

**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KEPUASAN
KERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN
(STUDI KONFIRMASI PADA 5 PERUSAHAAN FARMASI DI SEMARANG)**



TESIS

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

Oleh :
DOMIRI
NIM C4AO99273

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

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA
KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN
(STUDI KONFIRMASI PADA 5 PERUSAHAAN FARMASI DI SEMARANG)**

yang disusun oleh D o m i r i, S.Sos, NIM C4A099273
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 9 Juli 2001
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota



Prof. Drs. Soehardjo



Drs. Mudji Rahardjo , SU

Semarang, 9 Juli 2001
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



Sertifikasi

Saya, Domiri, 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 dipundak saya


Domiri
9 Juli 2001

MOTTO

HUMANISME AND RELIGIUS

Kupersembahkan Tesis ini Kepada :
Ayah dan Ibuku Tercinta
Kakak, Adik dan Keponakan-
keponakanku
serta untuk orang-orang yang aku
sayangi dan kukasihi
Mereka yang mengisi hari-
hariku

ABSTRACT

Corporate culture to be the main discussion topic, in bisnis practise and Academi society, specialy during 2 (two) decade related with the role company culture to achieve company succes. Roles is focused ability to effect individual, attitude on company. The stronger culture, than the stronger its affect. Therefore Good management corporate culture need to do in order that culture can give maximal benefit to company.

This research has been done on scope macro with pharamaceutical company as the object. The aims of this research analyzed corporate culture impact to job satisfaction, organizational commitment and employee performance and then it will be the basic of efective and efficient corporate culture management.

Responden in this research are employee and manager pharmaceutical company at Semarang. With 122 responden as sample. Stuctural equation model (SEM) has used in this research to test 5 hipotical which has developed. The result of this research shows four hipothesis are accepted and one hipothesis is rejected. That hipothesis are corporate culture affect positively with job satisfaction and organizational commitment, job satisfaction and organizational commitment affect positively with employee performance. And the last, company culture affect negatively with employee performance. Nevertheless the impact of its still there but not directly or small.

The acceptable test for signification test model have done by testing goodness of fit that is GFI (*Goodnes of Fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodnes of Fit Index*), CFI (*Comaparative Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), TLI (*Tucker Lewis Index*) and CR (*Critical Ratio*).

ABSTRAKSI

Budaya perusahaan menjadi topik bahasan di kalangan bisnis dan akademisi, khususnya selama dua dasa warsa terakhir ini, berkaitan dengan perannya dalam pencapaian kesuksesan perusahaan. Peran budaya tersebut terutama melalui kemampuannya mempengaruhi perilaku individu dalam perusahaan. Semakin kuat budaya, maka semakin kuat pula pengaruhnya. Karenanya pengelolaan yang baik atas budaya perusahaan perlu dilakukan agar budaya dapat memberikan manfaat maksimal bagi perusahaan.

Penelitian ini dilakukan pada lingkup makro dengan mengambil obyek Perusahaan Farmasi di Semarang dengan tujuan menganalisis pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan dan selanjutnya memberikan dasar bagi pengelolaan budaya perusahaan yang efektif dan efisien.

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan dan manajer Perusahaan Farmasi di kota Semarang dengan sampel sebanyak 122 responden. Teknik analisis dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) untuk menguji 5 (lima) hipotesis yang telah dikembangkan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa 4 (empat) hipotesis diterima dan satu hipotesis ditolak. Hipotesis-hipotesis tersebut adalah budaya perusahaan berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan budaya perusahaan berpengaruh secara negatif dengan kinerja karyawan. Namun demikian pengaruhnya tetap ada tetapi tidak secara langsung / kecil.

Hasil pengujian model menunjukkan hasil yang dapat diterima dengan menggunakan *goodness of fit* yaitu GFI (*Goodnes of Fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodnes of Fit Index*), CFI (*Comaparative Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), TLI (*Tucker Lewis Index*) dan CR (*Critical Ratio*).

KATA PENGANTAR

Budaya perusahaan menjadi topik bahasan di kalangan bisnis dan akademisi, khususnya selama dua dasa warsa terakhir ini, berkaitan dengan perannya dalam pencapaian kesuksesan perusahaan. Peran budaya tersebut terutama melalui kemampuannya dalam mempengaruhi perilaku individu dalam perusahaan. Semakin kuat budaya, maka semakin kuat pula pengaruhnya. Karenanya pengelolaan yang baik atas budaya perusahaan perlu dilakukan agar budaya dapat memberikan manfaat maksimal bagi perusahaan.

Penelitian ini dilakukan pada lingkup makro dengan mengambil obyek 5 Perusahaan Farmasi di Semarang dengan tujuan menganalisis pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan dan selanjutnya memberikan dasar bagi pengelolaan budaya perusahaan yang efektif dan efisien.

Banyak pihak telah membantu dalam penyelesaian tesis ini, untuk itu kami sampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Prof. Drs. Soehardjo dan Bapak Drs. Mudji Rahardjo, SU sebagai dosen pembimbing dalam penyusunan tesis ini.
3. Pihak Manajemen Perusahaan Farmasi di Kota Semarang yang telah sudi memberikan ijin untuk melakukan penelitian.
4. Keluargaku tercinta, Bapak Taip dan Ibu Demes, Mas Igun, Mas Edy, Mas Mul, Mbak Nok, Mbak Ibah, Dik Ndoyo, Dik Mut, Dik Agus, dan keponakanku tersayang Rudi, Reza, Febby atas segala perhatian, motivasi, bimbingan dan doanya selama penyusunan tesis ini.
5. Teman sepermainan dan seperjuangan seperti Agus, Wahyu, Nengah, Awan, Bimo, Candra, Hindri, Didi, Nia dan seluruh angkatan XII dan XI, yang telah banyak memberi masukan, dorongan semangat dan menjadi teman diskusi dalam banyak hal.
6. Teman-teman kost seperti Basid, Andi, Novi, Norman, Taskuri dkk yang telah menjalani kebersamaan selama ini dalam suka dan duka.
7. Segenap Dosen dan staf administrasi Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, sanak saudara dan semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu.

Akhirnya ucapan syukur kepada Tuhan yang telah melimpahkan rahmat-Nya, sehingga memperlancar studi kami ini. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu segala saran, kritik dan masukan akan diterima dengan senang hati.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, Juni 2001

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAKSI.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1. Budaya Perusahaan	6
2.2. Kepuasan Kerja	12
2.3. Komitmen	15
2.4. Komitmen dan Kepuasan Kerja.....	16
2.5. Kinerja Karyawan	16
2.6. Penelitian Terdahulu	18
2.6.1 Budaya Perusahaan.....	18
2.6.2 Kepuasan Kerja.....	21
2.6.3 Komitmen Terhadap Organisasi.....	22
2.6.4 Komitmen dan Kepuasan Kerja	24
2.6.5 Kinerja	25
2.6.6 Budaya Organisasi dan Kinerja.....	25

2.7	Model Penelitian	29
2.7.1	Budaya Perusahaan.....	30
2.7.2	Kepuasan Kerja.....	31
2.7.3	Komitmen Organisasi	31
2.7.4	Kinerja Karyawan.....	32
2.8	Hipotesis Penelitian	32
2.9	Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	33
2.9.1	Budaya Perusahaan.....	33
2.9.2	Kepuasan Kerja Karyawan.....	34
2.9.3	Komitmen.....	35
2.9.4	Kinerja Karyawan.....	36
BAB III METODE PENELITIAN		
3.1	Obyek Penelitian.....	38
3.2	Sumber Data.....	38
3.3	Populasi dan Sampel	39
3.3.1	Populasi.....	39
3.3.2	Sampel.....	39
3.4	Teknik Analisis.....	41
3.4.1	Analisis Kualitatif.....	41
3.4.2	Analisis Kuantitatif	41
3.5	<i>Uji Reliability dan Varian Extract</i>	50
3.5.1	<i>Uji Reliability</i>	50
3.5.2	<i>Varian Extract</i>	51
BAB IV ANALISIS DATA		
4.1	Pendidikan Responden	53
4.2	Usia Dan Jenis Kelamin Responden.....	53
4.3	Masa Kerja Responden	54
4.4	Komposisi Responden Berdasarkan Perusahaan.....	55
4.5	Jabatan Responden.....	56
4.6	Proses dan Hasil Analisis Data.....	56
4.6.1	Analisis Faktor Konfirmatori	56
4.6.2	<i>Regression Weight Confirmatory Factor Analysis</i>	58

4.7	<i>Analisis Struktural Equation Model (SEM)</i>	60
4.7.1	Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan.....	60
4.7.2	<i>Regression Weight Struktural Equation Model</i>	62
4.8	Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	65
4.8.1	Uji <i>Reliability</i>	65
4.8.2	<i>Variance Extract</i>	65
4.9	Evaluasi Normalitas Data	66
4.10	<i>Evaluasi Outliers</i>	67
4.10.1	<i>Univariate Outliers</i>	67
4.10.2	<i>Multivariate Outliers</i>	68
4.11	Evaluasi atas <i>Mulcollinearity dan Singularity</i>	69
4.12	Evaluasi terhadap Nilai Residual.....	69
4.13	Pengujian Hipotesis	72
4.13.1	Pengujian Hipotesis1	72
4.13.2	Pengujian Hipotesis 2	72
4.13.3	Pengujian Hipotesis 3	73
4.13.4	Pengujian Hipotesis 4	74
4.13.5	Pengujian Hipotesis 5	74
4.14	Analisis Efek Antar Konstruk.....	74

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1.	Kesimpulan.....	77
5.2.	Implikasi Teoritis	82
5.3.	Implikasi Kebijakan Manajerial.....	84
5.4.	Keterbatasan Penelitian.....	93
5.5.	Saran-saran	94

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Ringkasan Penelitian-penelitian Terdahulu	27
Tabel 2.2	Definisisi Operasional Budaya Perusahaan Versi <i>IRIC</i>	33
Tabel 3.1	Proporsi Sampel Penelitian	40
Tabel 3.2	Model Pengukuran	46
Tabel 3.3	Indeks Pengujian Kelayakan Model	49
Tabel 4.1	Pendidikan Responden	53
Tabel 4.2	Usia dan Jenis Kelamin Responden	54
Tabel 4.3	Masa Kerja Responden	54
Tabel 4.4	Komposisi Frekuensi Responden Berdasarkan Perusahaan	55
Tabel 4.5	Komposisi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan	56
Tabel 4.6	Tabel <i>Standardized Regression Weight Confirmatory Factor Analysis</i>	59
Tabel 4.7	Tabel <i>Standardized Regression Weight Structural Equation Model</i>	63
Tabel 4.8	Indeks Pengujian Kelayakan SEM	64
Tabel 4.9	Hasil Perhitungan Reliability dan Variance Extract	66
Tabel 4.10	Tabel Normalitas Data	66
Tabel 4.11	Descriptive Statistic	68
Tabel 4.12	<i>Standarized Residual Covariances</i>	71
Tabel 4.13	<i>Standarized Total Effects</i> Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	75
Tabel 4.14	<i>Standarized Direct Effects</i> Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	75
Tabel 4.15	<i>Standarized Indirect Effects</i> Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Matrik Kekuatan Relatif budaya perusahaan	9
Gambar 2.2	Model Kepuasan Kerja	14
Gambar 2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis	30
Gambar 2.4	Model Variabel Budaya Perusahaan	30
Gambar 2.5	Model Variabel Kepuasan Kerja	31
Gambar 2.6	Model Variabel Komitmen Organisasi	31
Gambar 2.7	Model Variabel Kinerja Karyawan	32
Gambar 3.1	Diagram Alur Pengujian Model (SEM)	45
Gambar 4.1	Analisis Faktor Konfirmatori Pengaruh Budaya perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan.	57
Gambar 4.2	<i>Structural Equation Modelling</i> (Pengaruh Budaya perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan)	61

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Daftar Pertanyaan
- Lampiran 2 Data Primer Hasil Penelitian
- Lampiran 3 *Text Output Structural Equation Model*
- Lampiran 4 *Uji Reliability dan Varian Extract*
- Lampiran 5 Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Budaya menjadi topik pembahasan di kalangan bisnis dan akademisi pada tahun 1980-an berkaitan dengan usaha mengungkap rahasia kesuksesan dunia bisnis Jepang (McKenna dkk, 1995). Pada akhir 1980-an pers bisnis memberi banyak perhatian pada budaya perusahaan yang digambarkan berperan besar dalam keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan-perusahaan besar seperti Black & Decker, 3M, Johnson & Johnson, General Motors dan Apple (O'Reilly, 1991).

Menurut Peters dan Waterman (dalam Harvey dan Bowin, 1996) dari hasil studinya terhadap 43 perusahaan terkemuka di antaranya IBM, McDonald's dan Hewlett-Packard menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat mampu menjadi pemimpin dalam persaingan antara lain dengan lebih banyak memberikan perhatian pada budaya dan orang-orang, yaitu para pelanggan dan karyawan. Selain perannya tersebut, budaya perusahaan juga dilaporkan oleh Peters dan Waterman (dalam O'Reilly, 1991) berperan dalam menurunkan tingkat keluarnya karyawan. Meskipun demikian budaya tidak selamanya mendorong pencapaian keberhasilan perusahaan. Budaya perusahaan ternyata bisa menjadi faktor kegagalan suatu perusahaan apabila tidak dikelola dengan baik, seperti yang dialami Time-Warner setelah masa akuisisi Time terhadap Warner (Robbins, 1996), dan bisa menjadi penghambat efektivitas organisasi seperti dialami oleh *General Motors - Electronic Data Systems* (Harvey

dan Bowin, 1996). Dari penelitian diatas menunjukkan bahwa budaya merupakan faktor kunci kesuksesan perusahaan dalam melakukan persaingan bisnisnya dimasa depan apabila dikelola dengan baik.

Pengelolaan budaya perusahaan harus diarahkan kepada kemampuan budaya perusahaan untuk mendorong meningkatnya kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawannya. Hal ini terutama karena fungsi budaya yang memberikan satu set nilai untuk penetapan prioritas dan memberitahu bagaimana segala sesuatu dilakukan dalam kelompok atau perusahaan (*the way things are done around here*) (Cherrington, 1994, Harvey & Bowin, 1996, Robbins, 1996), selain itu budaya juga berfungsi sebagai fasilitator timbulnya komitmen bersama, sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Cherrington, 1994, Robbins, 1996). Karenanya pengelolaan yang baik atas budaya akan bisa mempengaruhi tercapainya kinerja tinggi karyawan.

Adanya pengaruh budaya perusahaan terhadap komitmen dan kepuasan kerja karyawan dinyatakan oleh O'Reilly (dalam Staw, 1991) dan Nurhajati dan Bisma (1995). Sedangkan Robbins (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan semakin kuat budaya maka semakin kuat pula pengaruhnya. Mempekerjakan individu yang nilai-nilainya tidak segaris dengan nilai-nilai organisasi bisa menghasilkan karyawan yang kurang motivasi dan komitmen, serta tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi. Karenanya tidak mengherankan, jika tingkat keluarnya karyawan yang tidak cocok (*misfit*) dengan budaya organisasi lebih tinggi daripada karyawan yang merasa cocok.

Perumusan budaya suatu perusahaan didasarkan pada pengalaman perusahaan tersebut dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya, yang kemudian biasanya menjadi gambaran ideal bagaimana perusahaan menghadapi masalah pada waktu yang akan datang.

Karena masalah yang dihadapi oleh satu perusahaan dan perusahaan lain berbeda, serta berbeda pula gambaran atau pandangan ideal dari satu perusahaan dengan perusahaan lainnya maka perumusan budaya antar perusahaan pun berbeda pula. *Institute for Research on Inter-cultural Cooperation* (IRIC) memberikan enam dimensi independen budaya organisasi yang bisa digunakan sebagai kerangka kerja untuk menggambarkan budaya organisasi (Hofstede, dalam Wortzel dan Wortzel, 1997). Enam dimensi tersebut yang merupakan hasil penelitian IRIC terhadap 20 unit organisasi di Belanda dan Denmark

Dalam penelitian ini akan menguji kembali adanya pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan sebagai tindak lanjut penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly (1991), Nurhajati dan Bisma (1995), dan Robbin (1996) yang sebelumnya meneliti pada industri manufaktur. Oleh karena itu penelitian ini akan mengembangkan model pengaruh Budaya Perusahaan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan, dengan menggunakan obyek penelitian para karyawan dan manajer yang bekerja pada 5 (lima) Perusahaan Farmasi di kota Semarang.

Penelitian mengenai budaya perusahaan pada perusahaan Farmasi ini dikembangkan berdasarkan dimensi budaya organisasi yang dirumuskan oleh IRIC (*Institute for research on Inter-cultural Cooperation*) (Hofstede, dalam Wortzel,

dan Wortzel, 1997), yang meliputi : budaya berorientasi proses lawan budaya berorientasi hasil, budaya berorientasi pekerjaan lawan budaya berorientasi karyawan, budaya parokial, budaya sistem terbuka lawan sistem tertutup, budaya kontrol ketat lawan longgar, dan budaya pragmatis lawan normatif. Pada tahap berikutnya diuji pula pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen pada organisasinya serta pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan. Pengambilan lokasi penelitian diperusahaan Farmasi ini berdasarkan kesediaan perusahaan tersebut untuk dijadikan obyek penelitian.

1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah diuraikan di atas maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Bagaimanakah pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja Karyawan?
3. Bagaimanakah pengaruh budaya perusahaan terhadap Komitmen organisasi karyawan?
4. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
5. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh budaya perusahaan terhadap komitmen organisasi karyawan.
4. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh secara bersama-sama budaya perusahaan, kepuasan kerja dan komitmen terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang bermanfaat bagi perusahaan terutama dalam menjalankan misi perusahaan. Selanjutnya hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan dalam menjalankan misi perusahaan yang bertumpu pada budaya kerja yang tepat.
2. Memberikan landasan bagi manajemen perusahaan dalam mengelola budaya perusahaan sehingga lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawannya.
3. Memperkaya kajian mengenai budaya perusahaan di Indonesia dan diharapkan dapat digunakan sebagai bahan acuan bagi penelitian lebih lanjut di bidang budaya perusahaan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan cenderung bersifat nonformal (tidak tertulis dan tidak langsung tetapi mempunyai peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut. *Corporate culture* dapat digambarkan sebagai nilai-nilai, norma-norma dan artefak-artefak yang diterima oleh anggota perusahaan sebagai iklim organisasi, ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi perusahaan, struktur dan sistem perusahaan (Armstrong, 1992).

Definisi budaya perusahaan atau budaya organisasi menurut Edgar H. Schein (1997) adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap absah dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut. Sedangkan Harvey dan Bowin (1996) merumuskannya sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku (cara segala sesuatu dilakukan di sini).

Dari dua definisi di atas bisa dilihat adanya unsur-unsur dalam budaya yang meliputi asumsi dasar, nilai, kepercayaan, norma dan perilaku. Schein (1997) menyatakannya sebagai level dari budaya yang terdiri dari :

1. Artefak, merupakan level terluar (permukaan) budaya, yaitu struktur dan proses organisasional yang bisa terlihat, termasuk perilaku yang nampak.
2. Nilai bersama, meliputi strategi, tujuan, filosofi (justifikasi bersama).
3. Asumsi dasar (*basic underlying assumptions*), yaitu kepercayaan, persepsi, pemikiran dan perasaan yang diterima apa adanya (*taken-for-granted*) dan tak dirasakan lagi karena sudah dianggap benar dan semestinya demikian adanya (*unconscious*).

Senada dengan Schein, Trompenaars (1995) menyatakan bahwa budaya terdiri dari lapisan-lapisan :

1. Lapisan terluar : artefak dan produk (eksplisit).
2. Lapisan tengah : norma dan nilai.

Norma adalah perasaan/*sense* bersama dari suatu kelompok mengenai "apa yang benar" dan "apa yang salah". Norma dapat terbentuk dalam tingkatan formal seperti hukum tertulis dan pada tingkatan informal seperti kontrol sosial. Nilai menentukan apa yang baik dan apa yang jelek, dan ini berhubungan erat dengan hal-hal ideal bersama suatu kelompok.

3. Bagian inti : asumsi mengenai keberadaan atau asumsi dasar.

Dari tiap level atau lapisan tersebut Schneider dan Barsoux (1997) memberikan metode untuk mengungkapkan budaya yang ada yaitu observasi untuk level/lapisan permukaan (artefak dan perilaku), wawancara dan survey untuk level/lapisan tengah (norma, nilai dan kepercayaan) dan inferensi dan interpretasi untuk level/lapisan terdalam/inti (asumsi dasar).

Robbins (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi berawal dari filosofi pendirinya. Sekali budaya terbentuk, praktek-praktek dalam organisasi

bertindak untuk mempertahankannya, misalnya praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia. Tiga kekuatan memainkan bagian sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu praktek seleksi, tindakan manajemen puncak dan metode sosialisasi.

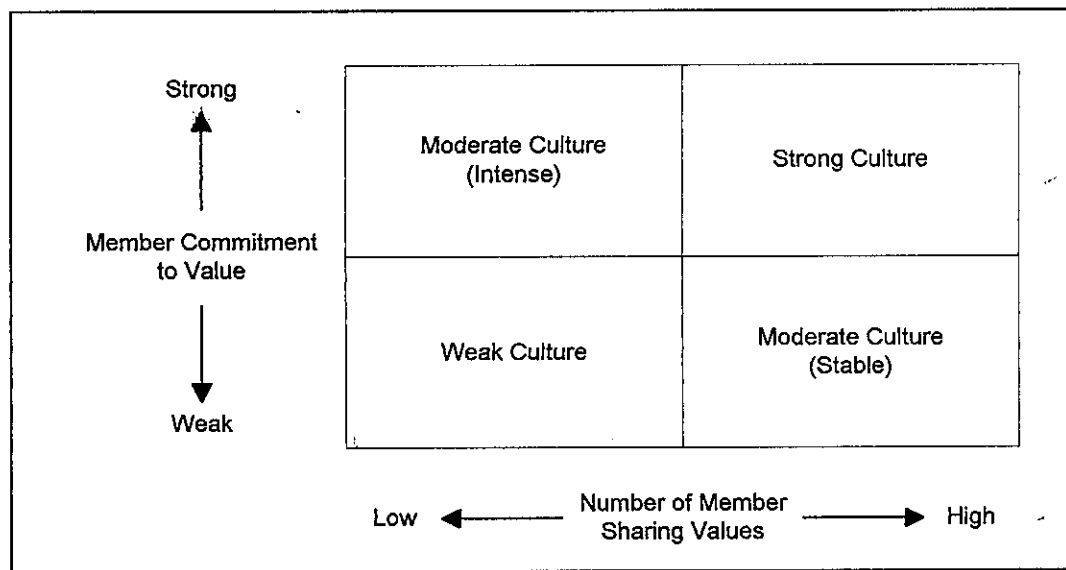
Sosialisasi budaya organisasi menurut Robbins (1996) terdiri dari tiga tahap, yaitu tahap prakedatangan, tahap perjumpaan dan tahap metamorfosis. Selanjutnya metamorfosis yang berhasil seharusnya mempunyai dampak yang positif pada produktivitas karyawan baru, komitmennya pada organisasi dan mengurangi kecenderungan untuk keluar dari organisasi.

Daniel Feldman (dalam Kreitner dan Kinicki, 1995), senada dengan Robbins, mengemukakan ada tiga tahap sosialisasi yaitu sosialisasi antisipatori, pertemuan dan tahap perubahan dan akuisisi. Sosialisasi yang baik akan menghasilkan karyawan yang mampu melaksanakan tugas-tugasnya, tetap tinggal dalam organisasi, melakukan inovasi dan kerjasama secara spontan, memperoleh kepuasan secara umum, termotivasi secara internal untuk bekerja dan keterlibatan kerja yang tinggi.

Budaya yang ada dalam organisasi atau perusahaan bisa dilihat kuat lemahnya dari intensitas dan sebaran nilai inti organisasi, yaitu nilai primer atau dominan yang diterima dengan baik di seluruh organisasi itu (Robbins, 1996). Dalam organisasi dengan budaya kuat nilai inti organisasi dipegang (*held*) secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut. Konsisten dengan definisi ini, suatu budaya kuat akan mempunyai pengaruh besar pada perilaku anggota-anggotanya karena

tingginya tingkat kebersamaan (*sharedness*) dan intensitas menciptakan suatu iklim internal kendali yang tinggi atas perilaku. Budaya yang kuat dapat bertindak sebagai suatu pengganti untuk formalisasi, karena kemampuannya untuk meningkatkan konsistensi perilaku.

Harvey dan Bowin (1996) menyatakan bahwa suatu budaya kuat dikarakteristikan dengan nilai-nilai dasar organisasi yang secara kuat dipegang dan secara luas dianut (*intensely held and widely shared*). Mereka menggambarannya dalam bentuk matrik kekuatan relatif budaya perusahaan (Gambar 2.1.). Masing-masing dimensi tersebut bisa dipandang sebagai suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Semakin banyak anggota yang memiliki (*share*) nilai-nilai dasar ini (bisa dinyatakan dalam persentase jumlah anggota) dan semakin besar komitmen (tingkat persetujuan atau kecocokan) mereka terhadap nilai-nilai itu, maka semakin kuat budaya tersebut.



Sumber : Harvey dan Bowin, 1996

Gambar 2.1
Matrik Kekuatan Relatif Budaya Perusahaan

Dari definisi budaya organisasi yang diajukan oleh Schein, bisa dilihat bahwa perumusan budaya suatu perusahaan didasarkan pada pengalaman perusahaan tersebut dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya, yang kemudian biasanya menjadi gambaran ideal bagaimana perusahaan menghadapi masalah pada waktu yang akan datang.

Karena masalah yang dihadapi oleh satu perusahaan dan perusahaan lain berbeda, serta berbeda pula gambaran atau pandangan ideal dari satu perusahaan dengan perusahaan lainnya, maka perumusan budaya antar perusahaan pun berbeda pula. *Institute for Research on Inter-cultural Cooperation (IRIC)* memberikan enam dimensi independen budaya organisasi yang bisa digunakan sebagai kerangka kerja untuk menggambarkan budaya organisasi (Hofstede, dalam Wortzel dan Wortzel, 1997). Enam dimensi tersebut yang merupakan hasil penelitian IRIC terhadap 20 unit organisasi di Belanda dan Denmark meliputi :

1. Budaya berorientasi proses lawan budaya berorientasi hasil (*process-oriented versus results-oriented cultures*)

Budaya berorientasi proses didominasi oleh rutinitas teknis dan birokratis, sedang budaya berorientasi hasil didominasi oleh perhatian umum terhadap hasil (*outcomes*). Dimensi ini berhubungan dengan tingkat homogenitas budaya : dalam unit-unit dengan orientasi hasil, setiap orang menerima praktek-prakteknya pada cara yang kurang lebih sama, sedangkan dalam unit-unit dengan orientasi proses, terdapat perbedaan besar dalam persepsi antar level dan antar bagian yang berbeda dalam unit tersebut. Tingkat

homogenitas budaya menjadi ukuran dari kekuatannya, budaya yang kuat cenderung lebih berorientasi hasil dibandingkan budaya yang lemah.

2. Budaya berorientasi pekerjaan lawan budaya berorientasi karyawan (*job-oriented versus employee-oriented cultures*)

Budaya berorientasi pekerjaan memikul tanggung jawab terbatas pada kinerja karyawannya saja. Sedangkan budaya berorientasi karyawan memikul tanggung jawab yang luas atas kesejahteraan anggota mereka.

3. Budaya profesional lawan parokial (*professional versus parochial cultures*)

Pada budaya profesional biasanya anggota yang berlatar belakang pendidikan tinggi diidentifikasi terutama dengan profesi mereka. Pada budaya parokial anggota organisasi diidentifikasi menurut organisasi tempat mereka bekerja.

4. Budaya sistem terbuka lawan sistem tertutup (*open system versus closed system cultures*)

Dimensi ini mengacu pada gaya umum komunikasi internal dan eksternal dan kemudahan diterimanya pihak luar atau pendatang baru. Pada budaya sistem terbuka, komunikasi dalam organisasi lebih terbuka, selain itu pihak luar atau pendatang baru lebih mudah diterima. Pada budaya sistem tertutup, komunikasi lebih tertutup dan pihak luar atau pendatang baru lebih sukar diterima.

5. Budaya kontrol ketat lawan longgar (*tightly versus loosely controlled cultures*)

Dimensi ini mengacu pada derajat formalitas dan ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan. Pada budaya kontrol ketat, derajat formalitas dan ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan lebih tinggi. Pada budaya kontrol

longgar, derajat formalitas lebih rendah dan tuntutan ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan lebih longgar.

6. Budaya pragmatis lawan normatif (*pragmatic versus normative cultures*)

Dimensi ini menggambarkan fleksibilitas atau kekakuan cara mencapai kesuksesan dalam kaitannya dengan lingkungan, khususnya pelanggan.

Pada budaya pragmatis cara yang digunakan lebih fleksibel, sedangkan pada budaya normatif cara yang digunakan lebih kaku.

2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu teori atau konsep praktis yang sangat penting, karena merupakan dampak atau hasil dari keefektipan *performance* dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, dan penurunan moral organisasi, (Mathieu dan Hamel, 1889, Petty, Mc Gee, dan Cafender, 1984). Sedangkan pada tingkat individu, ketidakpuasan kerja, berkaitan dengan keinginan yang besar untuk keluar dari kerja, meningkatnya Stress kerja, dan munculnya berbagai masalah psikologis dan fisik.

Selanjutnya Davis dan Newton, (1996), menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai seperangkat peraturan yang menyangkut tentang perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan berhubungan dengan pekerjaan mereka. Pegawai yang bergabung dalam suatu organisasi akan membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja, (Tett dan Meyer, 1993). Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul berkaitan dengan pekerjaan

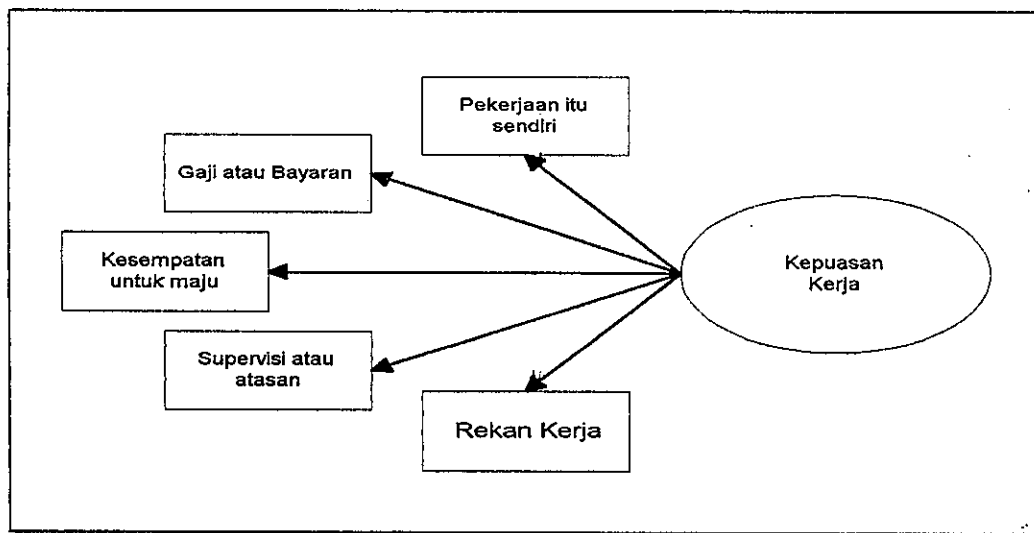
yang disediakan oleh pekerjaan, sebagai sekumpulan perasaan, kepuasan kerja bersifat dinamik. Kepuasan kerja adalah reaksi efektif berdasarkan perbandingan dari hasil aktual yang sesuai dengan hasrat atau keinginan kita, (Channy, Smith, dan Stone's, 1992)

Tingkat kepuasan kerja karyawan secara umum mungkin berhubungan dengan keefektifan pada tingkat organisasi, dan keefektifan organisasi dapat mencerminkan paling tidak sebagian interaksi dan tanggapan-tanggapan diantara pegawai. Sebagai contoh adanya usaha untuk mencegah terjadinya penurunan semangat kerja karyawan, Ostroff, (1995). Untuk itu diperlukan suatu usaha menciptakan kondisi yang dapat menimbulkan kepuasan kerja waktu sekarang dan mengabaikannya untuk beberapa tahun mendatang. Kepuasan kerja dapat menurun secepat kemunculannya, sehingga mengharuskan para manajer untuk memperhatikan setiap saat. Para manajer memerlukan informasi kepuasan kerja untuk mengambil keputusan yang baik, dalam upaya mencegah menanggulangi berbagai masalah karyawan, Ostroff, (1992), mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan dan kondisi kerja yang baik mempunyai hubungan yang signifikan dengan *performance*. Selanjutnya karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, biasanya bekerja lebih keras dan lebih baik dibandingkan karyawan yang mengalami stress yang disebabkan kondisi kerja tidak kondusif. Kepuasan kerja dan sikap karyawan merupakan hal yang penting dalam menentukan perilaku dan respon terhadap pekerjaannya, dan melalui perilaku ini organisasi yang efektif dapat tercapai.

Smith, Kendall, dan Hullin, Luthan, (1995), menyatakan ada lima dimensi utama dimana akan memberikan respon terhadap kepuasan kerja, yaitu

menyangkut : pekerjaan itu sendiri, bayaran/gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja. Sama dengan pendapat dari (Ganzach, 1998), dimana kesempatan promosi diindentikan dengan pemberian kesempatan untuk maju. Ukuran yang digunakan untuk menilai kepuasan kerja diambil dari versi *Job Descriptive Index (JDI)*, (Smith, P.C, et al, 1987). *JDI* adalah design segi-segi masalah yang muncul pada kepuasan kerja yang terdiri dari lima faktor dengan koefisien alpha, seperti pekerjaan itu sendiri (0,88), gaji/bayaran (0,87), promosi/kesempatan untuk maju (0,89), supervisi/atasan (0,89) dan rekan kerja (0,88), (Smith, P.C., et al, 1987), merupakan fakta yang ada dari skala pengukuran, (See Leong dan Vaux, 1992), untuk sebuah hasil penelitian dalam *JDI*. Dan uraiannya adalah sebagai

berikut :



Sumber model kepuasan kerja : *Job Discription Index (JDI)*, Smith. P.C, (1987), Djoddy Ismanta, (2000), Kondisi kerja tidak digunakan sebagai indikator

Gambar 2.2
Model Kepuasan Kerja

2.3 Komitmen

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya (Newstorm dan Davis, 1993) Mowday, Porter & Steers (1982) (dikutip dari Luthans, 1992) mengatakan bahwa komitmen organisasional terdiri dari tiga faktor : (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi, (2) kemauan besar untuk berusaha bagi organisasi, (3) kepercayaan kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. O'reilly dan Kaunan (1986) mengatakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga faktor yakni : (1) internalisasi nilai-nilai organisasi, (2) identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi, dan (3) perilaku sesuai nilai-nilai dan keinginan organisasi (*compliance*). Tumbuhnya komitmen ini disebabkan atau dipengaruhi oleh aspek-aspek pekerja itu sendiri, keberadaan tempat kerja lain, karakteristik-karakteristik pribadi, dan faktor-faktor yang berhubungan dengan setting pekerjaan secara umum.

Komitmen kerja sering dioperasionalkan sebagai komitmen terhadap organisasi/*job involvement* (pelibatan dalam kerja). Komitmen organisasi memusatkan perhatian pada kesetiaan karyawan dan merupakan kondisi psikologis atau orientasi karyawan tersebut terhadap organisasi, dimana karyawan bersedia mengeluarkan energi ekstra demi kepentingan perusahaan.

Ramzek (1985) sebagai salah satu peneliti menyebut hal tersebut sebagai keterlibatan dalam organisasi/*job involvement*. Mowday (1982) telah meneliti tentang komitmen organisasi adalah sebagai prediktor perilaku karyawan, khusus turnover, abstein dan tenure.

Setiap individu mencari organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan memungkinkan penggunaan / pemanfaatan secara maksimal ketrampilan dan kemampuannya. Komitmen terhadap organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi (Morrow, Mc Elroy, dan Blum, 1988), yaitu :

1. Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan / *identification*
2. Perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan / *involvement* (perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan).
3. Perasaan loyal / *loyalty* (perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal).

2.4 Komitmen dan Kepuasan Kerja

Studi dengan topik komitmen dan kepuasan kerja merupakan replikasi dari penelitian yang pernah dilakukan oleh : Price, (1986), dengan mengacu pada penelitian dari (Bateman, 1984) ditemukan tidak ada pengaruh antara komitmen terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain (Williams dan Hazer, (1986), menjelaskan adanya keberadaan dan konsekwensi dari kepuasan kerja dan komitmen. Hasil penelitian menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari komitmen, dan antara karakteristik individu dan lingkungan kerja mempengaruhi komitmen dan kepuasan kerja secara tidak langsung.

2.5 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar / kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan

untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi strategi organisasional (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi), dan atribut individual (antara lain kemampuan dan ketrampilan).

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dalam suatu perusahaan, ada tujuh praktek yang sebagian besar dianggap dapat mempengaruhi kinerja (Robert, M. Raffh dalam Temple, 1999) yaitu : (1) Sistem upah untuk memperbaiki motivasi kerja dalam pelaksanaan tugas, (2) Penetapan tujuan untuk menambah motivasi kerja dan meningkatkan kinerja organisasi, (3) Program *Management By Objective* (MBO) untuk menjelaskan dan membuat agar tujuan individu sejalan dengan tujuan perusahaan, (4) Berbagai prosedur seleksi karyawan untuk mencari kemungkinan menyewa/kontrak individu-individu yang berbobot dan berpengalaman, (5) Program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan pegawai sehingga dapat berfungsi dengan efektif, (6) Pergantian kepemimpinan dan program-program untuk memperbaiki efektivitas manajerial, (7) Mengubah struktur organisasi untuk memperbaiki efektivitas organisasi.

Secara lebih rinci, *Income Data Service*, London, dalam (Mc. Kenna dan Beech, 1995) dari penelitiannya mengenai kriteria pengukuran kinerja menyimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja yang paling sering digunakan sebagai indikator penelitian adalah : pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan kerja, sikap terhadap pekerjaan (antusiasme, komitmen, dan

motivasi), kualitas kerja, volume hasil produksi dan interaksi (Komunikasi, hubungan dalam kelompok). Dessler, (1997) memberi contoh kriteria penilaian kinerja karyawan meliputi : kualitas, produktivitas (kualitas dan efisiensi), pekerjaan dengan menggunakan ilmu pengetahuan yang terukur , tersedia, dan bebas dari pengaruh. Kinerja karyawan di dalam penelitian ini, identik dengan adanya perubahan sikap terhadap pekerjaan.

2.6 Penelitian Terdahulu

2.6.1 BudayaPerusahaan

Andreas Budiardjo (1996), meneliti strategi pengolahan budaya model kompas dari Wendy Hall, dengan menggunakan perbedaan budaya yang dihubungkan oleh Hall (1995), yaitu :

1. Komponen INGREDIEN yaitu : suatu dimensi yang berkaitan dengan cara .memanifestasikan dirinya sendiri. Terdapat 3 ingredien yaitu artefak dan etiket, perilaku dan tindakan, nilai utama moral dan kepercayaan untuk menunjang kompleksitas.
2. Komponen segmen yang melibatkan sekelompok individu. Hall (1995) membagi segmen budaya menjadi 16 bagian dimana 1-6 disebut "*secsegment*" yang merupakan elemen yang berdiri sendiri dan tertentu, dan antara 7-16 disebut "*relation segment*" yang merupakan ketaatan jenis-jenis interaksi antara kelompok tersebut.

Alat uji yang dipakai adalah TCM (*The Compass Model*) dengan membagi menjadi 4 kelompok, yang didasari oleh dua dimensi kearsetifan dan responsive yang diskalakan menjadi 2 kategori tinggi dan rendah. Ke-4 kelompok tersebut

adalah : gaya selatan, gaya utara, gaya timur dan gaya barat. Hasil dari penelitian ini adalah peranan budaya pada strategi dan pencapaian susunan perusahaan semakin nyata dan terbukti. Budaya perusahaan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan mitra bisnis.

Penelitian mengenai kekuatan budaya perusahaan, yaitu apakah budaya perusahaan dipegang atau dianut dengan baik oleh karyawannya dilakukan Samsul Arifin (1997) dengan menganalisis internalisasi budaya perusahaan PT Timah Tbk. Budaya perusahaan yang dianalisis adalah budaya yang dirumuskan dan akan dikembangkan oleh perusahaan saat melakukan restrukturisasi, yang meliputi budaya "percaya, terbuka, positif, rasional dan sadar biaya". Sampel yang diambil adalah para karyawan PT Timah Tbk yang mewakili kelompok fasilitas (level) dan kelompok satuan kerja (fungsional) yang ada dalam perusahaan.

Kesimpulan yang didapat melalui uji beda-*t*, beberapa kelompok (satuan kerja maupun fasilitas) berbeda secara signifikan dengan kelompok lainnya, sementara sebagian lagi tidak menunjukkan adanya beda yang signifikan. Selain itu pada kelompok yang mempunyai anggota dengan jumlah besar internalisasi budayanya relatif lebih rendah dibanding kelompok dengan anggota yang lebih sedikit. Kesimpulan lain adalah kelompok level atas (kelompok fasilitas lebih tinggi) internalisasi budayanya relatif lebih tinggi daripada kelompok level bawah. Menurut Samsul Arifin hal ini disebabkan kelompok level atas menjadi model (contoh) bagi internalisasi budaya perusahaan pada unit kerjanya.

Penelitian lain mengenai internalisasi budaya perusahaan dilakukan oleh Budiardjo Soehodo (1999) pada PT Bank Dagang Negara (Persero) Cabang

Lhokseumawe. Pada penelitiannya, selain menganalisis internalisasi budaya perusahaan, ia juga menguji hubungan antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan. Dimensi budaya yang dianalisis meliputi "*teamwork, open communication, independence, dan risk consciousness*". Sedangkan untuk mengukur kinerja karyawan ia menggunakan tolok ukur "disiplin, minat pekerjaan, cara kerja, tempo kerja dan pencapaian target".

Kesimpulan penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara budaya *open communication* dan *teamwork* terhadap seluruh tolok ukur kinerja karyawan, terdapat hubungan positif antara budaya *independence* dengan tolok ukur kinerja disiplin, cara kerja dan tempo kerja dan tidak ada hubungan dengan minat kerja dan pencapaian target, serta tidak ada hubungan antara budaya *risk consciousness* dengan kinerja karyawan keseluruhan.

Penelitian mengenai nilai-nilai budaya kerja dan pengaruhnya terhadap sikap kerja dilakukan oleh Nurhayati Ma'mum dan Bisma Dewabrata (1995), pada Direktorat Produksi, PT. IPTN. Nilai-nilai budaya diukur dengan menggunakan dimensi nilai budaya Hofstede sedangkan sikap kerja diukur dengan dua dimensi yaitu kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Alat analisis penelitian yang digunakan yaitu multi regresi linear. Hasil dari penelitian ini adalah, tidak terbukti adanya hubungan mempengaruhi antara keempat dimensi nilai-nilai budaya kerja (*power distance, uncertainty avoidance, individualism dan masculinity*) tersebut dengan kepuasan kerja, hubungan antara nilai-nilai dan kepuasan kerja mungkin ada tetapi bentuknya tidak secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja, kecil atau bentuknya tidak linear. Penelitian ini membuktikan adanya pengaruh positif nilai-nilai dimensi senjang

kekuasaan dan kecenderungan menghindari ketidakpastian maka makin tinggi pula komitmen karyawan pada perusahaan. Sedangkan dimensi individualisme dan maskulinitas tidak terbukti mempengaruhi komitmen organisasi. Mungkin pengaruhnya tidak langsung, kecil atau tidak linear seperti yang digunakan dalam model.

2.6.2 Kepuasan kerja

Judge dan Watanabe, (1993), melakukan penelitian tentang kepuasan kerja dan kepuasan hidup. Dimana kepuasan kerja dipengaruhi oleh 9 variabel dan kepuasan hidup oleh 6 variabel, dan hasil penelitian ini kembali diteliti 5 tahun kemudian. Data diambil dari *Quality of Employment survey / QES* di Amerika Serikat dengan lingkungan demografi dan cakupan karakteristik tertentu terhadap 804 responden. Data yang diperoleh dari responden diukur dengan menggunakan skala Likert, skor (1) untuk sangat tidak setuju dan skor (10) untuk sangat setuju. Alat analisis yang digunakan adalah *Lisrel 7 Covarian Struktural Model*, pada koefisien alpha 0,75. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan hidup. Adapun variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah promosi (positif), faktor intrinsik (positif), kondisi kerja (positif), pendidikan (negatif), penilaian bersifat subyektif (negatif), pengalaman kerja (negatif), dan rotasi/perpindahan (negatif).

Kemudian Judge mengadakan penelitian kembali bersama Locke, (1993). Penelitian dilakukan dengan mengambil sampel responden yang bekerja lingkungan akademisi di Amerika Serikat, berjumlah 231 orang dan teknik pengambilan sampel secara random sampling. Hasil penelitian ini menunjukkan

tingkat realibilitas untuk upah (koef. Alpha = 0,87), promosi (Koe. Alpha = 0,88), supervisi (koef. Alpha = 0,89), rekan kerja (koef. Alpha = 0,89), dan pekerjaan itu sendiri (koef. Alpha = 0,88). Hampir sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Luthan (1995) dan Ganzach, (1998), bahwa terdapat 5 variabel yang mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yaitu : tipe pekerjaan itu sendiri, gaji / bayaran, kesempatan mendapatkan promosi / mendapatkan kesempatan untuk maju, penyelia / atasan, rekan kerja. Kelima variabel yang telah teruji keterhandalannya, dalam penelitian ini digunakan sebagai variabel endogen untuk mengukur kepuasan kerja karyawan.

2.6.3 Komitmen terhadap organisasi

Komitmen organisasi pernah dilakukan oleh (Morrow, Mc Elroy, dan blum, 1988), pada karyawan departemen transportasi dinegara bagian Midwestern Amerika serikat. Sampel yangdigunakan random sampling, dengan 2.200 responden, terdiri dari 1689 berjenis kelamin pria dan 475 wanita. Responden mempunyai pekerjaan yang beragam, dengan kategori mulai dari bagian administrasi sampai dengan profesional, masa kerja mereka rata-rata 14 tahun dan masa jabatan rata-rata 7,35 tahun. Untuk mengukur komitmen organisasi dan keterlibatan kerja, digunakan kuesioner versi pendek yang terdiri dari 20 item pertanyaan dalam skala yang telah dimodifikasi, dimana disebutkan angka (1) untuk sangat tidak setuju dan (5) untuk sangat setuju, (lodahl dan kejner, 1965). Alat analisis *Six two-tailed t-test* memberikan hasil perbedaan yang signifikan pada tingkat variasi yang berbeda. Hasil pengukuran ini menunjukkan bahwa masa kerja dan posisi jabatan mempunyai keeratan yang lebih kuat

dengan jenis kelamin dalam kaitannya terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan kerja.

Hampir sama penelitian yang dilakukan oleh A. Al-Meer, (1989), yang membandingkan komitmen organisasi antara bangsa Barat, Asia, dan Arab Saudi. Tujuan dari penelitian ini adalah membandingkan tingkat komitmen organisasional para ekspatriat dan orang Arab Saudi. Subyek yang menjadi sampel penelitian ini adalah 239 karyawan yang bekerja di bidang manajerial dan non manajerial dalam berbagai macam organisasi di negara Arab Saudi. Komitmen organisasi dinilai berdasarkan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) dan dinilai dengan skala Likert, Skor 1 sampai 7 dan Cronbach alpha 0,85. Tolok ukur karakteristik personalnya adalah faktor usia, jabatan, dan pendidikan. Untuk mengetahui perbedaan penting tingkat komitmen organisasi, data diolah dengan menggunakan alat analisa Kruskal Wallis *One-Way* ANOVA dan Uji Umann-Whitney untuk menentukan kelompok bangsa mana yang berbeda. Adanya korelasi positif antara tingkat komitmen organisasional orang barat dengan jabatan dan pendidikan. Dan untuk bangsa Arab ditemukan korelasi positif antara komitmen organisasi dengan usia dan jabatan. Dari hasil analisis secara umum menunjukkan bahwa bangsa Asia memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan bangsa Barat dan Arab berdasarkan karakteristik yang ada (usia jabatan dan pendidikan).

Barling, Julian, Wade, Bill, Fullagar, dan Clive, (1982), melakukan penelitian, memprediksi komitmen karyawan terhadap organisasi dan serikat pekerja. Studi ini didasarkan pada penelitian yang telah dilakukan oleh Mowday, Porter, dan Steers, (1992), Peranan komitmen organisasi pada

perusahaan dan serikat pekerja. Data diambil dari 100 karyawan yang menjadi anggota serikat pekerja, Data diolah dengan analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masa keanggotaan serikat pekerja (*tenure union*) merupakan karakteristik yang signifikan untuk memprediksi komitmen karyawan terhadap organisasi dan serikat pekerja.

2.6.4 Komitmen dan Kepuasan Kerja

Penelitian mengenai komitmen dan kepuasan kerja yang ingin dicapai oleh Rumah Sakit dilakukan oleh Alpander, (1990). Tujuan penelitian ini untuk melengkapi bahan yang diperlukan oleh rumah sakit dalam rangka meningkatkan motivasi kerja melalui perbaikan tingkat kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja diukur dengan dimensi inti pekerjaan dan motivasi dasar. Survey dilakukan dengan sampel 150 perawat (pekerja paruh waktu) pada Rumah Sakit Umum. Skala Likert 1 -5 digunakan sebagai skor jawaban kuesioner yang dibagikan kepada responden. Data diolah dengan *Pearson Corellation* dan hasil analisisnya menunjukkan bahwa, hampir semua faktor interinsik (melekat) dari kepuasan kerja (*skill variety, task completion, task autonomy, task significant, feedback, achievement, recognition, advancement, personal growth*) mempunyai korelasi positif yang signifikan dengan komitmen organisasi (*involvement, identification, loyalty*).

2.6.5 Kinerja

Salah satu alasan yang menarik mengapa penelitian tentang komitmen menjadi subyek yang sangat populer dalam 30 tahun terakhir, disebabkan komitmen mempunyai dampak atau pengaruh pada *performance* atau kinerja. Penelitian dengan topik ini dilakukan oleh (Benkhoff, 1997), survey dilakukan di bank sepanjang jalan besar dinegara Jerman. Responden yang dipilih adalah 182 karyawan pada 41 kantor cabang bank. Data yang diperoleh melalui kuisisioner diolah dengan dengan alat *Multiple Regrestion Analisis* dengan batasan 12 Variabel kontrol. Penelitian ini memberikan hasil yang sama seperti penelitian yang dilakukan dirumah sakit, yaitu bagaimana komitmen dapat mempengaruhi *outcomes* (kinerja) organisasi.

Ada penelitian lain yang dilakukan oleh (Mathieu dan Zajac, 1990), dalam *Review and meta-analisis of commitment reasearch*, menyebutkan, meskipun tingkat komitmen yang tinggi mampu mempengaruhi kinerja pada situasi tertentu, tetapi sekarang ini banyak ditemukan komitmen yang rendah secara langsung dapat menghasilkan kinerja yang tinggi. Selanjutnya penelitian mengenai komitmen, kepuasan kerja dan kinerja menunjukkan bahwa munculnya keluhan, situasi kerja yang tidak kondusif akibat adanya penurunan komitmen dan kepuasan kerja karyawan, membawa dampak negatif kepada efektifitas organisasi dan kehidupan karyawan itu sendiri, (Church, 1995).

2.6.7 Budaya Organisasi dan kinerja

Penelitian lain yang menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dilakukan oleh Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998) dan Muchamad Syafruddin (1999). Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998)

menguji pengaruh kultur organisasional sebagai faktor pemoderasi anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial. Responden penelitian mereka adalah 79 manajer perusahaan-perusahaan manufaktur di Indonesia. Kultur organisasional sebagai variabel pemoderasi (variabel yang mempengaruhi hubungan satu *independent variable*, yaitu anggaran partisipatif, dengan *dependent variable*, yaitu kinerja manajerial) menggunakan dimensi budaya "kultur organisasional orientasi pada orang dan (*versus*) orientasi pada pekerjaan". Kesimpulan yang diperoleh adalah bahwa terdapat pengaruh yang positif dari kultur organisasional yang berorientasi pada orang terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial.

Muchamad Syafruddin (1999) menguji apakah faktor kontekstual kultur organisasi memoderasi hubungan antara sistem akuntansi manajemen (SAM) dengan kinerja manajemen. Responden yang digunakan adalah 39 manajer perusahaan yang sedang kuliah di Program Magister Manajemen Undip Semarang. Dimensi budaya yang dipakai yaitu "penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), *power distance*, *individualism/collectivism*". Kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian tersebut adalah bahwa dari tiga dimensi budaya organisasi, hanya faktor budaya organisasi dari dimensi *individualism/collectivism* yang merupakan variabel pemoderasi terhadap hubungan SAM dengan kinerja manajerial pengguna SAM.

Samsul Arifin (1997) dan Budiardjo Soehodo (1999) menganalisis budaya yang dirumuskan dan yang dimaksudkan untuk dikembangkan oleh perusahaan, yaitu budaya yang secara ideal ingin diterapkan oleh perusahaan, namun keduanya tidak mengungkap apakah ada budaya lain yang berkembang

dalam perusahaan yang mungkin akan berpengaruh pada kinerja. Bambang Supomo dan Nur Indriantoro menggunakan hanya satu dimensi budaya organisasi (versi *IRIC* dan Hofstede) yang dikaitkan dengan kinerja, sedangkan Muchamad Syafruddin menggunakan konsep dimensi budaya nasional (versi Hofstede) yang diasumsikan sebagai budaya organisasi. Ketiga peneliti yang disebut terakhir itu, berbeda dengan Samsul Arifin dan Budiardjo Soehodo, tidak menggunakan atau meneliti pengaruh atau hubungan budaya organisasi hasil rumusan perusahaan terhadap kinerja, hal ini terutama mungkin dikarenakan penelitian ketiganya dalam cakupan industri atau lintas perusahaan.

Samsul Arifin dan Budiardjo Soehodo mengukur kekuatan budaya dengan menghitung rata-rata jawaban kuesioner dari responden dan membandingkannya dengan kisaran (skala) teoritis atau terhadap skor harapan perusahaan yang juga angkanya didasarkan pada kisaran teoritis (untuk penyederhanaan, pengukuran seperti ini dalam penelitian ini selanjutnya diistilahkan sebagai pengukuran "internalisasi" budaya). Sedangkan dalam pengukuran kinerja, ketiga penelitian yang mengukur kinerja semuanya menggunakan cara *self-rating*.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian-penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Masalah yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil
1.	Andreas Budiardjo (1996)	Strategi pengelolaan budaya model kompas dari Wendy Hall.	TCM	Peranan budaya pada strategi dan pencapaian susunan perusahaan makin nyata dan terbukti. Budaya perusahaan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan mitra bisnis.
2.	Samsul Arifin (1997)	Kekuatan budaya perusahaan dengan menganalisis internalisasi budaya perusahaan PT.	Uji beda-t	Adanya perbedaan antara kelompok yang besar dengan kelompok yang kecil dan antara level atas dengan level bawah

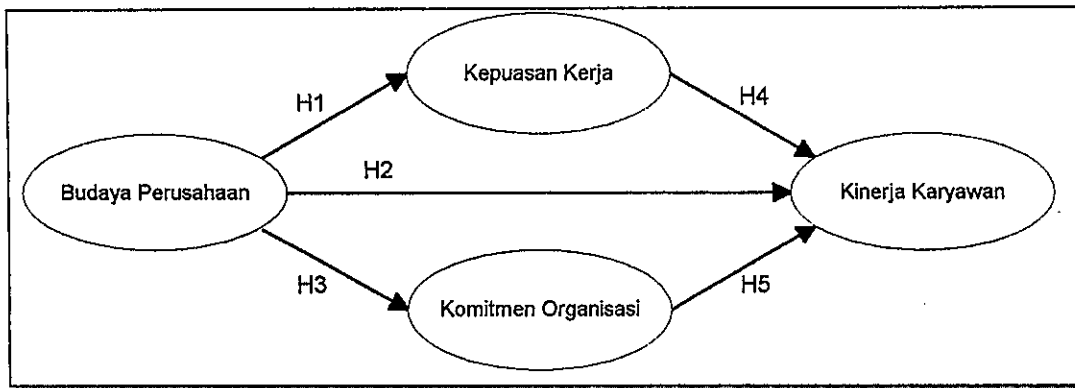
		Timah Tbk.		dalam hal internalisasi budaya perusahaan.
3.	Budiardjo Soehodo (1999)	Menganalisis internalisasi budaya perusahaan, dan menguji hubungan antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan.	Korelasi	Terdapat hubungan yang positif antara budaya <i>open communication</i> dan <i>teamwork</i> terhadap seluruh tolok ukur kinerja karyawan, terdapat hubungan positif antara budaya <i>independence</i> dengan tolok ukur kinerja disiplin, cara kerja dan tempo kerja dan tidak ada hubungan dengan minat kerja dan pencapaian target, serta tidak ada hubungan antara budaya <i>risk consciousness</i> dengan kinerja karyawan keseluruhan.
4.	Nurhayati Ma'mum dan Bisma Dewabrata (1995)	Nilai-nilai budaya kerja dan pengaruhnya terhadap sikap kerja	Multi regresi linear	Tidak terbukti adanya hubungan mempengaruhi antara keempat dimensi nilai-nilai budaya kerja (<i>power distance, uncertainty avoidance, individualism dan masculinity</i>) terhadap kepuasan kerja dan terhadap hubungan yang positif antara ke-4 dimensi tersebut dengan komitmen organisasi.
5.	Judge dan Watanabe (1993)	Kepuasan kerja dan kepuasan hidup	Lisrel 7 Covarian Struktural Model	Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan hidup.
6.	Morrow, Mc Elroy, dan Blum (1988)	Komitmen organisasi	Six two-tailed t-test	Masa kerja dan posisi jabatan mempunyai keeratan yang lebih kuat dengan jenis kelamin dalam kaitannya terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan kerja.
7.	A. Al-Meer (1989)	Membandingkan komitmen organisasi antara bangsa Barat, Asia, dan Arab Saudi	Kruskal Wallis One-Way ANOVA dan Uji Umann-Whitney	Bangsa Asia memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan bangsa Barat dan Arab berdasarkan karakteristik yang ada (usia jabatan dan pendidikan).
8.	Barling, Julian, Wade, Bill, Fullagar, dan Clive, (1982)	Memprediksi komitmen karyawan terhadap organisasi dan serikat pekerja.	Analisis regresi.	Masa keanggotaan serikat pekerja (<i>tenure union</i>) merupakan karakteristik yang signifikan untuk memprediksi komitmen karyawan terhadap organisasi dan serikat pekerja.
9.	Alpander (1990)	Komitmen dan kepuasan kerja	Pearson Corellation	Hiampir semua faktor interinsik (melekat) dari kepuasan kerja (<i>skill variety, task completion, task autonomy, task significant, feedback, achievement, recognition, advancement, personal growth</i>) mempunyai korelasi positif yang signifikan dengan

10.	Benkhoff (1997)	Pengaruh komitmen pada <i>performance</i> atau kinerja	<i>Multiple Regression Analisis</i>	komitmen organisasi (<i>involvement, identification, loyalty</i>). Komitmen dapat mempengaruhi <i>outcomes</i> (kinerja) organisasi.
11.	Mathieu dan Zajac (1990) dan Church (1995)	Pengaruh komitmen pada <i>performance</i> atau kinerja	<i>Meta-analisis</i>	Komitmen yang tinggi berpengaruh terhadap kinerja pada situasi tertentu. Munculnya keluh kesah, situasi kerja yang tidak kondusif akibat adanya penurunan komitmen dan kepuasan kerja karyawan, membawa dampak negatif kepada efektifitas organisasi dan kehidupan karyawan itu sendiri.
12.	Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998)	Menguji pengaruh kultur organisasional sebagai faktor pemoderasi anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial.	<i>Multiple Regression Analisis</i>	Terdapat pengaruh yang positif dari kultur organisasional yang berorientasi pada orang terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial.
13.	Muchamad Syafruddin (1999)	Menguji apakah faktor kontekstual kultur organisasi memoderasi hubungan antara sistem akuntansi manajemen (SAM) dengan kinerja manajemen.	<i>Multiple Regression Analisis</i>	Tiga dimensi budaya organisasi, hanya faktor budaya organisasi dari dimensi <i>individualism/collectivism</i> yang merupakan variabel pemoderasi terhadap hubungan SAM dengan kinerja manajerial pengguna SAM.

Sumber : Berbagai Jurnal dan Tesis

2.7 Model Penelitian

Berdasarkan hasil telaah pustaka mengenai hubungan kausalitas antara budaya perusahaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan, maka dikembangkan kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini seperti yang terlihat pada gambar 2. 3.

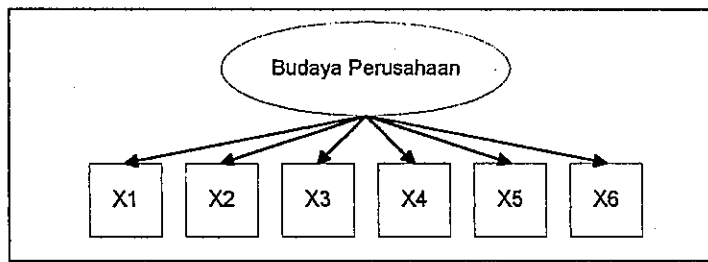


sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran Teoritis

2.7.1 Budaya Perusahaan.

Atribut budaya perusahaan dibentuk oleh indikator yang meliputi : Budaya berorientasi proses lawan budaya berorientasi hasil, budaya berorientasi pekerjaan lawan budaya berorientasi karyawan, budaya profesional lawan budaya parokial, budaya sistem terbuka lawan budaya sistem tertutup, budaya kontrol ketat lawan longgar, budaya pragmatis lawan budaya normatif.



Sumber : Hofstede, dalam Wortzel dan Wortzel, 1997, dikembangkan untuk tesis ini.

Gambar 2.4
Gambar Model Variabel Budaya Perusahaan

Keterangan :

X1 = Budaya berorientasi proses lawan budaya berorientasi hasil.

X2 = Budaya berorientasi pekerjaan lawan budaya berorientasi karyawan.

X3 = budaya profesional lawan budaya parokial

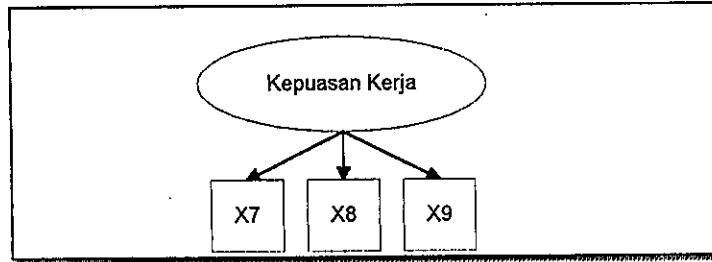
X4 = budaya sistem terbuka lawan budaya sistem tertutup

X5 = budaya kontrol ketat lawan longgar

X6 = budaya pragmatis lawan budaya normatif.

2.7.2 Kepuasan Kerja

Atribut kepuasan kerja dibentuk oleh indikator yang meliputi : gaji/bayaran, kesempatan promosi dan atasan.



Sumber : Smith, Kendal, Hulin dan Luthan (1995), dikembangkan untuk tesis ini.

Gambar 2.5
Gambar Model Variabel Kepuasan Kerja

Keterangan :

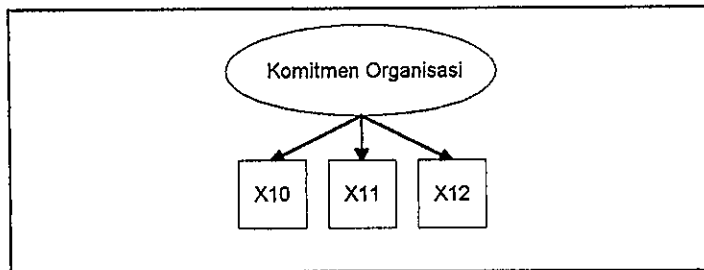
X7 = gaji/bayaran

X8 = kesempatan untuk maju

X9 = atasan

2.7.3 Komitmen organisasi

Atribut komitmen organisasi dibentuk oleh indikator yang meliputi : *identification, involvement, loyalty.*



Sumber : Morrow, Mc Elroy dan Blum (1988), dikembangkan untuk tesis ini.

Gambar 2.6
Gambar Model Variabel Komitmen Organisasi

Keterangan :

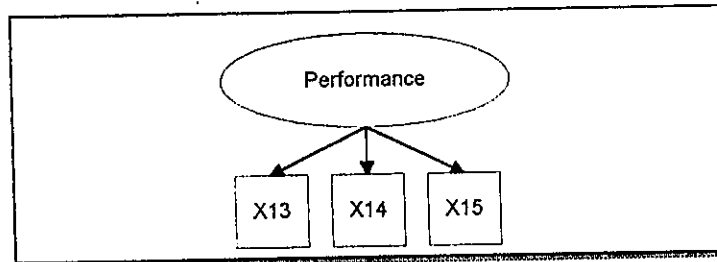
X10 = *identification*

X11 = *involvement*

X12 = *loyalty*

2.7.4 Kinerja Karyawan/*performance*

Atribut kinerja karyawan dibentuk oleh indikator yang meliputi :
Motivasi untuk mencapai kepuasan kerja, kemampuan melakukan pekerjaan,
adanya perubahan sikap dalam bekerja.



Sumber : Fledman dan Arnold, (1988), dikembangkan untuk tesis ini.

Gambar 2.7

Gambar Model Variabel *Performance* / Kinerja Karyawan

Keterangan :

X13 = motivasi untuk mencapai kepuasan kerja

X14 = kemampuan melakukan pekerjaan

X15 = adanya perubahan sikap dalam bekerja.

2.8 Hipotesis Penelitian

1. Budaya perusahaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Budaya perusahaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
3. Budaya perusahaan mempunyai pengaruh yang positif dengan komitmen organisasi karyawan.
4. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
5. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.9 Definisi Operasional Variabel Penelitian

2.9.1 Budaya Perusahaan

Tabel 2.2
Definisi Operasional Budaya Organisasi Versi IRIC

No		Dimensi budaya (DB) dan definisi operasional (DO)
1.	DE	Budaya berorientasi proses / budaya berorientasi hasil
	DO	<ul style="list-style-type: none"> Proses atau cara melaksanakan pekerjaan merupakan hal yang paling penting, hasil hanyalah akibat dari proses atau cara yang dilakukan. Hasil kerja merupakan hal yang sangat penting, bagaimana proses atau cara yang dilakukan bukan merupakan sesuatu yang sangat penting.
2.	DE	Budaya berorientasi pekerjaan / budaya berorientasi karyawan
	DO	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan sangat menaruh perhatian hanya pada kinerja karyawannya. Perusahaan sangat memperhatikan pula kesejahteraan karyawannya.
3.	DE	Budaya profesional / budaya parokial
	DO	<ul style="list-style-type: none"> Identifikasi terhadap para manajer puncak dan menengah biasanya berdasar latar belakang skill. Identifikasi terhadap para manajer puncak dan menengah biasanya berdasar organisasi (divisi/unit/bagian) tempatnya bekerja.
4.	DE	Budaya sistem terbuka / budaya sistem tertutup
	DO	<ul style="list-style-type: none"> Komunikasi dengan pihak di luar organisasi (divisi/unit/bagian/perusahaan) cenderung terbuka dan mudah dilakukan. Pendatang atau anggota baru cenderung mudah/cepat diterima. Komunikasi dengan pihak di luar organisasi (divisi/unit/bagian/perusahaan) cenderung tertutup dan sukar dilakukan. Pendatang atau anggota baru cenderung sukar/lama diterima.
5.	DE	Budaya kontrol ketat / budaya kontrol longgar
	DO	<ul style="list-style-type: none"> Segala kegiatan/pekerjaan ada aturan atau tata cara yang terperinci dan pelaksanaannya harus sesuai dengan aturan atau tata cara tersebut. Waktu pelaksanaan pekerjaan dijadual dengan terperinci dan prakteknya dikontrol dengan ketat. Aturan dan tata cara kegiatan/pekerjaan hanya garis besarnya saja dengan kontrol pelaksanaan yang longgar. Jadual kerja disusun secara garis besarnya saja dengan kontrol yang longgar.
6.	DE	Budaya pragmatif / budaya normatif
	DO	<ul style="list-style-type: none"> Cara yang digunakan untuk mencapai tujuan relatif fleksibel sesuai dengan keadaan (lingkungan atau permintaan pelanggan) yang dihadapi Cara yang digunakan untuk mencapai tujuan cenderung baku (tidak berubah) sesuai keputusan atau kesepakatan yang telah diambil sebelumnya.

Sumber : Hofstede, dalam Wortzel dan Wortzel, 1997

Variabel budaya pada Tabel 2.2 diukur dengan kuesioner dengan skala Likert 1 sampai dengan 10 (lampiran kuesioner). Responden diminta menjawab duabelas (12) pertanyaan tentang variabel budaya perusahaan. Skala yang tinggi menunjukkan dimensi budaya berorientasi hasil, budaya berorientasi karyawan, budaya profesional, budaya sistem terbuka, budaya kontrol longgar dan budaya pragmatif, sedangkan skala yang rendah untuk dimensi budaya lawannya.

2.9.2 Kepuasan kerja karyawan

Kepuasan kerja adalah ungkapan yang menyangkut perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan berhubungan dengan pekerjaan mereka (Davis dan Newton, 1996), menunjukkan kesesuaian harapan seseorang yang timbul berkaitan dengan pekerjaan yang disediakan oleh perusahaan, sebagai sekumpulan perasaan, kepuasan kerja bersifat dinamik. Kepuasan kerja adalah reaksi efektif berdasarkan perbandingan dari hasil aktual yang sesuai dengan hasrat atau keinginan kita, (Channy, Smith, dan Stone's, 1992). Tingkat kepuasan kerja secara umum berhubungan dengan keefektifan pada tingkat organisasi, dan keefektifan organisasi dapat mencerminkan paling tidak sebagai interaksi dan tanggapan-tanggapan diantara pegawai, Smith, P. C., et al, (1997), Luthan, (1995), dan Ganzach, (1998).

Smith, Kendall, dan Hullin, Luthan, (1995), mengatakan ada lima dimensi utama dimana akan memberikan respon terhadap kepuasan kerja, yaitu menyangkut : pekerjaan itu sendiri, bayaran/gaji, kesempatan promosi, supervisi dan rekan kerja. Sama dengan pendapat dari (Ganzach, 1998), dimana kesempatan promosi diidentikan dengan pemberian kesempatan untuk maju. Ukuran yang digunakan untuk menilai kepuasan kerja diambil dari versi *Job*

Deskritive Index (JDI), Smith, P. C. Et al, 1987). JDI adalah *design* segi-segi masalah yang muncul pada kepuasan kerja yang terdiri dari tiga faktor : gaji/bayaran, promosi/kesempatan untuk maju, supervisor/atasan, (Smith, P. C., et al, 1987). Responden diminta untuk menjawab tiga (3) butir indikator pertanyaan yang mempengaruhi kepuasan kerja, dengan memilih skala 1 sampai dengan 10, (lampiran kuesioner). Skala rendah menunjukkan kecilnya dukungan indikator terhadap kepuasan kerja dan sebaliknya.

2.9.3 Komitmen

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya (Newstorm dan Davis, 1993), Mowday, Porter & Steers (1982), dikutip dari Luthan's, 1992) mengatakan bahwa komitmen organisasional terdiri dari tiga faktor : (1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, (2) Kemauan besar untuk berusaha bagi organisasi, (3) Kepercayaan kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. O'Reilly dan Kaunan (1986) mengatakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga faktor yakni : (1) Internalisasi nilai-nilai organisasi, (2) Identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi, (3) Perilaku sesuai nilai-nilai dan keinginan organisasi (*compliance*). Tumbuhnya komitmen ini disebabkan atau dipengaruhi oleh aspek-aspek pekerjaan itu sendiri, keberadaan tempat kerja lain, karakteristik-karakteristik pribadi, dan faktor-faktor yang berhubungan dengan setting pekerjaan secara umum.

Dalam penelitian ini karakteristik tersebut diwujudkan dalam indikator empirik yaitu : pemahaman atau penghayatan dari tujuan

menunjukkan kecilnya dukungan indikator penelitian terhadap kinerja karyawan, sedangkan skala yang tinggi mengindikasikan indikator penelitian memberikan dukungan yang besar.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Obyek Penelitian

Obyek dari penelitian ini adalah para karyawan dan manajer yang ada di 5 (lima) perusahaan farmasi di kota Semarang. Dengan alasan pihak-pihak inilah yang berperan dalam menciptakan budaya perusahaan sehingga punya pengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen pada organisasinya dan kinerja karyawan.

3.2 Sumber Data

Metode penelitian yang digunakan adalah studi analisis konfirmatori dengan mengemukakan fakta-fakta yang terjadi dilapangan serta studi pustaka yang bertujuan untuk memperoleh informasi berkaitan dengan tinjauan pustaka dan data-data tentang perusahaan

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan dan manajer di lima perusahaan farmasi yang terpilih sebagai sampel. Data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner ini telah dibuat dan disusun dalam bentuk pertanyaan yang berisi rangkaian pernyataan-pernyataan. Yang menjadi dasar dari metode ini adalah *self report* dari subyeknya. Dengan dasar metode ini diharapkan dapat mengenai sasaran, karena subyek dianggap paling tahu dirinya sendiri.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Dalam suatu penelitian, populasi yang dipilih mempunyai hubungan yang erat dengan masalah yang diteliti. Populasi atau *universe* adalah jumlah keseluruhan unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga (Singarimbun & Effendi, 1989). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan manajer pada 5 (lima) perusahaan farmasi di Semarang.

3.3.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari elemen-elemen populasi yang hendak diteliti. Adapun ide dasar pengambilan sampel adalah bahwa dengan menyeleksi bagian-bagian dari elemen populasi, kesimpulan tentang populasi diharapkan dapat diperoleh (Cooper & Emory, 1995). Keunggulan ekonomis pengambilan sampel adalah biayanya lebih murah dan memberikan hasil yang lebih cepat.

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Stratified Random Sampling*. Pemilihan sampel secara acak dapat dilakukan dengan terlebih dahulu mengklasifikasikan suatu populasi berdasarkan karakteristik tertentu dari elemen-elemen populasi. Sampel kemudian dipilih dari setiap sub populasi dengan metode acak sederhana atau metode sistematis. Dasar yang digunakan untuk stratifikasi sub populasi dipertimbangkan aspek relevansinya dengan tujuan penelitian (Bambang Supomo, 1999)

Metode ini dinilai sebagai metode pemilihan sampel secara acak yang paling efisien dan lebih relevan dengan masalah atau pertanyaan penelitian diantara alternatif metode pemilihan sampel probabilitas. Pemilihan sampel

pada strata menekankan pada homogenitas karakteristik elemen-elemen pada masing-masing strata, tetapi karakteristik elemen-elemen antara strata yang satu dengan yang lain relatif heterogen.

Dalam *stratified random sampling* tersebut pengambilan sampel tiap stratanya bersifat proporsional seperti terlihat pada Tabel 3.1. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 122 responden.

Tabel 3.1
Proporsi Sampel Penelitian

	Nama Perusahaan	Jumlah Karyawan	Jumlah Responden
1	PT Kimia Farma	47	33
2	PT Indo Farma	40	28
3	PT Tiara Kencana	38	27
4	PT Tempo Scan Pacific	35	24
5	PT Meditama Bakthi Jaya	15	10
	Tota	175	122

Sumber : Data primer yang diolah 2001

Sementara itu penentuan sampel menurut Hair et al. (1995) memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil terutama bila menggunakan analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*. Ukuran sampel yang ideal dan representatif adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan lima sampai sepuluh.

Dengan demikian sampel untuk penelitian ini adalah :

$$\text{Jumlah indikator} = 15$$

$$\text{Sampel minimal} = 15 \times 8$$

$$= 120$$

Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini minimal 120 responden, sesuai dengan sampel minimal hasil perhitungan dengan rumus Hair et al (1995) mengenai sampel yang representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM.

Untuk mengantisipasi data yang cacat, maka dalam penelitian ini akan menggunakan 122 responden.

3.4. Teknik Analisis

3.4.1 Analisis Kualitatif

Merupakan suatu analisis yang digunakan untuk membahas dan menerangkan hasil penelitian tentang berbagai gejala atau kasus yang dapat diuraikan dengan menggunakan keterangan-keterangan yang tidak dapat diukur dengan angka-angka tetapi memerlukan penjabaran uraian yang jelas (Supranto, 1993). Jadi data yang diperoleh hanya bersifat memberikan keterangan dan penjelasan dari hasil-hasil koefisien dan dapat digunakan sebagai pedoman untuk memberikan saran.

3.4.2 Analisis Kuantitatif

Merupakan suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dengan angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil (Soeratno dan Lincoln Arsyas, 1995)

Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan adalah metode kuantitatif. Persepsi Responden merupakan data kualitatif yang akan diukur dengan suatu skala sehingga hasilnya berbentuk angka. Selanjutnya angka atau skor ini diolah dengan metode statistik. Pengukuran metode ini adalah untuk mempermudah proses analisis data.

Dari berbagai macam alat analisis peneliti menentukan beberapa alat analisis yang sesuai dengan kebutuhan guna pembuktian hubungan hipotesa

penelitian. Alat analisis yang akan dipakai dalam penelitian ini ada dua jenis yaitu untuk menguji data dan yang kedua untuk menguji model.

1. Uji Data

- a. Uji Normalitas *Univariat/Multivariat*
- b. Uji *Outliers Univariat / Multivariat.*
- c. Pola korelasi / *Kovarians*

2. Uji Model

- a. *Goodness of Fit Test*
- b. *Uji Pengaruh (Regression Weight)*

Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket *software* statistik AMOS 4.0 digunakan dalam model dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini.

Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam pemasaran, penelitian manajemen strategik dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis. AMOS sangat tepat untuk analisis seperti ini, karena kemampuannya untuk : (1) memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural, (2) mengakomodasi model yang meliputi *latent variabel*, (3) mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen, (4) mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan, dan saling ketergantungan. Hal ini seperti yang diterangkan oleh Arbuckle (1997) dan Bacon (1997) dalam penelitian Ferdinand (1999).

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

1. Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel budaya perusahaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan saling mempengaruhi.

Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995), ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) yaitu :

1. **Pengembangan model teoritis**

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

2. **Pengembangan diagram alur (*path diagram*)**

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis

lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk.

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

1. Konstruk eksogen (*exogenous constructs*), yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
2. Konstruk endogen (*endogenous constructs*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Diagram alur pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.1.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

1. Persamaan struktural (*structural equation*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

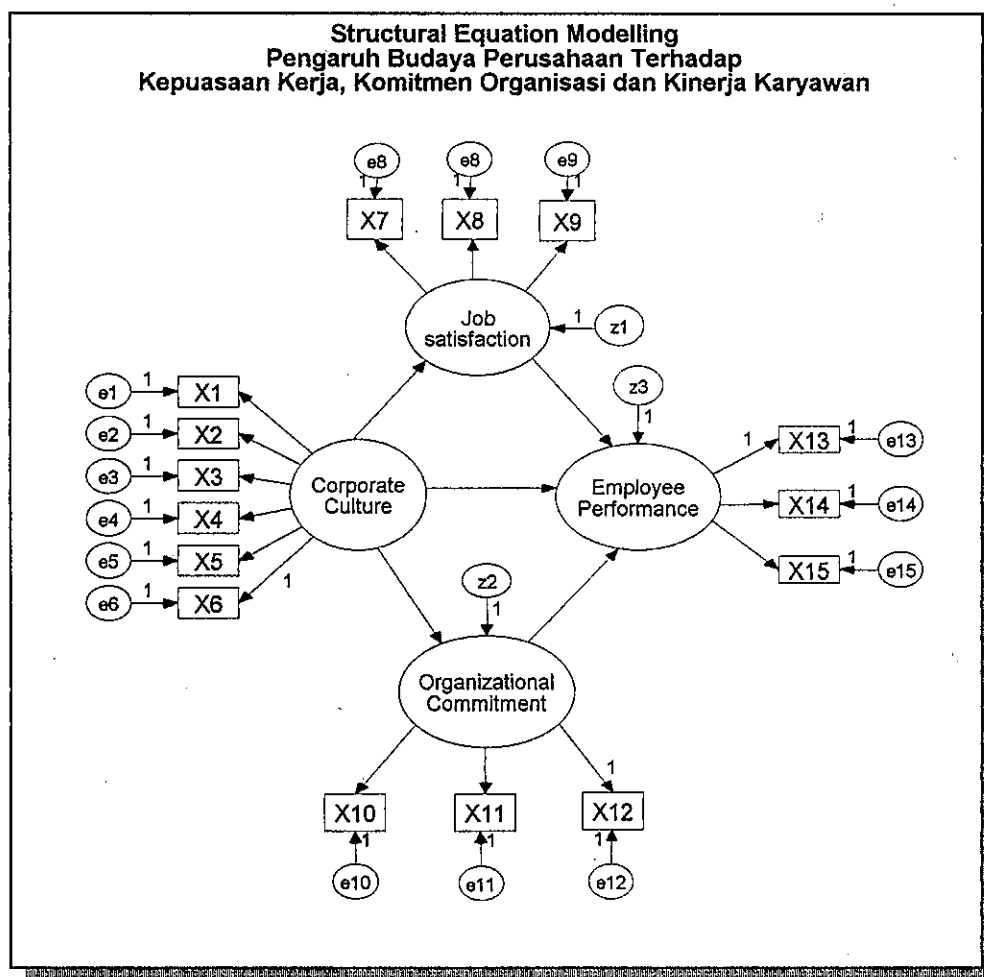
$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

2. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*), dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables*, dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, 1987; Kline, 1996; Loehlin, 1992; Long, 1983).

Gambar 3.1

Struktural Equation modelling Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan



Keterangan :

- | | |
|---|----|
| Budaya berorientasi hasil vs Budaya Berorientasi proses | X1 |
| Budaya berorientasi pekerjaan vs budaya berorientasi karyawan | X2 |
| Budaya profesional vs budaya parokial | X3 |
| Budaya sistem terbuka vs budaya sistem tertutup | X4 |

Budaya kontrol ketat vs budaya kontrol longgar	X5
Budaya pragmatif vs budaya normatif	X6
Gaji/bayaran	X7
Kesempatan untuk maju	X8
Atasan	X9
Identification	X10
Involvement	X11
Loyalty	X12
Motivasi mendapat kepuasan kerja	X13
Kemampuan melakukan pekerjaan	X14
Perubahan sikap terhadap pekerjaan	X15

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Tabel 3.2
Model Pengukuran

Konsep <i>Exogenous</i> (model pengukuran)		Konsep <i>Endogenous</i> (model pengukuran)	
X1	= λ_1 Budaya perusahaan + ϵ_1	X8	= λ_8 Kepuasan kerja + ϵ_8
X2	= λ_2 Budaya perusahaan + ϵ_2	X9	= λ_9 Kepuasan kerja + ϵ_9
X3	= λ_3 Budaya perusahaan + ϵ_3	X10	= λ_{10} Komitmen organisasi + ϵ_{10}
X4	= λ_4 Budaya perusahaan + ϵ_4	X11	= λ_{11} Komitmen organisasi + ϵ_{11}
X5	= λ_5 Budaya perusahaan + ϵ_5	X12	= λ_{12} Komitmen organisasi + ϵ_{12}
X6	= λ_6 Budaya perusahaan + ϵ_6	X13	= λ_{13} Kinerja karyawan + ϵ_{13}
X7	= λ_7 Kepuasan kerja + ϵ_7	X14	= λ_{14} Kinerja karyawan + ϵ_{14}
		X15	= λ_{15} Kinerja karyawan + ϵ_{15}
Model Struktural			
Kepuasan kerja	= γ_1 Budaya perusahaan + z1		
Komitmen organisasi	= γ_1 Budaya perusahaan + z2		
Kinerja karyawan	= β_1 Budaya perusahaan + β_2 Kepuasan kerja + β_3 Komitmen organisasi + z3		

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

Sisi sebelah kiri dari tiap persamaan dari model pengukuran yang diajukan merupakan *observed variables* dan sisi sebelah kanan untuk variabel-variabel *latent variables*. Variabel *latent endogenous* pada penelitian ini adalah *Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan* sementara variabel *latent exogenous* adalah *Budaya Perusahaan*.

Seperti yang terlihat pada model, variabel terukur yang pertama dari tiap *latent variable* adalah dikhususkan memiliki *factor loading* dari $\lambda = 1$ (λ adalah terminologi yang digunakan oleh LISREL, serupa dengan koefisien dari model yang diukur - berbobot regresi pada AMOS) untuk menentukan unit-unit yang diukur pada *unobserved variables* (Arbuckle, 1997).

3. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair *et al.* (1996) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standar *error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

Untuk ukuran sampel, Hair *et al.* (1995) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 - 10 observasi untuk setiap estimate parameter. Bila estimated parameternya berjumlah 15, maka jumlah sampel minimum adalah 75.

4. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka

sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

5. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak :

1. χ^2 -*Chi-square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$ (Hulland et al., 1996).
2. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al. 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne & Cudeck, 1993).
3. GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah '*better fit*'.
4. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair et al., 1995., Hulland et al., 1996).

5. CMIN/DF, adalah *The Minimum sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*, χ^2 dibagi DFnya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997).
6. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair *et al.*, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997).
7. CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam tabel 3.3 berikut ini.

Tabel 3.3
Indeks Pengujian Kelayakan Model

Goodness of fit index	Cut-off value
χ^2 Chi-square	Diharapkan kecil
Significaned Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.94

Sumber : Augusty Ferdinand 2000

8. Interpretasi dan modifikasi model

Tahap terakhir ini adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair et al (1995) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model.

Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu > 2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

3.5. Uji Reliability dan Variance Extract

3.5.1. Uji Reliability

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, et al, 1995) :

UPT-PUSTAK-UNOIP

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum e_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum e_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$ (Hair, et al, 1995).

3.5.2 Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan.

Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$ (Hair, et al, 1995).

Rumus yang digunakan adalah (Ferdinand, 2000) :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{std.loading}^2}{\sum \text{std.loading}^2 + \sum e_j}$$

- *Standard Loading* diperoleh langsung dari *standarized loading* tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum e_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator.

BAB IV

ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan disajikan profil data penelitian dan proses menganalisis data-data tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab II dan bab III. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Struktural Equation Model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*.

Penelitian ini mengambil obyek 5 (lima) perusahaan farmasi di Semarang yaitu PT Meditama Bhakti Jaya, PT Indo Farma, PT Tiara Kencana, PT Tempo Scan Pacific dan PT Kimia Farma. Perusahaan-perusahaan ini bergerak dalam bidang distribusi obat-obatan, alat-alat kesehatan dan kosmetik.

PT Indo Farma dan PT Kimia Farma adalah perusahaan Pemerintah/BUMN dan tiga perusahaan yang lain dimiliki oleh perorangan. Dua perusahaan yaitu PT Indo Farma dan PT Tempo Scan Pacific telah *go public* karena sudah *listing* di Bursa Efek Jakarta.

Pada bagian ini pula akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari para responden penelitian. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data Responden dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut (Hair, et al., 1995).

Data deskriptif ini menggambarkan keadaan atau kondisi responden sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Sebanyak

122 orang dijadikan responden sesuai dengan kriteria atau syarat tertentu seperti yang telah diuraikan pada bab III. Data-data tersebut meliputi :

4.1 Pendidikan Responden

Dalam perusahaan farmasi latar belakang tingkat pendidikan memegang peranan penting karena perusahaan ini bergerak dalam bidang distribusi obat-obatan. Tingkat pendidikan ini akan mempengaruhi profesionalisme para karyawan dalam menjalankan tugasnya. Dilihat dari sisi ini karyawan perusahaan farmasi sebagian besar berpendidikan setingkat SMU ke atas dengan rincian proporsi seperti yang terlihat di Tabel 4.1

Tabel 4.1
Pendidikan Responden

Jenis Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMA	55	45,11
DIPLOMA	47	38,50
S1	20	16,39
TOTAL	122	100,00

Sumber : Diolah dari data primer (2001)

Komposisi frekuensi pendidikan responden dimana terbanyak adalah responden dengan jenjang pendidikan SMA sebesar 45,11%, kemudian Diploma sebesar 38,50% dan S1 (sarjana strata 1) sebanyak 16,39%.

4.2 Usia dan Jenis Kelamin Responden

Data usia dan jenis kelamin responden yang ada dalam penelitian ini diambil dari 5 perusahaan farmasi di kota Semarang. Proporsi rentang usia responden berkisar antara 20 tahun ke atas. Kondisi ini memperlihatkan

komposisi umur responden yang bekerja diperusahaan tersebut biasanya setelah tamat SMA ke atas.

Tabel 4.2
Usia dan Jenis Kelamin Responden

Usia Responden	Laki-laki	Wanita	Jumlah
20 - 29	30	15	45
30 - 39	40	20	60
> 40	11	6	17
Jumlah	81	41	122

Sumber : Diolah dari data primer (2001)

Dari Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu 81 orang sedangkan wanita hanya 41 orang. Usia responden terbesar adalah berumur antara 30 - 39 tahun sebanyak 60 orang dan yang paling sedikit adalah berusia lebih dari 40 tahun yaitu sebanyak 17 orang.

4.3 Masa Kerja Responden

Masa kerja responden dalam perusahaan farmasi yang diteliti sangat bervariasi. Untuk level salesman biasanya mempunyai *turnover* yang tinggi bila dibandingkan dengan level yang lainnya seperti detailer, supervisor dan manajer. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1 - 5	73	59,84
6 - 10	40	32,79
>11	9	7,37
TOTAL	122	100,00

Sumber : Diolah dari data primer (2001)

Sebagian besar responden mempunyai masa kerja antara 1 sampai 5 tahun yaitu sebesar 59,84%, dan responden yang paling sedikit adalah yang mempunyai masa kerja >11 tahun.

4.4 Komposisi Responden Berdasarkan Perusahaan

Untuk mengkaji tentang budaya perusahaan dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan maka peneliti mengambil sampel karyawan di lima perusahaan farmasi di kota Semarang. Pertimbangan yang diambil yaitu karena keterbatasan waktu, kesediaan perusahaan-perusahaan tersebut untuk dijadikan obyek penelitian dan ke-5 perusahaan tersebut dianggap cukup representatif untuk dikaji mengenai budaya perusahaannya.

Tabel 4.4
Komposisi Frekuensi Responden Berdasarkan Perusahaan

Nama Perusahaan	Frekuensi	Persentase (%)
PT Meditama Bhakti Jaya	10	8,20
PT Indo Farma	28	22,95
PT Tiara Kencana	27	22,13
PT Tempo Scan Pacific	24	19,67
PT Kimia Farma	33	27,05
TOTAL	122	100,00

Sumber : Diolah dari data primer (2001)

Dari Tabel 4.4 tersebut memperlihatkan komposisi frekuensi responden berdasarkan perusahaan yang diteliti yaitu PT Meditama Bakti Jaya 8,20%, PT Indo Farma 22,95%, PT Tiara Kencana 22,13%, PT Tempo Scan Pasifik 19,67% dan PT Kimia Farma 27,05%.

4.5 Jabatan Responden

Penggolongan posisi atau jabatan di perusahaan farmasi dibagi menjadi empat bagian yang didasarkan pada skema struktur organisasi di perusahaan farmasi tersebut. Ada empat level atau tingkatan jabatan yaitu manajer, supervisor, detailer dan salesman. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini :

Tabel 4.5
Komposisi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan

Tingkat Jabatan	Frequency	Persentase (%)
Manajer	14	11,48
Supervisor	19	15,57
Detailer	32	26,23
Salesman	57	46,72
TOTAL	122	100,00

Sumber : Diolah dari data primer (2001)

Dari Tabel 4.5 menunjukkan komposisi responden berdasarkan posisi atau jabatan yaitu manajer 11,48%, Supervisor 15,57%, Detailer 26,23% dan Salesman 46,72%. Salesman ini merupakan posisi yang terbanyak di perusahaan farmasi.

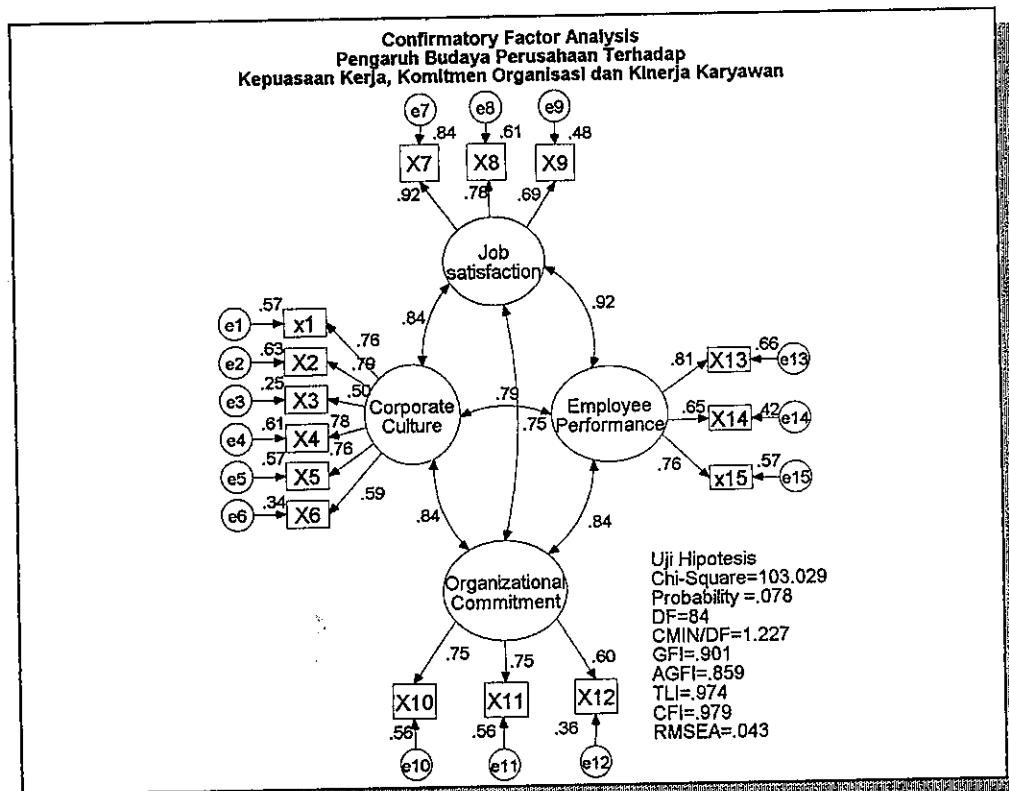
4.6 Proses dan Hasil Analisa Data

4.6.1 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan.

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori meliputi variabel-variabel budaya perusahaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Analisis faktor konfirmatori ini mengkonfirmasi dimensi yang

paling dominan dalam satu kelompok variabel. Maksudnya adalah dimensi tersebut mampu menjelaskan dengan nilai estimasi terbesar terhadap variabelnya dibandingkan dengan dimensi yang lainnya. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.1 dan Tabel 4.6 berikut ini.

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan



Keterangan :

- | | |
|---|-----|
| Budaya berorientasi hasil vs Budaya Berorientasi proses | X1 |
| Budaya berorientasi pekerjaan vs budaya berorientasi karyawan | X2 |
| Budaya profesional vs budaya parokial | X3 |
| Budaya sistem terbuka vs budaya sistem tertutup | X4 |
| Budaya kontrol ketat vs budaya kontrol longgar | X5 |
| Budaya pragmatif vs budaya normatif | X6 |
| Gaji/bayaran | X7 |
| Kesempatan untuk maju | X8 |
| Atasan | X9 |
| Identification | X10 |
| Involvement | X11 |
| Loyalty | X12 |
| Motivasi mendapat kepuasan kerja | X13 |
| Kemampuan melakukan pekerjaan | X14 |
| Perubahan sikap terhadap pekerjaan | X15 |
- Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Bila dilihat pada Gambar 4.1 dimensi yang paling dominan mempengaruhi budaya perusahaan adalah X2 (Budaya berorientasi pekerjaan vs berorientasi karyawan) dengan nilai estimasi sebesar 0,79. Maksudnya dimensi budaya tersebut mampu menjelaskan variabel budaya perusahaan paling dominan dibandingkan dengan dimensi lainnya.

Sementara itu dimensi yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah X7 (faktor gaji/bayaran) dengan nilai estimasi sebesar 0,92. Di pihak lain dimensi yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah X13 (Motivasi untuk mendapatkan kepuasan kerja) dengan nilai estimasi sebesar 0,81. Dan dimensi yang paling dominan berpengaruh terhadap komitmen organisasi dalam hal ini ada dua yaitu *identification* dan *involvement* dengan nilai estimasi yang sama sebesar 0,75.

4.6.2 *Regression Weight Confirmatory Factor Analysis*

Regression Weight Confirmatory Factor Analysis digunakan untuk melihat seberapa besar variabel budaya perusahaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan saling mempengaruhi. Bila dilihat pada Gambar 4.1 maka nilai koefisien saling mempengaruhi dari masing-masing variabel tersebut berbeda satu sama lain. Nilai estimasi saling mempengaruhi antara budaya perusahaan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai nilai yang sama yaitu 0,84. Maksudnya budaya perusahaan saling berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan mampu dijelaskan dengan model sebesar 0,84 dan sisanya dijelaskan oleh variabel yang lain di luar yang diteliti. Sedangkan antara budaya perusahaan dengan kinerja nilai estimasinya sebesar 0,79.

Sementara itu *Regression weight* antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi nilai estimasinya 0,75, antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan nilai estimasinya 0,92, antara kinerja karyawan dengan komitmen organisasi nilai estimasinya 0,84. Angka-angka tersebut menunjukkan bahwa antara variabel yang satu berpengaruh dengan variabel yang lain hanya sebesar angka koefisiennya dan pengaruh yang lain dijelaskan oleh variabel diluar yang diteliti.

Standardized Regression Weight pengaruh Budaya Perusahaan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.6. *Standardized Regression Weight* ini untuk menunjukkan bahwa setiap indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading Factor* (koefisien λ) yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R. $\geq 2,00$. Apabila nilai C.R. kurang atau lebih dari itu maka indikator tidak layak digunakan / tidak dapat diterima.

Tabel 4.6
***Standardized Regression Weight* Budaya Perusahaan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Dimensi		Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P.	Label
X6	<--	Corporate_Culture	0.587				
X5	<--	Corporate_Culture	0.756	0.136	6.359	0.000	Par-1
X4	<--	Corporate_Culture	0.781	0.144	6.506	0.000	Par-2
X3	<--	Corporate_Culture	0.499	0.211	4.688	0.000	Par-3
X2	<--	Corporate_Culture	0.794	0.173	6.549	0.000	Par-4
x1	<--	Corporate_Culture	0.758	0.155	6.347	0.000	Par-5
X13	<--	Employee_Performance	0.812				
x15	<--	Employee_Performance	0.757	0.096	8.816	0.000	Par-6
X12	<--	Organizational_Commitment	0.602				
X10	<--	Organizational_Commitment	0.747	0.134	6.241	0.000	Par-7
X9	<--	Job_satisfaction	0.694				
X7	<--	Job_satisfaction	0.919	0.150	8.900	0.000	Par-8
X14	<--	Employee_Performance	0.650	0.091	7.362	0.000	Par-9
X11	<--	Organizational_Commitment	0.746	0.143	5.994	0.000	par-10
X8	<--	Job_satisfaction	0.778	0.135	7.872	0.000	par-11

Sumber : Diolah dari data primer (2001)

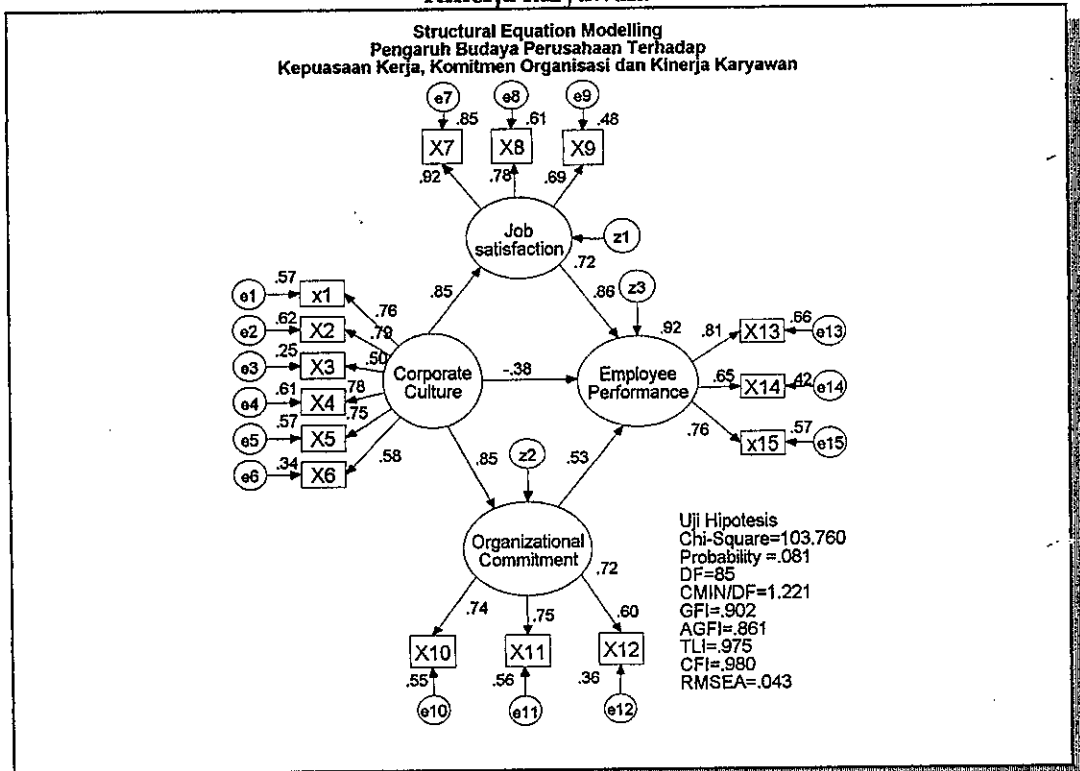
Dari hasil analisis ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau *C. R.* $\geq 2,00$. dengan demikian semua indikator dapat diterima.

4.7 Analisis Struktural Equation Model (SEM)

4.7.1 Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Komitmen Organisasi dan Kinerja karyawan.

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full* model SEM dapat dianalisis. Analisis SEM ini menguji hubungan antar variabel dari masing-masing dimensi yang telah dibangun. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 4.2 dan Tabel 4.7.

Gambar 4.2
Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja karyawan.



Keterangan :

Budaya berorientasi hasil vs Budaya Berorientasi proses	X1
Budaya berorientasi pekerjaan vs budaya berorientasi karyawan	X2
Budaya profesional vs budaya parokial	X3
Budaya sistem terbuka vs budaya sistem tertutup	X4
Budaya kontrol ketat vs budaya kontrol longgar	X5
Budaya pragmatif vs budaya normatif	X6
Gaji/bayaran	X7
Kesempatan untuk maju	X8
Atasan	X9
Identification	X10
Involvement	X11
Loyalty	X12
Motivasi mendapat kepuasan kerja	X13
Kemampuan melakukan pekerjaan	X14
Perubahan sikap terhadap pekerjaan	X15

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Dari Gambar 4.2 menunjukkan bahwa pengaruh yang paling besar yang membangun konstruk budaya perusahaan adalah X2 (budaya berorientasi proses vs budaya berorientasi karyawan) dengan nilai estimasi 0,79. Budaya tersebut

mampu menjelaskan 0,79 tentang budaya perusahaan dan selebihnya dijelaskan oleh dimensi lain diluar yang diteliti. Dimensi-dimensi yang lain juga mampu menjelaskan konstruk budaya perusahaan dengan nilai estimasi seperti terlihat pada Gambar 4.2.

Untuk konstruk kepuasan kerja dimensi yang paling dominan menjelaskan adalah X7 (gaji/bayaran) dengan nilai estimasi 0,92. Dimensi-dimensi yang lain juga mampu menjelaskan konstruk kepuasan kerja dengan nilai estimasi seperti terlihat pada Gambar 4.2 diatas. Selanjutnya untuk konstruk kinerja karyawan dimensi yang paling besar adalah X13 (motivasi mendapatkan kepuasan kerja) dengan nilai estimasi 0,81. Dimensi-dimensi yang lain juga mampu menjelaskan konstruk kinerja karyawan dengan nilai estimasi lebih kecil seperti terlihat pada Gambar 4.2. Dan untuk konstruk komitmen organisasi dimensi yang paling dominan adalah X11 (*involvement*) dengan nilai estimasi 0,75. Dimensi-dimensi yang lain juga mampu menjelaskan konstruk komitmen organisasi dengan nilai estimasi yang lebih kecil seperti terlihat pada Gambar 4.2

4.7.2 Regression Weight Struktural Equation Model

Regression Weight Struktural Equation Model digunakan untuk melihat seberapa besar variabel budaya perusahaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan berpengaruh terhadap yang lain. Bila dilihat pada Gambar 4.2 maka nilai koefisien pengaruh dari masing-masing variabel tersebut berbeda satu sama lain.

Standardized Regression Weight ini untuk menunjukkan bahwa setiap indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading Factor* (koefisien λ) yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R. $\geq 2,00$. Apabila nilai C.R.

kurang atau lebih dari itu maka indikator ini tidak layak digunakan / tidak dapat diterima.

Tabel 4.7
Standardized Regression Weight Structural Equation Modeling Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

Dependen Variabel	Independen Variabel	Estimate	SE	CR	P	Label
Organizational Commitment	<-- Corporate Culture	0.851	0.240	4.966	0.000	par-9
Job satisfaction	<-- Corporate Culture	0.847	0.155	5.523	0.000	par-12
Employee Performance	<-- Job satisfaction	0.858	0.253	4.303	0.000	par-11
Employee Performance	<-- Organizational Commitment	0.529	0.210	2.305	0.021	par-13
Employee Performance	<-- Corporate Culture	-0.379	0.347	-1.396	0.163	par-16
X6	<-- Corporate Culture	0.584				
X5	<-- Corporate Culture	0.755	0.137	6.340	0.000	par-1
X4	<-- Corporate Culture	0.780	0.145	6.488	0.000	par-2
X3	<-- Corporate Culture	0.500	0.212	4.691	0.000	par-3
X2	<-- Corporate Culture	0.790	0.174	6.520	0.000	par-4
x1	<-- Corporate Culture	0.757	0.156	6.332	0.000	par-5
X13	<-- Employee Performance	0.811				
x15	<-- Employee Performance	0.756	0.096	8.814	0.000	par-6
X12	<-- Organizational Commitment	0.603				
X10	<-- Organizational Commitment	0.740	0.132	6.236	0.000	par-7
X9	<-- Job satisfaction	0.691				
X7	<-- Job satisfaction	0.919	0.151	8.879	0.000	par-8
X14	<-- Employee Performance	0.649	0.091	7.364	0.000	par-10
X11	<-- Organizational Commitment	0.750	0.143	6.020	0.000	par-14
X8	<-- Job satisfaction	0.780	0.136	7.876	0.000	par-15

Sumber : Diolah dari data primer (2001)

Dari Tabel 4.7 dapat dilihat nilai estimasi pengaruh antara budaya perusahaan dengan kepuasan kerja sebesar 0,847 dan nilai estimasi antara budaya perusahaan dengan komitmen organisasi mempunyai sebesar 0,851 sehingga dapat dikatakan bahwa budaya perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan mampu dijelaskan dengan model sebesar 0,85 dan sisanya dijelaskan oleh variabel yang lain di luar yang diteliti. Sedangkan antara budaya perusahaan dengan kinerja nilai estimasinya adalah negatif sebesar -0, 379. Dalam hal ini budaya perusahaan tidak secara langsung

mempengaruhi kinerja karyawan namun demikian pengaruhnya tetap ada meskipun kecil atau tidak linear.

Sementara itu *Regression weight* antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan nilai estimasinya 0,858, antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan nilai estimasinya 0,529. Angka-angka tersebut menunjukkan bahwa antara variabel yang satu berpengaruh dengan variabel yang lain hanya sebesar angka koefisiennya dan pengaruh yang lain dijelaskan oleh variabel diluar yang diteliti.

Gambar 4.2 menunjukkan kelayakan model hipotesis yang telah dibangun dalam penelitian ini. Untuk mengetahui bahwa model hipotesis yang dibangun adalah layak digunakan, dengan cara membandingkan antara *Cut-of value* dengan *chi-square*, GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut ini :

Tabel 4.8
Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Modeling
Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja

Goodness of fit index	Cut-off value	Hasil Analisis	Evaluasi model
χ^2 Chi-square		103,760	
Significaned Probability	≥ 0.05	0,081	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,043	Baik
GFI	≥ 0.90	0,902	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,861	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1,221	Baik
TLI	≥ 0.95	0,975	Baik
CFI	≥ 0.95	0,980	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *chi-square model* sebesar 103,760. Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal, seperti dalam Tabel 4.8.

4.8 Uji Reliability dan Variance Extract

4.8.1 Uji Reliability

Uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas dalam penelitian ini memiliki nilai $\geq 0,7$ (Hair, et al, 1995). Sesuai dengan ketentuan SEM apabila hasil pengukuran realibilitas melebihi nilai $\geq 0,7$ maka realibilitas data penelitian dapat diterima. Hasil perhitungan uji *realibility* dapat dilihat pada lampiran

4.8.2 Variance Extract

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$ (Hair, et al, 1995). Hasil pengukuran *variance extract* dalam penelitian ini dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu $\geq 0,50$. Sehingga konstruk-konstruk dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil perhitungan uji *variance extract* dapat dilihat pada lampiran.

Secara keseluruhan hasil perhitungan uji reliabilitas dan *variance extract* data penelitian dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan Reliability dan Variance Extract

Variabel	Reliability	Variance Extract
Budaya Perusahaan	0,87	0,77
Kepuasan Kerja	0,84	0,77
Kinerja Karyawan	0,77	0,65
Komitmen Organisasi	0,74	0,58

Sumber : data primer yang diolah, 2001

4.9 Evaluasi Normalitas Data

Normalitas univariate dan multivariate data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam Tabel 4.10 Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 1%.

Tabel 4.10
Normalitas Data

Indikator Variabel	min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X11	2	8	-0.665	-2.199	0.565	1.274
X8	4	8	-0.248	-1.118	-0.519	-1.171
X9	4	9	-0.003	-0.016	-0.237	-0.533
X10	2	9	-0.471	-2.123	0.585	1.318
X12	2	8	-0.278	-1.254	-0.695	-1.567
X15	3	8	-0.523	-2.358	0.394	0.889
X14	4	9	-0.094	-0.424	-0.434	-0.979
X13	3	9	-0.378	-1.707	0.055	0.124
X1	5	8	-0.062	-0.281	-0.889	-2.003
X2	3	8	-0.487	-2.198	0.093	0.209
X3	2	8	-0.212	-0.954	-0.573	-1.292
X4	4	8	-0.282	-1.271	-0.273	-0.616
X5	4	8	-0.291	-1.311	0.026	0.059
X6	2	8	-1.115	-2.026	1.738	2.318
X7	4	8	-0.189	-0.853	-0.536	-1.208
Multivariate					20.709	4.064

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

Dari Tabel 4.10 di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang karena nilai *critical ratio* berada sesuai dengan yang telah distandarkan ($\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01). Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Jadi data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran data yang normal.

4.10 Evaluasi Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al, 1995). Adapun outlier dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, et al, 1995).

4.10.1 *Univariate Outliers*

Deteksi terhadap adanya univariate outliers dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan *standard deviasi* sebesar 1,00 (Hair et al, 1995). Pengujian univariate outliers ini dilakukan perkonstruk variabel dengan program SPSS 10.00, pada menu *Descriptive Statistics-Summarise*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score* $\geq \pm 3,0$ akan dikategorikan sebagai outliers.

Tabel 4. 11
Descriptive Statistic

Konstrak Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation
Zscore(X13)	122	-2.918671511	2.356556998	-4.40620E-16	1.0000000000
Zscore(X14)	122	-2.651966724	2.583307391	3.79904E-16	1.0000000000
Zscore(X15)	122	-2.186620068	1.648798443	2.34188E-17	1.0000000000
Zscore(X7)	122	-2.169793301	1.611846452	-6.10623E-16	1.0000000000
Zscore(X8)	122	-2.186771470	1.840188822	-1.44156E-15	1.0000000000
Zscore(X9)	122	-2.149013187	2.617888792	-4.71845E-16	1.0000000000
Zscore(X10)	122	-2.708517997	2.550522259	1.30104E-16	1.0000000000
Zscore(X11)	122	-2.505446902	1.699395151	4.03323E-16	1.0000000000
Zscore(X12)	122	-1.955335457	1.649968207	-1.32620E-15	1.0000000000
Zscore(X6)	122	-2.409002744	1.474343652	4.45390E-16	1.0000000000
Zscore(X5)	122	-2.188379154	1.658751772	2.01401E-15	1.0000000000
Zscore(X4)	122	-2.910218680	1.715796681	-3.89359E-15	1.0000000000
Zscore(X3)	122	-2.338134346	1.856753745	5.13478E-16	1.0000000000
Zscore(X2)	122	-2.146619791	1.712717101	1.20910E-15	1.0000000000
Zscore(X1)	122	-1.556668980	1.644122293	1.34528E-15	1.0000000000
Valid N (listwise)	122				

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

Hasil pengujian *univariate outliers* pada Tabel 4. 11 diatas menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*. Ini dapat ditunjukkan pada observasi data minimum dan maksimum yang memiliki nilai *z-score* dalam rentang yang telah distandarkan (tidak ada nilai *z-score* yang melebihi ketentuan $\geq \pm 3,0$).

4.10.2 *Multivariate Outliers*

Meskipun data yang dianalisis tidak menunjukkan adanya *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi data-data itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Uji *Mahalanobis distance* tiap data dapat dihitung dan menunjukkan jarak data dari rata-rata semua variabel dalam ruang multidimensional (Hair, et al. 1995, Tabachnick dan Fidell, 1996 pada Ferdinand, A.T., 2000). Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 3 (jumlah variabel bebas) yang digunakan dalam

model, pada tingkat $p < 0,001$ adalah $\lambda^2(3, 0,001) = 16,268$ (berdasarkan tabel distribusi λ^2). Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, A.T, 2000). Data *mahalanobis distance* dapat dilihat pada lampiran output.

4.11 Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk mengetahui multikolinearitas (*multicollinearity*) dan singularitas (*singularity*) pada kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan matriks kovarian sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2000). Di dalam penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarian sampelnya adalah sebesar $1.9092e + 003$ artinya $1,9092 \times 10^3 = 1909,2$ dan angka tersebut jauh dari nol. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini. Oleh karena itu data ini layak digunakan.

4.12 Evaluasi Terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual menunjukkan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dengan nilai residual yang ditetapkan adalah $\leq \pm 2,58$ pada taraf signifikansi 0,01 (Hair, et al, 1995).

Dalam model penelitian ini standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat pada tabel 4.11

Dalam Tabel 4.11, dimensi-dimensi (X1-X15) yang dioperasionalkan untuk menyusun konstruk variabel dapat diuji keabsahannya sesuai dengan nilai residual yang telah ditetapkan. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian iri dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya $\leq \pm 2,58$.

Tabel 4.12
Standardized Residual Covariances

	X11	X8	X9	X10	X12	X15	X14	X13	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
X11	0														
X8	-1.048	0													
X9	0.919	-0.024	0												
X10	-0.271	-0.006	1.532	0											
X12	-0.228	-0.166	0.732	0.752	0										
X15	0.776	-0.572	0.914	0.732	-0.063	0									
X14	0.839	-0.300	-0.195	-0.058	-0.354	0.458	0								
X13	-0.376	0.213	0.679	0.139	-1.032	-0.082	-0.043	0							
X1	0.193	0.785	-0.080	-0.136	-0.572	0.432	0.453	-0.073	0						
X2	-0.040	-0.442	-0.367	-0.749	-0.117	-0.138	0.255	0.171	0.395	0					
X3	0.611	-0.731	-0.395	-0.007	2.385	-0.367	-0.005	-1.970	0.530	0.212	0				
X4	0.029	0.146	-0.378	0.354	-0.217	-0.128	0.730	-0.173	-0.273	-0.204	-0.208	0			
X5	0.121	-0.669	0.399	-0.129	0.377	0.038	-0.455	0.091	-0.490	0.223	-0.675	0.374	0		
X6	-0.051	-0.278	-0.079	-0.968	-0.383	0.011	0.213	-0.619	-0.085	0.059	0.198	0.275	0.114	0	
X7	0.078	0.113	-0.169	0.582	-0.253	-0.341	-0.158	0.317	0.058	-0.026	-0.429	0.012	0.017	0.168	0

Sumber : Data Primer yang diolah (2001)

4.13 Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam gambar 4.2. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* : *Chi-square* = 103,76 ; probabilitas = 0,081 ; CMIN/DF = 1,221 ; AGFI = 0,861 ; GFI = 0,902 ; TLI = 0,975 ; CFI = 0,980 dan RMSEA = 0,043 , seperti dalam Tabel 4.3. Selanjutnya, berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian kepada 5 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seperti pada Tabel 4.10.

4.13.1 Pengujian Hipotesis 1

Budaya perusahaan dibentuk oleh indikator-indikator meliputi : Budaya berorientasi proses lawan budaya berorientasi hasil, budaya berorientasi pekerjaan lawan budaya berorientasi karyawan, budaya profesional lawan budaya parokial, budaya sistem terbuka lawan budaya sistem tertutup, budaya kontrol ketat lawan longgar, budaya pragmatis lawan budaya normatif. Sementara Kepuasan kerja dibentuk oleh indikator-indikator gaji atau bayaran, supervisor atau atasan dan rekan kerja.

Parameter estimasi antara budaya perusahaan dengan kepuasan kerja menunjukkan hasil yang signifikan (dapat dilihat pada Tabel 4.7) dengan nilai C.R = 5,523 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat dibuktikan.

4.13.2 Pengujian Hipotesis 2

Budaya perusahaan dibentuk oleh indikator-indikator meliputi : Budaya berorientasi proses lawan budaya berorientasi hasil, budaya berorientasi pekerjaan lawan budaya berorientasi karyawan, budaya profesional lawan

budaya parokial, budaya sistem terbuka lawan budaya sistem tertutup, budaya kontrol ketat lawan longgar, budaya pragmatis lawan budaya normatif. Sedangkan kinerja karyawan dibentuk oleh indikator-indikator motivasi mendapatkan kepuasan kerja, kemampuan melakukan pekerjaan dan perubahan sikap terhadap pekerjaan.

Parameter estimasi antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang tidak signifikan (dapat dilihat pada Tabel 4.7) dengan nilai $C.R = -1,396$ atau $C.R \leq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 2 tidak dapat dibuktikan.

4.13.3 Pengujian Hipotesis 3

Budaya perusahaan dibentuk oleh indikator-indikator meliputi : Budaya berorientasi proses lawan budaya berorientasi hasil, budaya berorientasi pekerjaan lawan budaya berorientasi karyawan, budaya profesional lawan budaya parokial, budaya sistem terbuka lawan budaya sistem tertutup, budaya kontrol ketat lawan longgar, budaya pragmatis lawan budaya normatif. Sedangkan komitmen organisasi dibentuk oleh indikator-indikator, *identification*, *involvement* dan *loyalty*.

Parameter estimasi antara budaya perusahaan dengan komitmen organisasi menunjukkan hasil yang signifikan (dapat dilihat pada Tabel 4.7) dengan nilai $C.R = 4,966$ atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat dibuktikan.

4.13.4 Pengujian hipotesis 4

Kepuasan kerja dibentuk oleh indikator-indikator gaji atau bayaran, supervisor atau atasan dan rekan kerja. Sedangkan kinerja karyawan dibentuk oleh indikator-indikator motivasi mendapatkan kepuasan kerja, kemampuan melakukan pekerjaan dan perubahan sikap terhadap pekerjaan.

Parameter estimasi antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan (dapat dilihat pada Tabel 4.7) dengan nilai $C.R = 4,303$ atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat dibuktikan.

4.13.5 Pengujian hipotesis 5

Komitmen organisasi dibentuk oleh indikator-indikator *identification*, *involvement* dan *loyalty*. Sedangkan kinerja karyawan dibentuk oleh indikator-indikator motivasi mendapatkan kepuasan kerja, kemampuan melakukan pekerjaan dan perubahan sikap terhadap pekerjaan.

Parameter estimasi antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan (dapat dilihat pada Tabel 4.7) dengan nilai $C.R = 2,305$ atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 5 dapat dibuktikan.

4.14 Analisis Efek Antar Konstruk

Berikut disampaikan hasil analisis efek terhadap konstruk-konstruk penelitian pada model yang telah dikembangkan. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut ini :

4.13.4 Pengujian hipotesis 4

Kepuasan kerja dibentuk oleh indikator-indikator gaji atau bayaran, supervisor atau atasan dan rekan kerja. Sedangkan kinerja karyawan dibentuk oleh indikator-indikator motivasi mendapatkan kepuasan kerja, kemampuan melakukan pekerjaan dan perubahan sikap terhadap pekerjaan.

Parameter estimasi antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan (dapat dilihat pada Tabel 4.7) dengan nilai $C.R = 4,303$ atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat dibuktikan.

4.13.5 Pengujian hipotesis 5

Komitmen organisasi dibentuk oleh indikator-indikator *identification*, *involvement* dan *loyalty*. Sedangkan kinerja karyawan dibentuk oleh indikator-indikator motivasi mendapatkan kepuasan kerja, kemampuan melakukan pekerjaan dan perubahan sikap terhadap pekerjaan.

Parameter estimasi antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan (dapat dilihat pada Tabel 4.7) dengan nilai $C.R = 2,305$ atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 5 dapat dibuktikan.

4.14 Analisis Efek Antar Konstruk

Berikut disampaikan hasil analisis efek terhadap konstruk-konstruk penelitian pada model yang telah dikembangkan. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut ini :

Dari Tabel 4.14 tersebut dapat diketahui bahwa masing-masing konstruk mempunyai pengaruh yang berbeda. Konstruk budaya perusahaan mempunyai pengaruh langsung yang terbesar terhadap komitmen organisasi sebesar 0,851 dan mempunyai pengaruh yang negatif signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar -0,379. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 0,858. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada lampiran *out put* SEM.

Tabel 4.15 *Standardized Indirect Effects* Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

	Budaya Perusahaan	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan
Kepuasan Kerja	0,000	0,000	0,000	0,000
Komitmen Organisasi	0,000	0,000	0,000	0,000
Kinerja Karyawan	1,177	0,000	0,000	0,000

Sumber : Data Primer yang diolah (2001)

Dari Tabel 4.15 tersebut dapat diketahui bahwa budaya perusahaan ternyata mempunyai pengaruh yang tidak langsung terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 1,177. Sementara itu konstruk-construct yang lain mempunyai koefisien 0 (nol), itu artinya konstruk-construct tersebut mempunyai pengaruh langsung terhadap konstruk yang lain bukan pengaruh tidak langsung. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada lampiran *out put* SEM.

UPT-PUSTAK-UNDIP

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Kesimpulan

Dalam bab I telah dijelaskan bahwa budaya perusahaan merupakan faktor kunci kesuksesan perusahaan dalam melakukan persaingan bisnisnya apabila dikelola dengan baik. Budaya perusahaan berperan dalam menurunkan tingkat keluarnya karyawan dan mendorong meningkatnya kinerja perusahaan melalui kinerja karyawannya. Hal ini karena fungsi budaya memberikan satu set nilai untuk penerapan prioritas dan memberitahu bagaimana segala sesuatu dilakukan dalam kelompok atau perusahaan (*the way things are done around here*) (Cherrington, 1994, Harvey & Bowin, 1996, Robbins, 1996), selain itu budaya juga berfungsi sebagai fasilitator timbulnya komitmen bersama, sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Cherrington, 1994, Robbins, 1996). Karenanya pengelolaan yang baik atas budaya akan bisa mempengaruhi tercapainya kinerja tinggi karyawan.

Adanya pengaruh budaya perusahaan terhadap komitmen dan kepuasan kerja karyawan dinyatakan oleh O'Reilly (dalam Staw, 1991) dan Nurhajati dan Bisma (1995). Sedangkan Robbins (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan semakin kuat budaya maka semakin kuat pula pengaruhnya. Dengan demikian maka dapat dirumuskan bahwa budaya perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Untuk menguji permasalahan yang diajukan dalam bab I maka pada bab II diuraikan telaah pustaka yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu. Kesepakatan atau kebulatan maksud itu membina kekohesifan, kesetiaan dan komitmen terhadap organisasi. Selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi itu. Schein (dalam Staw, 1991) menyatakan bahwa ketidakcocokan karyawan dengan budaya perusahaan tempat ia bekerja dapat mengakibatkan keluarnya karyawan, baik keluar karena permintaannya sendiri maupun dikeluarkan oleh perusahaan.

Pada saat krisis loyalitas karyawan terjadi, ada indikasi yang menunjukkan menurunnya komitmen terhadap organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Dalam kondisi ini pihak manajemen berusaha memberikan perhatian khusus karena aktifitas karyawan mengalami tekanan ekonomi yang semakin meningkat. Pada sisi lain karyawan melihat manajemen hanya memperhatikan suatu kegiatan tanpa memberikan contoh bagaimana loyalitas itu dipraktikkan atau memberikan penghormatan kepada individu lainnya. Loyalitas atau komitmen yang tinggi mampu memberi kekuatan untuk menghadapi tekanan dan hambatan yang ada. Komitmen yang tinggi dapat meningkatkan kesempatan karyawan untuk beraktivitas lebih baik dalam departemen, saat mereka menghadapi situasi yang berbeda-beda (Romzek, 1985). Pada bagian lain perlu diperhatikan masalah kepuasan kerja karyawan, hal ini menyangkut masalah perasaan dan persepsi karyawan untuk memotivasi diri dalam memenuhi kebutuhannya. Ada batasan-batasan yang harus diperhatikan oleh

manajemen menyangkut pekerja, pekerjaan itu sendiri dan karakteristik lingkungan kerja. Sekalipun secara tradisional kebanyakan perusahaan masih mempertimbangkan keunggulan kerja yaitu kerja dengan gaji yang baik dan keuntungan yang sesuai, seringkali ada laporan adanya tingkat kepuasan kerja yang rendah berkaitan dengan kerja itu sendiri (Quarstein, McAffe, dan Glassman, 1992).

Dalam rangka untuk menguji hipotesis-hipotesis dari bab II secara empiris, maka pada bab III diuraikan mengenai metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini. Populasi dari penelitian ini adalah Karyawan dan manajer pada empat perusahaan Farmasi di kota Semarang. Sampel yang diambil sejumlah 122 dari seluruh populasi yang ada seperti diuraikan pada bab III. Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode angket kepada responden. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) pada *software* Amos 4.0.

Analisis data diuraikan pada bab IV yang memuat data deskriptif responden yaitu 122 dan semuanya memenuhi syarat untuk dijadikan responden dalam penelitian ini. Teknik analisis SEM telah digunakan untuk menguji 5 hipotesis yang diajukan. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi dasar dari SEM terpenuhi yaitu normalitas dan *standardized residual covariance* $\leq \pm 2,58$. Sementara nilai *determinant of covariance matrix* yang telah dianalisis pada bab IV juga tidak menunjukkan adanya multikolinieritas dan singularitas model terhadap data yang diuji.

Model pengukuran eksogenous yaitu variabel budaya perusahaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi telah diuji dengan analisis faktor

konfirmasi. Kemudian model pengukuran tersebut dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai model keseluruhan (*full model*). *Full model* terdiri dari 15 *observed variable* atau indikator dan 4 *latent variable* untuk pengujian hubungan kausalitas. Pengujian model telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yaitu $Chi-square = 103,760$, $probability = 0,081$, $CMIN/DF = 1,221$, $GFI = 0,902$, $AGFI = 0,861$, $TLI = 0,975$, $CFI = 0,980$ dan $RMSEA = 0,043$ Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa 5 hipotesis yang diajukan 4 dapat diterima dan 1 ditolak.

Hasil dari uji hipotesis penelitian 1 menyatakan terdapat pengaruh yang positif antara budaya perusahaan dengan *kepuasan kerja karyawan*. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Samsul Arifin (1997), Budiardjo Soehodo (1999) serta Bambang Supomo & Nur Indriantoro (1998) yang menyatakan budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap *kepuasan kerja karyawan*. Dengan demikian semakin kuat budaya perusahaan semakin tinggi pula *kepuasan* karyawannya.

Hasil dari uji hipotesis penelitian 2 menyatakan terdapat pengaruh yang negatif yang signifikan antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan. Hubungan antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan mungkin ada tetapi bentuknya tidak secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan, kecil atau bentuknya tidak linear. Pengaruh negatif ini terjadi karena budaya perusahaan tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan tetapi melalui variabel *intervening* terlebih dahulu yaitu variabel *kepuasan kerja* dan komitmen pada organisasinya. Hal ini tidak mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh (Cherington, 1994, Harvey &

Bowin, 1996, Robbin, 1996) yang menunjukkan bahwa budaya perusahaan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian fakta hasil penelitian ini menunjukkan bahwa di obyek penelitian ini variabel budaya perusahaan tidak sesuai dengan telaah teori yang dibangun.

Hasil dari uji hipotesis penelitian 3 menyatakan terdapat pengaruh yang positif signifikan antara budaya perusahaan dengan komitmen organisasi. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh (Nurhayati Ma'mum dan Bisma Dewabrata, 1996) bahwa budaya perusahaan mampu mendorong komitmen karyawan terhadap organisasinya. Dengan demikian variabel budaya perusahaan yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi dalam penelitian ini telah dapat dibuktikan secara empiris.

Hasil dari uji hipotesis penelitian 4 menyatakan terdapat pengaruh yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh (Mathieu dan Zajac, 1990, Church, 1995) bahwa kepuasan kerja karyawan mempunyai dampak yang positif terhadap *employee performance* / kinerja karyawan. Dengan demikian variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini telah dapat di buktikan secara empiris.

Hasil dari uji hipotesis penelitian 5 menyatakan terdapat pengaruh yang positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh (Church, 1995, Benkhoff, 1997) bahwa komitmen mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian variabel komitmen organisasi

berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini telah dapat di buktikan secara empiris.

Diperoleh dukungan positif yang signifikan yang memperkuat konsep yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dalam perusahaan Farmasi di Semarang dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan tapi tidak dipengaruhi secara positif oleh budaya perusahaan. Budaya perusahaan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian keempat variabel kausalitas faktor pendorong kinerja karyawan dalam penelitian ini telah mendapatkan justifikasi dari hasil analisis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan sedangkan budaya perusahaan berpengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh antar variabel tidak sama tetapi menunjukkan pengaruh yang *significant*.

5.2 Implikasi Teoritis

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori budaya perusahaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang mempengaruhi (budaya perusahaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi) dan yang dipengaruhi (kinerja karyawan) pada beberapa hal berikut :

1. Budaya perusahaan berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin kuat budaya perusahaan maka semakin tinggi pula

kepuasan kerja karyawan. Hasil tersebut dilapangan memperkuat secara empiris / teori yang menyatakan bahwa budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Samsul Arifin, 1997 dan Budiardjo Soehodo, 1999, Bambang Supomo & Nur Indriantoro, 1998).

2. Budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini ternyata budaya perusahaan berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan. Budaya perusahaan tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun demikian pengaruhnya tetap ada meskipun kecil atau tidak secara langsung. Hasil tersebut dilapangan bertentangan dengan pendapat para ahli (Cherington, 1994, Harvey & Bowin, 1996, Robbirt, 1996) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Kondisi demikian dapat terjadi karena budaya perusahaan inilah yang akan menciptakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan sehingga berpengaruh terhadap kinerjanya. Budaya perusahaan tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi melalui variabel intervening kepuasan kerja dan komitmen pada organisasinya.
3. Budaya perusahaan berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi karyawan. Semakin kuat budaya perusahaan maka semakin kuat pula komitmen organisasi karyawannya. Dengan demikian, hasil tersebut di lapangan memperkuat secara empiris / teori yang

menyatakan bahwa budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Nurhayati Ma'mum dan Bisma Dewabrata, 1996).

4. Kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja semakin tinggi pula kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil tersebut di lapangan memperkuat secara empiris / teori yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan (Mathieu dan Zajac, 1990, Church, 1995).
5. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil tersebut di lapangan memperkuat secara empiris / teori yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan (Church, 1995, Benkhoff, 1997)

5.3 Implikasi Kebijakan Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, dari ketiga variabel yaitu budaya perusahaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam penelitian ini ternyata secara signifikan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian hasil penelitian ini telah menunjukkan bahwa variabel tersebut perlu lebih diperhatikan oleh pihak manajemen di perusahaan farmasi yang meliputi : (1) Usaha memperkuat budaya perusahaan, (2) Usaha meningkatkan kepuasan kerja karyawan, (3) Usaha meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

Dari beberapa *point* diatas, Implikasi managerial yang dapat disampaikan secara lebih detail yang didasarkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

Dalam memperbaiki atau meningkatkan kinerja karyawannya pada perusahaan farmasi di Semarang, sebaiknya manajer berkonsentrasi pada pemikiran bahwa perusahaan yang dipimpinnya yang bergerak dalam bidang distribusi obat-obatan semata-mata tidak akan sukses hanya karena mengejar untung saja, melainkan perusahaan juga harus memperhatikan budaya perusahaan yang ada, kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawannya. Dalam hal ini hendaknya manajer berfokus pada penciptaan budaya perusahaan yang kuat melalui praktek kegiatan sehari-hari. Implikasi dari temuan ini menganjurkan untuk memberikan perhatian dan perbaikan pada ketiga variabel yang berpengaruh tersebut. Beberapa kebijakan yang dapat dilakukan manajemen mengenai budaya perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Budaya berorientasi proses vs berorientasi hasil (*procces-oriented cultures versus results-oriented cultures*).

Nilai orientasi budaya diperusahaan farmasi ini sebaiknya berkembang ke arah budaya yang berorientasi hasil dari pada berorientasi proses. Budaya yang berorientasi proses didominasi oleh rutinitas teknis dan birokratis, terdapat perbedaan besar dalam persepsi antar level dan antar bagian yang berbeda dalam unit tersebut, untuk perusahaan level menengah ini kurang cocok dengan budaya tersebut karena akan menghambat efektivitas dan efisiensi kinerja karyawan. Budaya yang berorientasi hasil (*results-oriented cultures*) lebih tepat karena dimensi ini

berhubungan dengan tingkat homogenitas budaya dan unit-unit berorientasi hasil, setiap orang menerima praktek-prakteknya pada cara yang kurang lebih sama dan dalam skop perusahaan akan menciptakan budaya perusahaan yang cenderung kuat karena tingkat homogenitasnya.

2. Budaya berorientasi pekerjaan vs budaya berorientasi karyawan (*job-oriented versus employee-oriented cultures*)

Agar perusahaan dapat berkembang dimasa mendatang maka budaya yang dikembangkan oleh manajemen adalah budaya yang berorientasi karyawan. Karyawan dalam perusahaan bukan hanya dipandang sebagai pekerja saja tetapi juga merupakan aset bagi perusahaan karena karyawan merupakan ujung tombak kegiatan operasional perusahaan. Perusahaan dalam hal ini bukan hanya menekankan pada kinerja karyawannya saja (*job oriented*) tetapi juga menekankan tanggung jawab yang luas terhadap kesejahteraan anggota mereka (*Employee-oriented cultures*).

3. Budaya profesional vs parokial (*profesional versus parochial cultures*)

Perusahaan akan lebih mempunyai keunggulan kompetitif dalam melakukan persaingan bisnisnya dimasa datang apabila para karyawan dan manajernya mempunyai profesionalisme yang cukup mumpuni. Keunggulan yang berasal dari sumber daya manusia (*resourcefull*) dapat dilihat pada *skill* dan latar belakang pendidikan sehingga jabatan-jabatan dalam perusahaan dipegang oleh orang-orang yang mempunyai keahlian dibidangnya (*profesional*). Budaya profesional ini akan lebih tepat

diterapkan pada perusahaan yang sedang mengalami masa pertumbuhan. Budaya parokial kurang tepat diterapkan karena bersifat sangat sektarian (karyawan diidentifikasi menurut organisasi tempat mereka bekerja) sehingga kurang menghargai aspek profesionalisme dan akan menghambat orang-orang yang potensial untuk berprestasi.

4. Budaya sistem terbuka vs sistem tertutup (*open system versus closed system*)

Budaya sistem terbuka akan lebih cocok diterapkan bila perusahaan farmasi ini ingin tumbuh dan berkembang menjadi perusahaan yang besar dimasa mendatang. Kebanyakan perusahaan farmasi ini dimiliki oleh keluarga yang sekaligus juga pengelolanya. Bila perusahaan ingin lebih maju maka pola budaya dengan sistem terbuka lebih tepat dilaksanakan dari pada sistem tertutup. Maksudnya komunikasi (internal dan eksternal) dalam organisasi lebih terbuka, selain itu pihak luar atau pendatang baru yang mempunyai *value added* bagi perusahaan lebih mudah diterima. Bila perusahaan menganut sistem budaya tertutup maka kemajuan perusahaan akan lambat karena komunikasi lebih tertutup dan pihak luar atau pendatang baru lebih sukar untuk diterima meskipun sebenarnya mempunyai nilai tambah bagi perusahaan.

5. Budaya kontrol ketat lawan kontrol longgar (*Tightly versus loosely controlled cultures*).

Budaya kontrol ketat akan lebih cocok dilaksanakan dalam perusahaan farmasi yang sedang berkembang ini. Kondisi seperti ini sebagai akibat karena perusahaan farmasi ini dituntut dengan ketepatan waktu dalam order barang dan target penjualan, para karyawan harus didorong untuk

berprestasi dengan cara melalui sistem bonus dan insentif bagi para karyawan yang bekerja sesuai target atau melebihi target yang telah ditentukan perusahaan. Sikap mental orang Indonesia yang kebanyakan menganut teori X (malas bekerja, kurang berdisiplin dan berinisiatif serta akan bekerja dengan baik bila ada pengawasan dari atasan) mengharuskan manajemen menerapkan budaya dengan kontrol ketat. Dalam perusahaan farmasi ini budaya kontrol longgar kurang tepat dilaksanakan karena karyawan masih belum mampu bekerja dengan insiatif dan, kesadaran sendiri dengan tanpa diawasi. Mungkin budaya ini akan lebih cocok untuk perusahaan besar yang telah terspesialisasi bidang kerjanya.

6. Budaya pragmatis vs normatif (*pragmatif versus normative cultures*)

Untuk mencapai kesuksesan perusahaan dalam kaitannya dengan lingkungan dan pelanggan maka budaya pragmatis lebih tepat dilaksanakan di perusahaan farmasi ini. Budaya pragmatis bersifat fleksibel sehingga dapat mengantisipasi perubahan lingkungan atau perkembangan jaman. Dalam budaya normatif cara yang digunakan lebih kaku, mengikuti prosedur yang terstruktur sesuai dengan aturan yang telah digariskan secara tertulis sehingga terkesan sangat birokratis. Budaya ini kurang tepat bila diterapkan dalam perusahaan farmasi ini karena sangat kaku dalam menentukan kebijakan perusahaan.

Agar perusahaan farmasi ini dapat bersaing dalam percaturan bisnisnya dimasa depan maka perusahaan dapat mengembangkan budaya adaptif.

Budaya ini sifatnya mengakomodir semua budaya yang berkembang

dalam perusahaan dengan mengambil sisi-sisi positif dari setiap dimensi budaya perusahaan yang telah ada. Implikasi manajerial yang akan dibangun dan dikembangkan dalam budaya adaptif ini yaitu : (1) Para manajer harus menekankan dan memperhatikan kepentingan pelanggan, pemilik perusahaan dan karyawan, (2) Para manajer harus menghargai karyawan dan proses yang menciptakan perubahan yang bermanfaat.

Kebijakan yang dapat dilakukan oleh manajer yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah :

1. Gaji atau bayaran

Dalam melakukan sistem gaji atau bayaran di perusahaan hendaknya bersifat adil. Maksudnya gaji yang dibayarkan sesuai dengan pekerjaan, keahlian, dan tingkat gaji yang berlaku dalam masyarakat sehingga akan menghasilkan kepuasan kerja. Bentuk imbalan seperti gaji umumnya memberikan dampak kuat pada peningkatan kepuasan kerja dan dapat mengurangi tingkat ketidakpuasan kerja jika sistem gaji yang dibuat telah diperbandingkan dengan kondisi di dalam dan di luar perusahaan.

2. Promosi / kesempatan untuk maju

Praktek dan kebijakan promosi yang dilaksanakan perusahaan hendaknya bersifat *pair* dan adil bukan berdasarkan pada *like and dislike* karena promosi memberikan peningkatan pribadi, tanggung jawab dan status. Individu yang merasa bahwa keputusan promosi yang telah ada berlaku dengan baik akan berpengaruh terhadap kepuasan pekerjaannya.

3. Supervisor atau atasan

Sebagian besar karyawan mengharapkan sikap pimpinan sebagai teman dan bersahabat, memberikan penghargaan atas hasil kerja, bijaksana dalam bertindak, mendorong bawahan untuk maju, mendengarkan pendapat bawahan dan memberikan perhatian secara pribadi kepada karyawan. Kepuasan kerja akan meningkat apabila atasan dapat mengimplementasikannya dalam hubungan kerja sehari-hari.

Komitmen organisasi memusatkan perhatian pada kesetiaan karyawan dan merupakan kondisi psikologis atau orientasi karyawan tersebut terhadap organisasi. Setiap individu mencari organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan memungkinkan penggunaan atau pemanfaatan secara maksimal ketrampilan dan kemampuannya. Komitmen terhadap organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi. Kebijakan yang dapat dilakukan oleh manajer yang berkaitan dengan komitmen organisasi karyawan adalah sebagai berikut :

1. *Idefification* / identifikasi

Manajer sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap kelangsungan hidup perusahaan di masa depan harus mampu untuk menginternalisasikan nilai-nilai organisasi kepada karyawannya, mampu memberikan dorongan bahwa problem perusahaan adalah problem setiap karyawan / individu dan mampu memberikan dorongan agar karyawan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dan keinginan organisasi (*compliance*).

2. *Involvement* atau keterlibatan karyawan

Komitmen kerja dioperasikan sebagai pelibatan dalam kerja / *job involvement*. Dalam hal ini manajer harus mampu meyakinkan karyawannya bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan sehingga karyawan bersedia mengeluarkan energi ekstra demi kepentingan perusahaan.

3. *Loyalty* / perasaan loyal.

Perasaan loyal perlu ditekankan pada setiap karyawan karena loyalitas merupakan sarana bagi perusahaan untuk melakukan persaingan bisnisnya. Perasaan loyal para karyawan terhadap perusahaan akan mengurangi tingkat absensi dan *turnover* karyawan. Oleh karena itu langkah yang ditempuh oleh perusahaan agar karyawan bersikap loyal ialah menciptakan iklim yang kondusif dalam perusahaan sehingga perusahaan disamping sebagai tempat bekerja juga merupakan tempat tinggal yang menarik dan menyenangkan dalam jangka waktu yang lama bagi karyawan.

Kebijakan yang dapat dilakukan oleh manajer yang berkaitan dengan kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

Motivasi untuk mencapai kepuasan kerja, kemampuan melakukan pekerjaan dan perubahan sikap terhadap pekerjaan merupakan faktor yang *inheren* dalam kinerja karyawan. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar / kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi terutama

dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi strategi organisasi (nilai tujuan jangka pendek dan panjang), batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi), dan atribut individual (kemampuan dan ketrampilan). Oleh karena itu langkah yang ditempuh oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya ialah :

1. Menyusun strategi organisasi (baik telaah strategi maupun prakiraan strategi) yang bersifat jangka pendek, menengah dan panjang. Tujuannya agar perusahaan mampu berkompetisi dalam persaingan bisnisnya dan mampu mengantisipasi perubahan jaman.
2. Melakukan telaah terhadap budaya perusahaan yang ada apakah telah sesuai dengan nilai-nilai perusahaan dan apakah budaya yang ada mendukung perkembangan perusahaan di masa depan. Budaya perusahaan yang bersifat adaptif akan lebih tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan.
3. Kondisi ekonomi juga merupakan batasan situasional perusahaan. Dalam hal ini kebijakan perusahaan harus bersifat selektif dan mempunyai kemampuan adaptif terhadap perubahan lingkungan ekonomi baik internal (dalam perusahaan itu sendiri) maupun yang eksternal yang berada di luar perusahaan. Penyusunan strategi kontinjensi (strategi skenario) akan cukup *realible* bila diimplementasikan.

Atribut individual ini juga punya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang mempunyai keahlian dan ketrampilan yang

handal harus dihargai lebih oleh perusahaan bila perusahaan tidak ingin kehilangan sumber daya manusia yang handal. Bila karyawan yang bekerja mempunyai profesionalisme yang tinggi maka kinerja karyawan akan tinggi pula. Peningkatan kemampuan dan ketrampilan para karyawan ini dapat pula dibentuk oleh perusahaan dengan melalui *training* atau pelatihan

Implikasi yang terpenting bagi manajemen perusahaan farmasi di kota Semarang adalah perusahaan farmasi tersebut harus mampu menciptakan budaya perusahaan yang kuat dan adaptif karena dengan demikian kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan akan dapat dicapai dengan baik.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa aspek, yaitu sebagai berikut :

1. Mengenai obyek penelitian yang hanya 5 perusahaan saja dan adanya beberapa dimensi dalam kepuasan kerja yang belum diikutkan dalam penelitian ini seperti pekerjaan itu sendiri dan rekan kerja.
2. Data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya.
3. Latar belakang dan pengalaman responden dapat menyebabkan perbedaan persepsi responden dalam memahami konteks pertanyaan instrumen.

4. Penelitian ini hanya menerapkan metode survey melalui kuesioner, peneliti tidak terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis.
5. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk kasus lain di luar obyek penelitian, baik untuk perusahaan sejenis maupun industri yang lainnya.

Perlu diketahui bahwa variabel budaya perusahaan berpengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian pengaruhnya tetap ada tetapi kecil atau tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5.5 Saran-saran

1. Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda, yaitu perusahaan farmasi lain yang lebih banyak dan lebih besar.
2. Pemakaian indikator atau *observed variable* hendaknya lebih banyak dan sebaiknya disesuaikan dengan kondisi obyek penelitian yang bersangkutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rahim, A. Al-Meer, (1989), "*Organizational Commitment : A Comparison of Westernes, Asians, and Saudis*", **Internasional Studies of Management and Organization**.
- Adler, Nancy J, (1992), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd. Ed, Wadsworth Publising Co, Belmont, California.
- Afifi, Abdelmonem A. dan Virginia Clark, (1990), *Computer Aided Design Multivariate Analysis*, New York, Van Nostrad Rainhold.
- Alpander, G.G., (1990), "*Relathionship Between Commitment to Hospital Goal and Job Satisfaction : A case Studi of Nursing Departement*", **Health Care Management Review**, 15 (4), 51-62
- Andreas, Budiardjo, (1996), "*Strategi Pengelolaan Budaya dengan Model Kompas dari Wendy Hall*", **Jurnal Manajemen Prasetya Mulya**, Tahun ke-10, Jakarta, Gramedia.
- Arbucle, J.L., (1997), *Amos User's Guide, Version 4.0*, Chicago: Smallwaters Corporation.
- Armstrong, Michael, (1993), *Handbook of Personal Management Practice*, 4th. Ed, Kopan Page, Ltd, London.
- Azwar,S. (1999), *Penyusunan Skala Psikologi*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Bacon, L.D., (1997), *Using Amos for Struktural Equation Modeling in Market Research*, Lynd Bacon & Associates, SPSS Inc.
- Balu, G. A., & Boal, K. B., (1987), "*Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism*", **Academy of Management Review**, 12, 288-301
- Bambang Supomo dan Nur Indriantoro, (1998), "*Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial : Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia*", **Kelola No 18/VIII/1998**, 61-84.
- _____, (1999), *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.

- Batememan, T. S., and Strasser., (1984) "A Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment", *Academy Management Journal*, 27, No. 1, 95-112.
- Budiardjo Soehodo, (1999) "Perubahan Strategi dan Implikasinya pada Perkembangan Budaya Perusahaan di PT Bank Dagang Negara (Persero) Cabang Lhokseumawe", Semarang, Tesis, Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Buckho, A. A, (1992), "Employee Ownership, Attitude, and Turnover, an Empirical Assesment", *Human Relation*, 45, 711-733
- Cheloha, R., & Farr, (1993), "Absenteeism, Job Involvement and Job Satitisdiction in an Organizational setting", *Journal Applied Psycology*, 65, 467-473.
- Channy, C. J., Smith. P. C., & Stone, E.F., (1992), *Job Satisfaction : How People Feel About Their Jobs and How Effect Their Performance*, Lexington, MA, Lexington Book.
- Cheerington, J, (1994), *The Management of Individual and Organizational Performance Organizational Behavior*, USA, Ally & Bacon.
- Cohen, et al, (1993), "Organizational Commitment, and Turnover : Meta-Analysis". *Academy of Management Journal*, 36 (5), 1140-1157.
- Cropanzano, R., James. K., & Konovsky, M.A. (1993), "Dispotional Effektivty as a Predictor of Work Attitude and Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 14, 595-606.
- Dananjaya, Andreas A, (1986), *Sistem Nilai Manajer Indonesia, : Tinjauan Kritis Berdasar Penelitian*, IPPM & PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Djamaludin Ancok, (1989), Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian, dalam Masri Singarimbun dan Sofian Efendi, *Metode Penelitian Survey*, Jakarta, LP3ES.
- Ferdinand, Augusty, (2000), *Struktural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, Universitas Diponegoro.
- Fledman, Daniel. C and Hugh, J. Arnold, (1988), *Managing Individual and Group Behavior in Organization*, International Student Edition, Mc. Graw Hill, International Book Company, Tokyo, p.85.
- Harvey, Don dan Robert Bruce Bowin, (1996) *Human Resource Management - An Experiential Approach*, New Jersey, Prentice Hall, Inc.

- Hair, Joseph F. Jr, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black, (1995), *Multivariate Data Analysis with Readings*, edisi ke-4, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- Hollenbeck, J. R., & Williams, C. K., (1986), "Turnover Functionally Versua Turnover Frecquency ; Anote on Work Attitude and Organizational Effektivness", *Journal of Applied Pscology*, 71, 606-611.
- Hofstede, Geert, (1980), "Culture Consequences : International defferences in Work-Related Values ", *Sage Publications*, Beverly Hills, California.
- _____, (1997), *The Business of International Business is Culture*, dalam Heidi Vernon Wortzel dan Lawrence H. Wortzel, *Strategic Management in the Global Economy*, Canada, John Wiley & Sons, Inc.
- Judge, A. Timothy and Watanabe, Shiciniro, (1993), " Another look at the Job Satisfaction Relathionship", *Journal of Applied Pscology*, vol 78 No. 6, 939-948.
- John, P. Meyer, Natalie, J. Allen & Catherine, A. Smith, (1993), "Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of A Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78. No.4, 538-551.
- Kotter, John P. dan James L. Heskett, (1997), *Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*, Jakarta, Prenhallindo.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki, (1995), *Organizational Behavior*, edisi ke-3, USA, D. Irwin, Inc.
- Luthan, F., (1995), *Organizational Behavior*, Seventh Edition, Singapore, Mc Graw Hill Book, Co.
- Leong, F.T.I., & Vaux, A., (1992), "Job Descriptive Index", In D.J Keyser & R.C Sweetland (Eds), *Test Critique*, Vol IX, pp. 319-334), Austin, TX : Pro-Ed.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. A., (1990), " A Review Meta-Analysis of the Attencedents, Correlates and Consequences of organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Mayer & Allen, Benkhoff, Birgit, (1997), "Ignoring Commitment is Costly ; New approaches Establish The Missing Link Between and Performance", *Human Relation*, 50 (6). 701-726.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D., (1992), "Predicting Participation and Production Outcome Through a Two-Dimentional Model of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 35, 571-684.

- Miller D.C. (1991), *Handbook of Research Design and Social Measurement*, (fifth Ed), Sage Publications.
- Motowildo, Stephan J. dan James R. Van Scotter, (1994), "Evidence that Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- McKenna, Eugene dan Nic Beech, (1995), *The Essence of Human Resource Management*, United Kingdom, Prentice Hall Int. Ltd
- Morrow, P. C., McElroy, J. C, and Blum. M., (1988), " Work Commitment Among Departement of Transportation Employees, Profesional Notes", *Review of Public Personnel Administration*, 8, No. 3 , 96-104.
- Morrow, P. C., (1983), "Cocept Redundancy in Organizational Research ; The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, 8, No. 3, 486-500.
- Mowday, R.T., L.w., Porter, and R.M., Steers, (1992), *Employee Organization Likages*, New York, Academic Press.
- Muchamad Syafruddin, (1999), "Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen dan Kultur Organisasional pada Kinerja Manajemen", *Tesis*, Semarang, Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Newstorm, John W, Keith Davis, (1993), *Organizational Behavior : Human Behavior at Work*, 9 th. Ed. Mcgraw-Hill, Inc, New York.
- Nurhajati Ma'mun dan Bisma Dewabrata, (1995), "Identifikasi Nilai-nilai Budaya Kerja dan Pengaruhnya terhadap Sikap Kerja - Studi Kasus Direktorat Produksi PT IPTN", *Proceeding Forum Komunikasi Penelitian Manajemen di Indonesia*.
- O'Reilly, Charles (1991), *Corporations, Culture, and Commitment : Motivation and Social Control in Organizations*, dalam Barry M. Staw, *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, Singapore, Macmillan Publishing Company.
- O'reilly, C.M., & Chatman, J., (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment; The Affective Complience Identification, and Internanalizen on Pro-Social Behavior", *Journal of Applied Psycology*, 471-493.
- Pearce II, John A. dan Richard B. Robinson, Jr, (1997), *Manajemen Strategik - Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Jilid 1, Jakarta, Bina Rupa Aksara.

- Quarstein, V.A., McAfee, R.B., & Glassman, M., (1992), *"The Situational Occurances Theory of Job Satisfaction"*, **Human Relations**, 45, 859-873.
- Rabinowitz, S., and D. Hall, (1977), *"Organizational Research on Job Involvement"*, **Psychological Bulletin**, 84, 265-288.
- Robbins, Stephen P, (1993), *Organizational Behavior*, 6 th Ed, Prentice Hall, Inc, Englewood, Cliffs, New Jersey.
- Romzek, B.S. (1985), *"Perseptions of Agency Effectiveness as the Basic for Defferences in Organizational Involvement ; A research Note"*, **Review of Public Personel Administration**, 6, 76-85.
- Saifuddin Azwar, (1997), **Reliabilitas dan Validitas**, edisi ke-3, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Samsul Arifin, (1997), *"Analisis Internalisasi Budaya Perusahaan PT Timah Tbk. Pasca Restrukturisasi"*, **Laporan Internship**, Yogyakarta, Program Studi Magister Manajemen UGM.
- Sekaran, Uma, (1992), *Research Methods For Business : A skill Building Approach*, Second Ed, John Willey and sons Inc. Singapore
- Scein, Edgar H, (1991), **Psikologi Organisasi**, LPPM & PT., Pustaka Binaman Presindo, Jakarta.
- _____, (1997), *Organizational Culture and Leadership*, edisi ke-2, San Fransisco, Jossey-Bass Publishers.
- _____, (1991), *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, dalam Barry M. Staw, *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, Singapura, Macmillan Publishing Company.
- Schneider, Susan C. dan Jean Louis Barsoux (1997), *Managing Across Cultures*, Great Britain, Prentice Hall Europe.
- Schneider, B., & Bowen, D. E., (1993), *The Service Organization, Human Resources Manajemen Crucial*, **Organizational Dynamics**, 21. 39-52.
- Smith, P. C., Balzer, W. Brannick, M., Englesston, S., Gibson, W., Jhonson, B., Josephson, H., Paul, K., Reilly, C., & Whalen, M., (1987), *"The Revised JDI : A Facelift for an Old Friend"*, **"The Industrial Organization Psychologist**, 24, 31-33.
- Staw, Barry M, (1991), *Psycological Dimentions of Organizatinal Behavior*, Macmillan Publising Co, New York.

Steers, R. M., & Mowday, R. T., (1981), "Employee Turnover and Post-Decision Accomodation Processes", in L.T. Cummings & B. M. Staw (Eds), **Research in Organizational Behavior**, (pp) 237-249, Greenwich, CT., JAI Press

Trompenaars, Fons, (1995), *Riding the Waves of Culture - Understanding Cultural Diversity in Business*, London, Nicholas Brealey Publishing.

Ulrich, Dave ; Brockbank, Wayne and Yeung, Arthur, (1989), "Human Resources Competencies in the 1990s An empirical assessment of what the future holds", **Personnel Administrator**, Vol :34, Iss : 11.

