beratkan pada responden yang mempunyai kunci (*key person*) yaitu responden pada manajemen tingkat II yaitu pada tingkat business unit dan manajemen pada tingkat III yaitu pada tingkat functional manajemen.

Pengedaran kuisisioner dilakukan di Kantor Pusat serta Kantor Cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Kuisisioner yang dibagikan berjumlah 85 dan semua kuisisioner kembali serta layak uji. Berdasarkan jumlah kuisisioner yang layak uji ini maka responden yang diambil sebagai sampel dalam penelitian ini dapat dikelompokkan berdasarkan usia, tingkat pendidikan dan masa kerja.

4.2.1. Responden Berdasarkan Usia

Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia seseorang yang merupakan salah satu faktor untuk mengetahui kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan.

Adapun sikap manajemen serta faktor-faktor yang mempengaruhinya jika dikaitkan dengan usia responden dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Derajat Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sikap Manajemen
Menurut Usia Responden

Usia	Sikap		Motivasi		Komitmen		Budaya	
	R	T	R	T	R	T	R	T
20 - 35	0 (0%)	4 (5%)	0 (0%)	4 (6,67%)	1 (3,70%)	3 (5,17)	0 (0%)	4 (5,26%)
36 - 54	5 (100%)	74 (92,50)	24 (96%)	55 (91,67%)	25 (92,60)	54 (93,10%)	9 (100%)	70 (92,11%)
55 ~	0 (0%)	2 (2,50%)	1 (4%)	1 (1,66%)	1 (3,70%)	1 (1,73%)	0 (0%)	2 (2,63%)
	5 (100%)	80 (100%)	25 (100%)	60 (100%)	27 (100%)	58 (100%)	9 (100%)	76 (100%)

Sumber : Data primer yang diolah, 2001

Dari Tabel 4.1. dapat diketahui bahwa dari 85 responden, hanya 5 orang yang tidak mendukung strategi yang ditetapkan oleh perusahaan (sikap rendah). Sedangkan 80 orang lainnya mendukung strategi perusahaan dimana dukungan terbesar diberikan oleh responden yang berusia antara 36-54 tahun yaitu sebanyak 74 orang (92,5%). Kelompok usia ini merupakan usia yang matang dan produktif untuk menduduki jabatan sebagai manajemen pada tingkat II dan tingkat III, sehingga diharapkan mampu memahami dan melaksanakan kebijakan dan strategi perusahaan.

Hal ini juga terlihat bahwa pada usia tersebut sebagian besar responden memiliki motivasi dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan serta memiliki pemahaman yang tinggi terhadap budaya organisasi. Namun demikian, dari 25 orang yang memiliki motivasi rendah ternyata 24 orang (96%) diantaranya berada pada usia ini. Demikian juga dengan 27 orang yang memiliki komitmen rendah ternyata 25 orang (92,60%) diantaranya berada pada usia 36-54 tahun. Hal ini dapat diindikasikan bahwa pada usia yang terbilang matang, ternyata seorang responden juga dapat berkurang tanggung jawabnya terhadap perusahaan yang diakibatkan oleh adanya penurunan kegiatan kerja sehingga menyebabkan berkurangnya semangat untuk melaksanakan pekerjaan yang diembankan kepadanya.

4.2.2. Sikap Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu bekal yang harus dimiliki seseorang dalam bekerja, dimana dengan pendidikan seseorang dapat mempunyai suatu ketrampilan, pengetahuan serta kemampuan. Dengan tingkat pendidikan yang memadai diharapkan seseorang dapat lebih menguasai pekerjaan yang dibebankan kepadanya karena keterbatasan pendidikan akan mempengaruhi seseorang dalam menentukan dunia kerja yang diinginkannya. Pendidikan saat ini dirasakan sebagai suatu kebutuhan yang mendasar bagi setiap karyawan. Dengan semakin berkembangnya dunia bisnis maka karyawan dituntut untuk memiliki pendidikan yang tinggi.

Semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan maka dapat diasumsikan lebih memiliki pengetahuan, kemampuan serta ketrampilan tinggi.

Tabel 4.2. menunjukkan sikap manajemen serta faktor-faktor yang mempengaruhinya jika dilihat dari tingkat pendidikan responden.

Tabel 4.2
Derajat Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sikap Manajemen
Menurut Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan	Sikap		Motivasi		Komitmen		Budaya	
	R	T	R	T	R	T	R	T
SLTA	0 (0%)	17 (21,25%)	6 (24%)	11 (18,33%)	8 (29,63%)	9 (15,52%)	1 (11,11%)	16 (21,05%)
SM	1 (20%)	13 (16,25%)	4 (16%)	10 (16,67%)	1 (3,70%)	13 (22,41%)	2 (22,22%)	12 (15,79%)
S1	4 (80%)	48 (60%)	15 (60%)	37 (61,67%)	18 (66,67%)	34 (58,62%)	6 (66,67%)	46 (60,53%)
S2	0 (0%)	2 (2,50%)	0 (0%)	2 (3,33%)	0 (0%)	2 (3,45%)	0 (0%)	2 (2,63%)
	5 (100%)	80 (100%)	25 (100%)	60 (100%)	27 (100%)	58 (100%)	9 (100%)	76 (100%)

Sumber :Data primer yang diolah, 2001

Dari tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa dari 80 responden yang mendukung strategi perusahaan (sikap tinggi), memiliki tingkat pendidikan S1 yaitu sebanyak 48 orang (60%). Selain itu, pada tingkat pendidikan tersebut sebagian besar responden juga memiliki motivasi dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan serta memiliki pemahaman yang tinggi terhadap budaya organisasi. Namun demikian, 15 orang (60%) dari 25 orang yang memiliki motivasi rendah serta 18 orang (66,67%) dari 27 orang yang memiliki komitmen rendah juga berpendidikan S1. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan tingginya tingkat pendidikan seseorang

pegawai maka akan semakin kritis dia dalam memandang tujuan serta nilai yang dianut perusahaan. Responden yang memiliki motivasi serta komitmen rendah tersebut diindikasikan memiliki perasaan bahwa tujuan serta nilai yang dianut perusahaan tidak akan mampu dicapai dengan kegiatan yang ada sekarang sehingga mereka tidak memiliki keyakinan berupa semangat untuk melaksanakannya.

4.2.3. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja seseorang dalam suatu perusahaan dapat menjadi suatu tolok ukur loyalitas karyawan dalam bekerja serta menunjukkan masa baktinya untuk perusahaan. Semakin lama masa kerja seseorang dapat diasumsikan bahwa orang tersebut lebih berpengalaman dan lebih senior di dalam bidang yang ditekuninya.

Tabel 4.3. menjelaskan sikap manajemen serta faktor-faktor yang mempengaruhinya jika dikaitkan dengan masa kerja responden, dimana jika dilihat dari masa kerja, maka dari 80 orang yang mendukung strategi perusahaan (sikap tinggi), sebagian besar memiliki masa kerja antara 16-20 tahun yaitu sebanyak 30 orang (37,5%). Demikian juga jika dikaitkan dengan motivasi dan komitmen yang tinggi serta pemahaman yang tinggi terhadap budaya organisasi, maka pada masa kerja tersebut sebagian besar responden memiliki respon dan dukungan yang tinggi terhadap strategi yang ditetapkan perusahaan. Namun hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa 10 orang (40%) dari 25 orang yang memiliki motivasi rendah berada pada masa kerja tersebut. Demikian juga 11 orang (40,74%) dari 27 orang

yang memiliki komitmen rendah mempunyai masa kerja 16-20 tahun. Indikasi yang terlihat dari hasil penelitian ini yaitu bahwa pada masa kerja ini, bisa terjadi kejenuhan dalam bekerja sehingga timbul rasa ketidakpedulian dari sebagian pegawai terhadap tujuan serta nilai yang dianut perusahaan sehingga menimbulkan sikap "asal bekerja", dimana bila hal ini dibiarkan maka akan menyebabkan penurunan kinerja perusahaan.

Tabel 4.3
Derajat Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sikap Manajemen
Menurut Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Sikap		Motivasi		Komitmen		Budaya	
	R	T	R	T	R	T	R	T
5-10	0 (0%)	13 (16,25%)	5 (20%)	8 (13,33%)	5 (18,52%)	8 (13,79%)	3 (33,33%)	10 (13,16%)
11-15	2 (40%)	16 (20%)	3 (12%)	13 (21,67%)	3 (11,11%)	13 (22,41%)	1 (11,11%)	15 (19,74%)
16-20	3 (60%)	30 (37,50%)	10 (40%)	22 (36,67%)	11 (40,74%)	21 (36,21%)	4 (44,45%)	28 (36,84%)
20~	0 (%)	21 (26,25%)	7 (28%)	17 (28,33%)	8 (29,63%)	16 (27,59%)	1 (11,11%)	23 (30,26%)
	5 (100%)	80 (100%)	25 (100%)	60 (100%)	27 (100%)	58 (100%)	9 (100%)	76 (100%)

Sumber : Data primer yang diolah, 2001

4.3. Hasil Analisis Deskriptif

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh 3 (tiga) variabel independen yaitu faktor motivasi manajemen, faktor komitmen organisasi dan faktor budaya organisasi terhadap sikap manajemen terhadap strategi perusahaan.

Hasil penelitian dengan mengambil sampel sebanyak 85 responden pada PT. Dharma Niaga, diperoleh tanggapan mereka terhadap beberapa pertanyaan yang menyangkut 3 (tiga) variabel independen dan 1 (satu) variabel dependen, seperti tampak pada lampiran yang selanjutnya dideskripsikan sebagai berikut :

4.3.1. Gambaran Sikap Manajemen Terhadap Strategi Perusahaan

Sikap mengidentifikasi respon yang disengaja sehingga bagaimana respon karyawan terhadap pekerjaan yaitu meresponnya dengan suka cita atau sebaliknya dapat memberikan dasar untuk kebijakan perencanaan dan keputusan praktis.

Penelitian ini merujuk pada pendapat Locke yang pada tahun 1973 memperkenalkan suatu dimensi khusus yang menunjukkan karakteristik pekerjaan yang biasanya digunakan untuk menilai job satisfaction. Dimensi pekerjaan tersebut meliputi jenis pekerjaan itu sendiri, supervisi, gaji yang diberikan, promosi yang diperoleh serta kondisi kerja yang meliputi rekan kerja maupun suasana kerja.

Dimensi pekerjaan ini akan dikaitkan dengan strategi yang ditetapkan perusahaan, dimana pengukurannya dilakukan untuk mengamati :

- a. Berkaitan dengan pekerjaan maka akan ditanyakan apakah perusahaan ini merupakan tempat yang bagus untuk bekerja, dimana dengan strategi yang ditetapkan perusahaan, apakah pihak manajemen sebagai responden merasa pekerjaan yang dimilikinya telah sesuai dengan kemampuannya sehingga mereka tidak merasa terbebani untuk melaksanakan pekerjaan. Dan seberapa

besar keyakinan mereka bahwa berdasarkan hal tersebut, mereka dapat maju dalam perusahaan.

- b. Terkait dengan supervisi, ditanyakan apakah atasan (top manajemen) telah merumuskan strategi yang tepat bagi perusahaan dan apakah pihak manajemen merasa diberi keleluasaan untuk berpartisipasi aktif dalam mengimplementasikan strategi yang ada.
- c. Dalam hubungannya dengan gaji (upah), maka kepada pelaksana strategi ditanyakan apakah tingkat upah di perusahaan ini kompetitif dengan tingkat upah dengan perusahaan lain dan seberapa besar mereka memahami bahwa berbagai tunjangan yang diberikan oleh perusahaan dimaksudkan untuk mendukung pelaksanaan strategi perusahaan.
- d. Apakah promosi juga telah ditangani secara adil.
- e. Berkaitan dengan rekan kerja, ditanyakan apakah situasi dan iklim kerja di perusahaan penuh dengan semangat, antusiasme, disiplin dan kerja sama sehingga mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Dari hasil analisis, diketahui bahwa dari 85 orang responden, hanya 5 orang (5,88%) yang tidak mendukung strategi perusahaan sementara 80 orang (94,12%) lainnya mendukung strategi yang telah ditetapkan perusahaan. Namun dari pertanyaan isian yang diajukan peneliti kepada para responden yaitu agar responden menuliskan strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, ternyata diperoleh hasil

yang sangat mengejutkan. Dari 85 responden, ternyata hanya 1 (satu) orang yang mengetahui dan dapat menuliskan strategi perusahaan yang menjadi acuan bagi pelaksana strategi dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Ketidaktahuan dari pihak manajemen terhadap strategi apa yang ditetapkan oleh perusahaan, menurut sebagian besar responden, bersumber dari ketidak konsistenan top manajemen dalam merumuskan strategi yang akan digunakan sebagai pedoman dan arah untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang ingin dicapai. Hal ini tercermin dari seringnya terjadi perubahan kebijakan perusahaan sehingga dalam pelaksanaan kerja sehari-hari, pihak manajemen sebagai pelaksana strategi hanya bertindak berdasarkan intuisi mereka masing-masing yang didasari oleh motivasi dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan.

4.3.2. Hubungan Motivasi Manajemen Dengan Sikap Manajemen Terhadap Strategi Perusahaan

Motivasi manajemen dalam bekerja akan berhubungan secara positif dengan sikap manajemen terhadap strategi perusahaan. Untuk mengetahui kemungkinan ada hubungan tersebut maka dilakukan pengukuran variabel motivasi manajemen yaitu dengan mengamati tiga kebutuhan penting yang membantu memahami motivasi manajemen, yaitu :

- a. Seberapa besar kebutuhan akan prestasi dari manajemen yang berupa dorongan untuk mengungguli dan berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar untuk mencapai sukses.
- b. Seberapa besar kebutuhan akan kekuasaan dari manajemen berupa kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa), tidak akan berperilaku demikian.
- c. Seberapa besar kebutuhan akan afiliasi dari manajemen berupa hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karip.

Dari Tabel 4.4 ditunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu pihak manajemen, mempunyai motivasi yang besar dalam bekerja serta mendukung strategi yang ditetapkan manajemen.

Tabel 4.4
Sikap Manajemen Menurut Derajat Motivasi Manajemen

Sikap	Motivasi Manajemen		Total
	R	T	
Tidak Mendukung	3 (12%)	2 (3,33%)	5 (5,88%)
Mendukung	22 (88%)	58 (96,70%)	80 (94,12%)
Total	25 (100%)	60 (100%)	85 (100%)

Sumber : Data primer yang diolah, 2001

Dari tabel diatas juga ditunjukkan bahwa dari 25 orang yang memiliki motivasi rendah, ternyata 22 orang (88%) diantaranya memiliki sikap mendukung strategi yang ditetapkan perusahaan. Tindakan ini mereka lakukan karena merupakan pilihan

terbaik untuk mengerjakannya, mengingat tindakan ini sangat berarti bagi mereka dan hal tersebut berkaitan dengan kemungkinan terpenuhi kebutuhannya.

Motivasi adalah penggerak bagi orang untuk melaksanakan kegiatan kerjanya. Jika orang-orang terdorong untuk melaksanakan kegiatan kerjanya maka ditunjukkan oleh kegiatan kerja yang bersemangat. Bilamana motivasi tersebut telah dimiliki setiap personel diharapkan akan berkembang perasaan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, yang akan menumbuhkan pula kesediaan ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi kerjanya melalui pelaksanaan tugas-tugasnya secara maksimal.

4.3.3. Hubungan Komitmen Organisasi Dengan Sikap Manajemen Terhadap Strategi Perusahaan

Komitmen menekankan kecintaan pada organisasi yang mempekerjakan, termasuk tujuan dan nilainya, saat seseorang pekerja melakukan tugasnya (Mowday, Porter, dan Steers, 1982). Oleh karena itu, dalam penelitian ini komitmen organisasi akan berhubungan positif dengan sikap manajemen terhadap strategi yang ditetapkan perusahaan. Untuk mengetahui kemungkinan ada hubungan tersebut maka dilakukan pengukuran terhadap variabel komitmen organisasi yaitu dengan mengamati :

- a. Seberapa kuat kepercayaan yang dimiliki manajemen terhadap tujuan dan nilai organisasi.

- b. Seberapa besar kemauan dari pihak manajemen untuk berusaha bagi organisasi.
- c. Seberapa kuat hasrat yang dimiliki oleh manajemen untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.

Tabel 4.5
Sikap Manajemen Menurut Derajat Komitmen Organisasi

Sikap	Komitmen Organisasi		Total
	R	T	
Tidak Mendukung	2 (7,4%)	3 (5,2%)	5 (5,88%)
Mendukung	25 (92,6%)	55 (94,8%)	80 (94,12%)
Total	27 (100%)	58 (100%)	85 (100%)

Sumber : Data primer yang diolah, 2001

Dari tabel 4.5 diketahui bahwa dari 85 responden, maka 80 orang (94,12%) diantaranya menyatakan dukungannya terhadap strategi yang ditetapkan perusahaan. Dukungan ini terlihat dari 55 orang berkomitmen tinggi serta 25 orang berkomitmen rendah. Dari 27 orang berkomitmen rendah, maka 25 orang (92,6%) diantaranya mendukung strategi yang ditetapkan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun mereka merasa tidak yakin terhadap nilai dan tujuan organisasi namun mereka merasa tidak mempunyai pilihan lain selain mendukungnya karena mereka masih memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan. Organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai. Tujuan ini hanya akan dicapai melalui komitmen pegawai. Untuk mendorong komitmen internal, perusahaan perlu menjelaskan dan

mengkomunikasikan misinya, menciptakan rasa komunitas dan mendukung pengembangan pegawai. Selain itu manajemen atas harus mencoba untuk melibatkan pegawai dalam menentukan tujuan kerja, menspesifikasi bagaimana mencapai tujuan itu dan menyusun target. Agar bisa mencapai tujuan serta target yang telah ditentukan perusahaan, diperlukan strategi yang tepat yang akan digunakan sebagai pedoman dalam bekerja. Semakin tinggi komitmen terhadap organisasi akan semakin mempertinggi dukungan terhadap strategi yang ditetapkan perusahaan.

4.3.4. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Sikap Manajemen Terhadap Strategi Perusahaan

Pengendalian dan pemahaman budaya perusahaan suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai performance yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku. Dalam kaitannya dengan hal ini maka diperkirakan budaya organisasi akan berpengaruh signifikan terhadap sikap manajemen atas strategi yang ditetapkan perusahaan.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh tersebut maka dilakukan pengukuran terhadap hakekat budaya dari suatu organisasi melalui tujuh karekteristik primer (Stephen P. Robbins, 1996) sebagai berikut :

- a. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

- b. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. Sejauh mana kegiatan kerja di organisasi sekitar tim-tim bukannya individu-individu.
- f. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.
- g. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Tabel 4.6
Sikap Manajemen Menurut Derajat Budaya Organisasi

Sikap	Budaya Organisasi		Total
	R	T	
Tidak Mendukung	2 (22,2%)	3 (3,9%)	5 (5,88%)
Mendukung	7 (77,8%)	73 (96,1%)	80 (94,12%)
Total	9 (100%)	76 (100%)	85 (100%)

Sumber : Data primer yang diolah, 2001

Dari Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa dari 85 responden, maka 76 orang diantaranya memiliki tingkat pemahaman yang tinggi terhadap budaya yang dimiliki organisasi. Budaya mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi organisasi, ia akan

mempengaruhi setiap hal dari siapa yang dipromosikan dan keputusan apa yang dibuat dimana dari tabel diatas terlihat dukungan terhadap strategi sangat tinggi yaitu mencapai 96,1% (73 orang) dari responden yang memiliki tingkat pemahaman tinggi terhadap budaya organisasi.

Budaya organisasi juga sangat kuat dan potensif, setiap orang mengetahui tujuan perusahaan dan mereka bekerja untuk mencapainya. Semakin tinggi pemahaman terhadap budaya organisasi maka akan semakin mudah top manajemen mengarahkan manajemen dibawahnya untuk mendukung strategi yang ditetapkannya. Selain itu dengan tingginya tingkat pemahaman terhadap budaya organisasi dapat diartikan bahwa skor yang dicapai dari pengukuran yang ada adalah positif yang mengandung makna semakin nyaman seseorang berada dalam suatu budaya formal, mekanistik, berorientasi aturan dan terstruktur. Budaya ini biasanya ditemukan pada perusahaan/korporasi besar dan badan pemerintah. Hal ini sesuai dengan PT. Dharma Niaga sebagai suatu perusahaan berbentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

4.4. Pengujian Hasil

4.4.1. Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji Reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Kelayakan atau reliabilitas data diukur dari nilai

croenbach alpha. Dan suatu indikator variabel dikatakan reliabel jika croenbach alpha yang dimiliki lebih besar dari 0,6 (Singgih Santoso, 2000).

Tabel 4.7
Hasil Uji Reliabilitas

Item	Item-Total Statistics			
	Y	X1	X2	X3
Alpha	0,8735	0,9735	0,9523	0,8657

Sumber : Data primer yang diolah, 2001

Dari Tabel 4.7 ditunjukkan bahwa nilai alpha dari semua variabel lebih besar dari 0,6. Hal ini berarti alat ukur dari variabel yang diinginkan adalah reliabel atau dapat dipercaya.

Sedangkan uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud pengukuran. Suatu alat ukur dikatakan valid jika *corrected item total correlation* lebih besar atau sama dengan 0,41 (Singgih Santoso, 2000). Hasil uji menunjukkan bahwa *corrected item total correlation* dari semua variabel besarnya diatas 0,41 (lihat lampiran hasil uji SPSS). Hal ini dapat diartikan bahwa alat ukur dari variabel yang diinginkan adalah valid.

4.4.2. Uji Ekonometrika (Pengujian Asumsi Penyimpangan Klasik)

Uji ekonometrika digunakan untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh model linear regresi berganda dapat diterima secara ekonometrika dimana uji ekonometrika dilakukan dengan cara : *uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji auto korelasi.*

▪ Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antar variabel independen dalam model regresi. Menurut Singgih Santoso (2000), pedoman untuk mengetahui suatu model yang bebas multikolinearitas adalah :

- Mempunyai nilai VIF disekitar angka 1
- Mempunyai angka tolerance mendekati 1

Tabel 4.8
Nilai VIF dan Tolerance

Variabel	Tolerance	VIF
Motivasi Manajemen (X_1)	0,864	1,157
Komitmen Organisasi (X_2)	0,943	1,060
Budaya Organisasi (X_3)	0,841	1,188

Sumber : data primer yang diolah, 2001

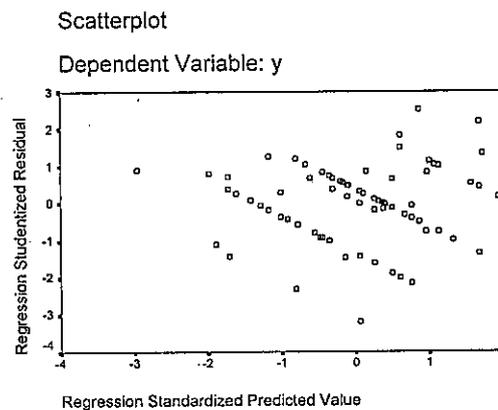
Dari Tabel 4.8 yang diperoleh dari hasil perhitungan komputer menunjukkan bahwa hasil *tolerance* variabel X_1 , X_2 dan X_3 cukup tinggi (sesuai dengan yang telah

distandarkan yaitu mendekati angka satu) sehingga demikian tidak terdapat gangguan *multicolinearity* dalam penelitian. Hal ini juga ditunjukkan oleh nilai VIF X1, X2 dan X3 di sekitar angka 1.

- **Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas ini untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Uji ini menggunakan metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa sebaran data. Sebaran data yang membentuk pola bergelombang, menyempit, maupun melebar di katakan terjadi heterokedastisitas (Singih Santoso, 2000).

Gambar 4.1
Scatterplot



Sumber : Data primer yang diolah, 2001

Dari gambar scatterplot (Gambar 4.1.) yang diperoleh dari print-out analisis regresi, terlihat bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas karena hasilnya tidak membentuk pola bergelombang, menyempit, maupun melebar.

▪ Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi ini untuk mengetahui gangguan-gangguan yang pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antar kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya).

Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut :

H_0 : tidak ada autokorelasi

H_1 : ada autokorelasi

Apabila :

- ◆ $d < d_l$ atau $d > 4 - d_l$, maka H_0 ditolak
- ◆ $d_u < d < 4 - d_u$, maka H_0 diterima
- ◆ $d_u < d < d_l$ atau $4 - d_u < d < 4 - d_l$, maka tidak dapat disimpulkan

Dari perhitungan komputer, dengan $k = 3$, $N = 85$, $\alpha = 0.05$, maka diperoleh DW hitung = 2.058. Sedangkan dari DW tabel diperoleh :

- $d_l = 1.57$
- $d_u = 1.78$

- $(4 - dl) = 2.43$
- $(4 - du) = 2.22$
- $d_{hitung} = 2.058$

Dengan demikian H_0 diterima, karena $1.78 < 2.058 < 2.22$

Dari hasil perhitungan dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat adanya indikator auto korelasi. Dengan demikian, berdasarkan ketiga uji yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi syarat ekonometrika untuk regresi.

4.4.3. Pengujian Pengaruh Faktor Motivasi Manajemen, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Sikap Manajemen

Berdasarkan analisis data dengan memanfaatkan program SPSS menghasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 16,577 + 0,107X_1 + 0,256X_2 + 0,739X_3 + e$$

t_{test}	(2,572)	(2,581)	(3,271)	(5,712)
SE	(6,445)	(0,041)	(0,078)	(0,129)
Sig	(0,012)	(0,012)	(0,002)	(0,000)

$R^2 = 50,5\% \quad F_{test} = 27,535$

Dalam persamaan regresi tersebut nampak bahwa β_1 , β_2 , dan β_3 adalah positif (pengaruh searah), hal ini berarti apabila motivasi manajemen, komitmen organisasi dan budaya organisasi semakin tinggi maka sikap manajemen akan semakin tinggi

pula atau dapat diartikan bahwa dukungan terhadap strategi yang telah ditetapkan perusahaan akan semakin tinggi.

Dari ketiga variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini, variabel budaya perusahaan (X_3) mempunyai pengaruh paling besar terhadap sikap manajemen. Hal ini disebabkan oleh karena budaya perusahaan adalah faktor yang mendasari terjadinya penyesuaian tujuan (goal) antar kelompok atau karyawan dalam perusahaan. Budaya perusahaan merupakan alat kontrol yang mampu menciptakan struktur bagi perusahaan berdasarkan nilai-nilai yang diyakini bersama dan juga merupakan norma-norma kelompok yang berlaku umum. Budaya perusahaan ini berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis karena dapat memberikan motivasi yang luar biasa pada karyawan.

4.4.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menghitung besarnya “F hitung” dan “t hitung” yang kemudian dibandingkan dengan F tabel dan t tabel. Pengujian ini dimaksudkan untuk menerima atau menolak hipotesis.

Adapun hasil pengujiannya adalah sebagai berikut :

a. Pengujian secara individu/parsial dengan t hitung atau dengan probabilitas

Berdasarkan perhitungan dengan tingkat kepercayaan 95% diperoleh nilai t tabel = 1,96 (t hitung < -1,96 atau t hitung > 1,96), maka :

▪ **Motivasi Manajemen (pengujian hipotesis kesatu)**

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t hitung (2,581) > t tabel (1,96) atau probabilitas (sig) < α yaitu $0,012 < 0,05$ maka H_0 ditolak, artinya variabel motivasi manajemen (X_1) dikatakan berpengaruh secara signifikan terhadap sikap manajemen (Y).

Stephen P. Robbins (1996) mengatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Jika orang-orang terdorong untuk melaksanakan kegiatan kerjanya, maka akan ditunjukkan oleh kegiatan kerja yang bersemangat. Tindakan ini mereka lakukan karena mereka merasa memiliki dan merupakan pilihan positif untuk mengerjakannya. Tindakan tersebut berkaitan dengan kemungkinan terpenuhi kebutuhannya. Terkait dengan hasil penelitian diatas maka para pekerja yang dalam penelitian ini diwakili oleh pihak manajemen sebagai pelaksana strategi akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi sehingga bisa diberi tanggung jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugas mereka karena sudah punya dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka. Selain itu hasil penelitian ini juga selaras dengan pendapat Hadari Nawawi (1990) yang menyatakan bahwa kegiatan peningkatan produktivitas dimulai dengan upaya menumbuhkan dorongan atau motivasi supaya sukses

dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan kesadaran personel yang bersangkutan. Sehingga bilamana motivasi tersebut telah dimiliki setiap personel diharapkan akan berkembang perasaan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, yang akan menumbuhkan sikap berupa kesediaan ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi kerjanya melalui pelaksanaan tugas-tugasnya secara maksimal dengan cara melaksanakan semua kebijakan dan program yang tertuang dalam strategi perusahaan.

▪ **Komitmen Organisasi (pengujian hipotesis kedua)**

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t hitung (3,271) > t tabel (1,96) atau probabilitas (sig) < α yaitu $0,002 < 0,05$ maka H_0 ditolak, artinya variabel komitmen manajemen (X_2) dikatakan berpengaruh secara signifikan terhadap sikap manajemen (Y).

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa semakin tinggi komitmen terhadap organisasi maka akan semakin mempertinggi dukungan terhadap perusahaan dalam hal ini adalah dukungan terhadap nilai dan tujuan organisasi yang tertuang dalam strategi yang ditetapkan perusahaan. Hal ini selaras dengan pendapat Mowday, Porter & Steers (1982) yang menyatakan bahwa komitmen menekankan kecintaan pada organisasi yang mempekerjakan, termasuk tujuan dan nilainya. Untuk mendorong komitmen pegawai maka pihak top manajemen atas harus mencoba untuk melibatkan pegawai dalam menentukan tujuan kerja,

menspesifikasi bagaimana mencapai tujuan itu dan menyusun target. Partisipasi berarti bahwa para pelaksana strategi dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Pelibatan ini dapat meningkatkan pengaruh para pelaksana strategi di dalam penentuan tujuan-tujuan serta kriteria-kriteria yang sangat berharga dan dapat memotivasi mereka untuk mengevaluasi performa mereka. Jika para pelaksana strategi diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam setiap keputusan maka keputusan itu menjadi "keputusan mereka" sehingga mereka akan termotivasi untuk membuat keputusan itu dapat berhasil (Porter, Lawler & Hackman, 1975). Dengan kata lain, mereka akan menjadi lebih terlibat secara pribadi dalam pekerjaan serta hasil yang akan dicapainya (Vroom, 1960). Hal ini akan membangun komitmen yang bersifat afektif dan tinggi bagi perusahaan (Salancik, 1977).

Agar bisa mencapai tujuan serta target yang telah ditentukan perusahaan, diperlukan strategi yang tepat yang akan digunakan sebagai pedoman dalam bekerja. Karena merupakan pedoman dalam bekerja maka top manajemen perlu menjabarkan strategi yang ditetapkan tersebut secara rinci berupa penjabaran kerja. Penjabaran kerja akan mempengaruhi komitmen yang bersifat afektif secara tidak langsung karena pengaruh yang dimilikinya berada pada masalah ketidakjelasan peran. Meskipun para pelaksana strategi tersebut adalah pekerja yang profesional, mereka akan mencari sebuah otonomi dan peran penuh di dalam segala hal yang berhubungan dengan teknis pekerjaan mereka. Sehingga

sepanjang sebuah perusahaan dapat memberikan pengarahannya yang jelas untuk setiap strategi yang harus dilaksanakan oleh para pelaksananya, penjabaran kerja ini dapat mengurangi tingkat ketidakjelasan peran yang berakibat akan terciptanya komitmen organisasi yang bersifat afektif yang lebih tinggi (Kahn et al, 1964; Organ & Greene, 1981).

▪ **Budaya Organisasi (pengujian hipotesis ketiga)**

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t hitung (5,712) > t tabel (1,96) atau probabilitas (sig) < α yaitu $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak, artinya variabel budaya organisasi (X_3) dikatakan berpengaruh secara signifikan terhadap sikap manajemen (Y).

Hasil penelitian ini mengandung makna bahwa budaya organisasi sangat kuat dan potensial untuk mempengaruhi organisasi dalam setiap hal dan juga mempengaruhi keputusan yang akan dibuat sehingga semakin tinggi pemahaman terhadap budaya organisasi maka akan semakin mudah top manajemen mengarahkan manajemen dibawahnya untuk mendukung strategi yang ditetapkannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Charles Hampden-Turner (1992) yang menyatakan bahwa suatu budaya merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, dimana suatu budaya organisasi yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi/perusahaan itu.

Pada suatu budaya yang kuat, nilai inti organisasi telah dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai itu maka akan semakin kuat pemahaman terhadap budaya organisasi tersebut. Konsisten dengan definisi ini, suatu budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota organisasi yang bersangkutan karena tingginya tingkat kebersamaan (*sharedness*) dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi. Kebulatan maksud semacam itu akan membina kekohesifan, kesetiaan dan komitmen organisasi.

Semakin kuat budaya suatu organisasi, semakin kurang manajemen itu perlu memperhatikan pengembangan aturan dan pengaturan formal untuk memandu perilaku karyawannya. Semakin tinggi dan kuat pemahaman terhadap budaya organisasi maka akan semakin mudah top manajemen mengarahkan manajemen dibawahnya untuk mendukung setiap kebijakan dan program yang mereka susun berupa strategi perusahaan yang akan berfungsi untuk mengarahkan setiap langkah serta tindakan dari manajemen dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil uji diatas, ketiga variabel tersebut (X_1 , X_2 dan X_3) adalah signifikan. Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa diduga motivasi manajemen, komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap sikap manajemen, dapat diterima.

b. Pengujian secara simultan/serentak dengan F hitung (pengujian hipotesis keempat)

Dari hasil perhitungan dengan *level of significant* (α) 5% dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh F hitung (27,535) > F tabel (2.72) sehingga dikatakan signifikan. Dengan demikian H_0 ditolak, artinya secara bersama-sama variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) mempengaruhi variabel terikat (Y).

Hasil penelitian diatas dapat diartikan bahwa motivasi manajemen, komitmen organisasi serta budaya organisasi secara bersama-sama mempengaruhi sikap manajemen dalam merespon strategi yang ditetapkan perusahaan. Mc. Cormick (1980) menyebutkan bahwa sikap merupakan suatu kondisi sadar dan tidak seperti keyakinan, sikap menunjukkan tingkat perasaan yang dirasakan oleh seseorang. Sikap karyawan penting bagi karyawan itu sendiri dan juga bagi mereka yang mengatur organisasi, hal ini karena sikap mengidentifikasi respon yang disengaja sehingga bagaimana respon karyawan terhadap pekerjaan yaitu meresponnya dengan suka cita atau sebaliknya dapat memberikan dasar untuk kebijakan perencanaan dan keputusan praktis. Perusahaan yang berorientasi pada pelanggan maka tingkat fleksibilitas dan kemampuan adaptasinya sangat tergantung pada moral manusianya yaitu pegawai. Maka tidaklah berlebihan untuk mengatakan bahwa sumber daya manusia menciptakan sumber keunggulan kompetitif pada organisasi saat ini (Caudraon, 1995). Apakah seorang pegawai akan memberikan pelayanan dengan sepenuh hatinya kepada organisasi sangat

tergantung pada apa yang dirasakan pegawai itu terhadap pekerjaannya. Kepuasan dan sikap yang positif dapat dicapai dengan mempertahankan lingkungan organisasional sosial yang positif, seperti dengan memberikan komunikasi, otonomi dan partisipasi yang positif serta rasa saling percaya (Argyris & Likert, 1961). Kondisi semacam ini hendaknya bisa diciptakan oleh top manajemen karena dalam organisasi, sikap merupakan hal yang penting mengingat sikap akan mempengaruhi perilaku kerja. Manajemen puncak harus mengerti bagaimana sikap ini dibentuk, bagaimana hubungan sikap ini dengan perilaku kerja dan bagaimana sikap ini dapat dirubah.

4.4.5. Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis ini digunakan untuk mengukur kekuatan pengaruh variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) secara simultan terhadap variabel tergantung (Y). Dari hasil perhitungan diperoleh nilai R^2 sebesar 0,505 yang artinya bahwa variasi variabel terikat (Y) dapat dijelaskan oleh variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) secara simultan sebesar 50,5% dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95%, sedangkan sisanya sebesar 49,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1. Kesimpulan

Dari analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari hasil analisis regresi yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel bebas (X) yang terdiri dari motivasi manajemen, komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).

Dari analisis regresi juga diketahui bahwa β_1 , β_2 , dan β_3 adalah positif (pengaruh searah), hal ini berarti apabila motivasi manajemen, komitmen organisasi dan budaya organisasi semakin tinggi maka sikap manajemen akan semakin tinggi pula atau dapat diartikan bahwa dukungan terhadap strategi yang telah ditetapkan perusahaan akan semakin tinggi.

2. Dari ketiga variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini, variabel budaya perusahaan (X_3) mempunyai pengaruh paling besar terhadap sikap manajemen. Hal ini disebabkan oleh karena budaya perusahaan adalah faktor yang mendasari terjadinya penyesuaian tujuan (goal) antar kelompok atau karyawan dalam perusahaan. Budaya perusahaan merupakan alat kontrol yang mampu menciptakan struktur bagi perusahaan berdasar nilai-nilai yang diyakini bersama

dan juga merupakan norma-norma kelompok yang berlaku umum. Budaya perusahaan ini berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis karena dapat memberikan motivasi yang luar biasa pada karyawan.

3. Dengan uji F diperoleh hasil F hitung (27,535) > F tabel (2,72) sehingga dikatakan bahwa secara simultan variabel-variabel bebas (motivasi manajemen, komitmen organisasi dan budaya organisasi) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap sikap manajemen berkaitan dengan strategi yang ditetapkan perusahaan.
4. Berdasarkan hasil perhitungan t hitung, ketiga variabel yaitu X_1 , X_2 dan X_3 adalah signifikan. Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa diduga motivasi manajemen, komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap sikap manajemen, dapat diterima.
5. Dari hasil perhitungan diperoleh koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,505 yang artinya bahwa variasi variabel terikat (sikap manajemen) sebesar 50,5% dapat dijelaskan oleh perubahan variabel bebas (motivasi manajemen, komitmen organisasi dan budaya organisasi) serta signifikan pada tingkat kepercayaan 95%, sedangkan sisanya sebesar 49,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

5.2. Implikasi

5.2.1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor motivasi manajemen, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap sikap manajemen dalam merespon strategi yang ditetapkan oleh perusahaan. Dari hasil penelitian terhadap perusahaan yang termasuk dalam kelompok *Fortune 500*, diperoleh temuan bahwa kurang dari separuh perusahaan dinilai berhasil dalam mengimplementasikan rencana perubahan dan tertuang dalam perubahan strategi perusahaan yang telah dirumuskan oleh (pimpinan) perusahaan. Penyebab utamanya adalah adanya keberatan, keengganan atau bahkan penolakan oleh para pegawainya (*employee resistance*), namun tokoh eksekutif senior dari perusahaan-perusahaan yang gagal dalam program itu tidak menyadari bahwa *employee resistance* itulah yang merupakan kendala utama sehingga program tidak berjalan. *Employee resistance* tersebut dijelaskan secara detail dalam faktor motivasi manajemen dan komitmen organisasi.

Motivasi adalah penggerak bagi orang untuk melaksanakan kegiatan kerjanya. Jika orang-orang terdorong untuk melaksanakan kegiatan kerjanya maka ditunjukkan oleh kegiatan kerja yang bersemangat. Tindakan ini karena mereka merasa memiliki dan merupakan pilihan positif untuk mengerjakannya. Bilamana motivasi tersebut telah dimiliki setiap personel diharapkan akan

berkembang perasaan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, yang akan menumbuhkan pula kesediaan ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi kerjanya melalui pelaksanaan tugas-tugasnya secara maksimal. Sedangkan komitmen menekankan kecintaan pada organisasi yang mempekerjakan, termasuk tujuan dan nilainya. Untuk mendorong komitmen internal, perusahaan perlu menjelaskan dan mengkomunikasikan misinya. Selain itu manajemen puncak harus mencoba untuk melibatkan pegawai dalam menentukan tujuan kerja, menspesifikasi bagaimana mencapai tujuan itu dan menyusun target. Agar bisa mencapai tujuan serta target yang telah ditentukan perusahaan, diperlukan strategi yang tepat yang akan digunakan sebagai pedoman dalam bekerja. Semakin tinggi komitmen terhadap organisasi akan semakin mempertinggi dukungan terhadap strategi yang ditetapkan perusahaan.

Dalam penelitian ini penulis berusaha memperluas pengujian dengan menguji satu faktor tambahan yaitu budaya organisasi. Dari hasil penelitian ternyata budaya organisasi mempunyai pengaruh paling besar terhadap sikap manajemen sebagai pelaksana strategi dalam merespon program dan kebijakan perusahaan yang tertuang dalam strategi perusahaan yang ditetapkan oleh pimpinan (top manajemen). Budaya mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi organisasi, ia akan mempengaruhi setiap hal dari siapa yang dipromosikan dan keputusan apa yang dibuat. Budaya organisasi juga sangat kuat dan potensif,

yang akan membuat setiap orang sebagai anggota organisasi berusaha mengetahui tujuan perusahaan dan mereka bekerja untuk mencapainya.

5.2.2. Implikasi Manajerial

Selain meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi sikap manajemen dalam merespon strategi yang ditetapkan perusahaan, penelitian ini juga dimaksudkan untuk mengetahui proses pelaksanaan strategi itu sendiri yaitu apakah strategi yang telah diputuskan oleh top manajemen dimengerti dan dipahami oleh pelaksana strategi sehingga dapat diimplementasikan dalam pelaksanaan kerja sehari-hari.

Dari pertanyaan tambahan yang penulis fungsikan sebagai pertanyaan kontrol dalam penelitian ini, diketahui bahwa dari 85 responden ternyata hanya 1 (satu) responden yang mengetahui secara pasti strategi yang ditetapkan perusahaan. Ketidaktahuan pihak manajemen terhadap strategi apa yang ditetapkan oleh perusahaan, menurut sebagian besar responden, bersumber dari ketidak konsistenan top manajemen dalam merumuskan strategi yang akan digunakan sebagai pedoman dan arah untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang ingin dicapai. Hal ini tercermin dari seringnya terjadi perubahan kebijakan perusahaan sehingga dalam pelaksanaan kerja sehari-hari, pihak manajemen sebagai pelaksana strategi hanya bertindak berdasarkan intuisi mereka masing-masing yang didasari oleh motivasi dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan. Namun demikian, dukungan terhadap strategi perusahaan sangat tinggi yaitu 80 orang (94,1%) dari 85 responden yang mewakili

pihak manajemen sebagai pelaksana strategi mendukung strategi yang ditetapkan perusahaan. Fenomena ini menunjukkan besarnya motivasi manajemen yang berkembang menjadi perasaan tanggung jawab terhadap pekerjaannya serta komitmen yang tinggi yang merupakan perwujudan dari kepercayaan yang luar biasa terhadap tujuan dan nilai yang dianut perusahaan.

Melihat besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap sikap manajemen maka dikaitkan dengan kondisi diatas, nilai inti dari organisasi telah dipegang secara intensif dan dianut bersama luas oleh anggota organisasi dalam hal ini adalah pihak manajemen. Sehingga apapun yang diputuskan oleh manajemen puncak berkaitan dengan kelangsungan hidup perusahaan, akan diikuti dan dilaksanakan oleh pihak manajemen. Suatu budaya organisasi yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi/perusahaan itu. Kebulatan maksud semacam itu akan membina kekohesifan, kesetiaan dan komitmen organisasi. Kondisi semacam ini hendaknya bisa dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya oleh top manajemen karena dalam organisasi, sikap merupakan hal yang penting mengingat sikap akan mempengaruhi perilaku kerja. Manajemen puncak harus mengerti bagaimana sikap ini dibentuk, bagaimana hubungan sikap ini dengan perilaku kerja dan bagaimana sikap ini dapat dirubah.

Strategi organisasi tercermin dari keputusan-keputusan yang dibuat dan tindakan-tindakan yang dilaksanakan. Jika top manajemen dapat memutuskan strategi

yang tepat dan konsisten untuk diterapkan bagi perusahaan serta dapat membuat pihak manajemen sebagai pelaksana strategi benar-benar mengerti dan memahami maka diharapkan strategi yang ditetapkan perusahaan dapat dilaksanakan oleh seluruh jajaran manajemen sehingga masalah-masalah yang dihadapi perusahaan dapat diatasi dan akhirnya akan menciptakan iklim kerja yang kondusif yang akan menghasilkan tujuan akhir berupa peningkatan omzet dan keuntungan perusahaan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu hanya meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi sikap manajemen dalam merespon strategi perusahaan, sedangkan bagaimana strategi tersebut disusun dan mengapa manajemen puncak merubah strategi yang telah diputuskannya, tidak diteliti.

5.4. Penelitian yang akan datang

Untuk peneliti yang akan datang, bisa dilakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan strategi perusahaan dengan mengambil responden tidak hanya dari satu perusahaan namun melibatkan industri lain yang sejenis sebagai pembanding.

Daftar Referensi

a. Buku Teks

- Addler, Nancy. J, 1997, **International Dimensions of Organizational Behaviour**, 2nd.Ed, Wadswort Publising Co, Belmont, California
- Amin Widjaya Tunggal, 1994, **Manajemen Stratejik** , Binarupa Aksara
- Agustinus Sri Wahyudi, 1996, **Manajemen Stratejik : Pengantar Proses Berpikir Stratejik**, Binarupa Aksara
- Bedjo Siswanto, 1989, **Manajemen Tenaga Kerja : Ancangan dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja**, Cetakan Kedua, Sinar Baru, Bandung.
- Bayer TM dan HW Trice, 1997, **How an Organizations Rites Reveal is Culture, Organization Dynamic.**
- Damodar Gujarati dan Sumarno Zain, 1978, **Ekonometrika Dasar**, Erlangga, Jakarta.
- Dessler, Gary, 1986, **Manajemen Personalia : Teknik dan Konsep Modern**, Terjemahan, Edisi Ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Deal, Terrence E dan Allen A. Kennedy, 1982, **Corporate Cultures, Rites and Ritual of Corporate Life**, Addison Westey.
- Donald R.Cooper, C. William Emory, 1997, **Metode Penelitian Bisnis**, Penerbit Erlangga.
- Gibson, James L. et al, 1988, **Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur, Proses**, Edisi Keempat, Terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- H. Hadari Nawawi dan H.M. Martini Hadari, 1990, **Administrasi Personel : Untuk Peningkatan Produktifitas Kerja**, Cetakan Pertama, C.V. Haji Mas Agung, Jakarta.
- Hampden, Turner, 1994, **Corporate Culture : From Vicious to Virtuous Circles**, London, Judy Piatkus Publishers.

- Hussein Umar, 1999, **Riset Manajemen Stratejik**, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- James T. Craig, Robert M. Grant, 1999, **Manajemen Strategi**, Elex Media Komputindo
- John A. Pierce II, Richard B. Robinson, JR, 1997, **Strategic Management Formulation, Implementation and Control**.
- Kenichi Ohmae, 1982, **The Mind of Strategist**, Penguin Book.
- Kenneth Andrew, 1971, **The Concept of Corporate Strategy**, Irwin, Homewood.
- Luthan Fred, 1995, **Organization Behavior**, Mc Graw-Hill International Editions, Management and Organization Series, Singapore.
- Michael E. Porter, 1993, **Keunggulan Bersaing**, Penerbit Erlangga.
- Philip Kotler, 1996, **Manajemen Pemasaran**, Penerbit Erlangga.
- Sondang P. Siagian, 1998, **Manajemen Stratejik**, Bumi Aksara.
- Stephen P. Robbins, 1996, **Organizational Behaviour Concept, Controversies, Applications**, Prentice Hall. Inc, Englewood Cliffs.
- Sutisno Hadi, 1994, **Metodologi Research**, Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM.
- Singgih Santoso, 2001, **SPSS-Statistik Parametrik**, PT. Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Stoner, James A.F., 1986, **Manajemen**, Jilid 2, Terjemahan, Edisi 2, Erlangga, Jakarta.
- Werther, Jr., William B. and Keith davis, 1989, **Human Resources and Personnel Management**, 3th Ed., Mc. Graw-Hill Book Company, Singapore.

b. Artikel Jurnal

- A. Davis-Blake and J. Pfeffer, 1993, "Just A Mirage : The Search of Dispositional Effects in Organizational Reseach", **Academy of Management Review**.

- Carole L.J, Tom K. Massey, Jr, Roger G. Brown, 1998, "Motivation In Public and Private Organizations, A Comparative Study ", **Public Productivity & Management Review**, Vol. 21, No. 3.
- Charles Clisson dan Mark Durick, 1988, "Predictors of Job Satisfaction and Organization Commitment in Human Service Organizations", Cornell University.
- Cheri Ostroff, 1992, " The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance : An Organizational Level Analysis ", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 77.
- Chet Robie, Ann Marie. R, Roberta, AS, Patricia, CS, 1998, " The Relation Between Job Level and Job Satisfaction", **Group & Organization Management**, Vol. 23, No. 4.
- Donna McNeese and Smith, 1993, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", **Hospital&Health Services Administration**.
- Gary Blau, 1999, "Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction ", **Human Relations Journal**, Vol. 52.
- Greg R. Oldham and Anne Cummings, 1996, "Employee Creativity : Personal and Contextual Factors at Work", **Academy of Management Journal**, Vol 39, No.3.
- Henry Mintzberg, 1987, "The Strategy Concept II : Another Look At Why Organization Need Strategies", **California Management Review**, Fall.
- Ken G. Smith, James P. Guthrie and Ming – Jer Chen, 1989, " Strategy, Size and Performance", **Organizational Studies** , Vol. 1, No. 1.
- Larry J Williams and Stella E Anderson, 1991, "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", **Journal of Management**, Vol 17, No 3.
- Lukito, Boejoeng, 1995, "Budaya Yang Kuat dan Peningkatan Kinerja Ekonomi Perusahaan : Tinjauan Atas Teori Strong Culture", **Usahawan**, Th. XXIV, No. 12.

- Loren E Falkenberg, 1987, "Employee Fitness Programs : Their Impact on the Employee and the Organization", *Academy of Management Review*, Vol. 12, No.3.
- Mc. Cormic, EJ & Ilgen, DR, 1980, "Job Satisfaction, Attitudes and Opinions", *Industrial Psychology*, Prentice Hall, Inc.
- Oldham, Greg R. and Anne Cummings, 1996, "Employee Creativity : Personal and Contextual Factors at Work", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Peter J. Poznanski, Dennis M. Blin, 1997, "Using Structural Equation Modeling to Investigate the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Staff Accountants", *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 9.
- Pine B. Joseph, Peppers Don and Rogers Martha, 1995, "Do You Want to Keep Your Customers Forever ?", *Harvard Business Review*, Vol. 3.
- Sanjeev Agarwal and Sridhar N Ramaswami, 1993, "Affective Organizational Commitment of Salespeople : An Expanded Model", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XIII, No. 2.
- Stuart L.Hart, 1992, "An Integrative Framework for Strategy-Making Process", *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 2.
- Turyasingura Wilberforce, 2000, " Gaining A Competitive Advantage Through Employee Empowerment : Challenges and Strategies ", *Gadjah Mada International Journal of Business*, Vol. 2.