

BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEINGINAN BERPINDAH: INVESTIGASI EMPIRIS PADA BERBAGAI UNIT KERJA DI UNIVERSITAS BENGKULU

Oleh: Nasution

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu

ABSTRACT

The present research has two main goals, first, to re-test the dimensions of corporate culture from Hofstede et al. (1990). And second, to test the hypotheses regarding the relationship between corporate culture and employee behavior, including job satisfaction, organizational commitment, turnover intent. The sample frame is 952 respondents who serve as educative staff and administrator at the Bengkulu University. Four-hundred-and-eighty-seven respondents completed the questionnaire, resulted the 51.16% respond rate. Factor Analysis and Reliability Analysis from SPSS 12.00 were applied to test the dimensions of corporate culture and the hypotheses were tested using SE-Path from Statistica 5.0. The 42 items questionnaire is loaded in 6 factors, as well as in Hofstede et al.'s study. Seven items dropped because factor loadings were less than 0.40. Another 1 item was drifted in reliability test. Therefore, the final 34 items were analyzed further with SE-Path to test the research hypotheses. Two out of 6 hypotheses are supported (hypothesis 1 and 5); 3 hypothesis are partially supported (hypothesis 2, 3, and 6); and hypothesis 4 are not supported.

Keywords: corporate culture, job satisfaction, organizational commitment, turnover intent.

I. PENDAHULUAN

Budaya organisasi dapat dianalisis melalui 2 perspektif yang berbeda, *pertama*, budaya organisasi sebagai sebuah metafora bagi kehidupan organisasi, *dan kedua*, sebagai sebuah variabel. Sebagai variabel analisis, budaya dapat dikonseptualisasi dan diukur secara terpisah dari variabel-variabel organisasional lainnya (Martin, 2002). Budaya sebagai sebuah variabel penelitian umumnya berfokus pada manifestasi budaya tunggal, misalnya nilai-nilai yang diyakini oleh top eksekutif organisasi, atau persepsi manajemen atau para anggota organisasi tentang norma-norma informal yang mereka percayai.

Menurut Kotter dan Heskett (1998), sebagian besar peneliti budaya organisasi setuju tentang adanya dampak budaya sebuah organisasi terhadap kinerja jangka panjangnya. Budaya organisasi merupakan salah satu determinan perilaku para manajer dalam organisasi, selain struktur, sistem, perencanaan, dan kebijakan-kebijakan formal lainnya; kepemimpinan; dan lingkungan persaingan.

Namun demikian, pada tataran empiris, terutama di Indonesia, dampak budaya organisasi terhadap perilaku para anggotanya masih merupakan *common sense*, yang perlu pembuktian lebih lanjut. Setidaknya penelitian di bidang ini memerlukan banyak replikasi pada berbagai sektor yang berbeda sehingga kesimpulan-kesimpulan yang dihasilkan tidak bersifat parsial dan *misleading*. Oleh karena itu, penelitian di bidang ini tidak hanya perlu dilakukan pada organisasi-organisasi mapan yang berorientasi laba seperti Astra Internasional, IBM atau Pertamina, namun juga penting dilakukan pada organisasi-organisasi yang pada dasarnya tidak menempatkan profitabilitas ekonomis pada skala prioritas sarannya seperti Institusi pendidikan. Perguruan tinggi saat ini juga dihadapkan pada lingkungan persaingan yang semakin bergejolak (*turbulent*), yang tidak hanya datang dari institusi-institusi pendidikan nasional, namun juga dari perguruan-perguruan tinggi global yang semakin intensif membuka perwakilan di seluruh penjuru dunia. Di lain pihak, deregulasi pemerintah pada sektor pendidikan tinggi negeri yang secara bertahap dipersiapkan untuk menjadi Badan Hukum Milik Negara (BHMN) memaksa sektor ini untuk kembali menata diri secara menyeluruh.

Sebagai mana disebutkan sebelumnya, budaya organisasi berdampak terhadap keefektifan dan efisiensi organisasi. Keefektifan dan efisiensi organisasi ini merupakan hasil nyata karena adanya perilaku-perilaku kerja tertentu yang diperlihatkan para anggota organisasi. Kompleksitas dinamika kehidupan organisasi menghasilkan berbagai bentuk perilaku yang diperankan oleh para anggotanya. Perilaku-perilaku kerja karyawan telah menjadi subjek penelitian yang menarik minat para peneliti dan akademisi. Penelitian-penelitian di bidang ini dilakukan terutama untuk membangun konsepsi-konsepsi yang berguna sebagai masukan-masukan dalam menetapkan keputusan-keputusan dan kebijakan-kebijakan dalam bidang manajemen sumberdaya manusia (MSDM), maupun dalam rangka mengembangkan pokok-pokok pengetahuan. Perilaku kerja karyawan telah dikonseptualisasikan ke dalam berbagai konstruk dalam penelitian (Pareke, 2004). Konstruk-konstruk perilaku kerja yang banyak mendapat perhatian para peneliti di antaranya adalah *kepuasan kerja* (antara lain: Pareke *et al.*, 2003; Clugston, 2000; Igalens dan Roussel, 1999; Begley dan Czajka, 1993; Vanderbeg dan Lance, 1992), *komitmen organisasional* (di antaranya: Pareke, 2003; Bozeman dan Parrewe, 2001; Meyer *et al.*, 1998; Ko *et al.*, 1997; Hackett *et al.*, 1994; Dunham *et al.*, 1994; Meyer *et al.*, 1993; Shore dan Wayne, 1993; Meyer *et al.*,

1990) dan *keinginan berpindah* (di antaranya: McElroy *et al.*, 2001; Lyness dan Judiesch, 2001; Lum *et al.*, 1998; Good *et al.*, 1996; Haveman, 1995).

Dalam kehidupan kerja, sosial, dan keluarganya, seseorang akan dilibatkan dengan persaaan emosional, baik negatif maupun positif. Sisi emosional positif yang dirasakan karyawan, oleh para peneliti, telah dikonseptualisasikan ke dalam berbagai konstruk, yang paling banyak mendapat perhatian adalah kepuasan kerja (Pareke, 2004). Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk perilaku karyawan yang didefinisikan sebagai sesuatu yang menyenangkan atau sisi hasil emosional yang positif atas penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Locke, dalam Vanderberg dan Lance [1992]). Kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaan atau semua yang diterimanya secara aktual.

Demikian juga halnya konstruk komitmen organisasional, yang diyakini merupakan modal utama untuk memacu motivasi dan semangat kerja karyawan. Upaya-upaya untuk menumbuhkan dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja menjadi sangat relevan, karena karyawan adalah asset berharga bagi organisasi. Tanpa komitmen yang tinggi dari seluruh karyawan, maka upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi dan usaha untuk menghadapi persaingan tidak akan menunjukkan hasil yang menggembirakan. Penelitian-penelitian yang menggunakan komitmen organisasional sebagai salah satu variabelnya dapat dikelompokkan ke dalam dua perspektif. Pertama, penelitian yang mengkonseptualisasikan komitmen organisasional sebagai konstruk yang unidimensional (di antaranya Pareke, 2005; McFalin dan Sweneey, 1992; Levy dan william, 1998; Tang dan Sarsfield-Baldwin, 1996), dan kedua, penelitian-penelitian yang menjadikan komitmen organisasional sebagai konstruk yang multidimensional (di antaranya Allen dan Meyer, 1990; Dunham *et al.*, 1994; Ko *et al.*, 1997; Meyer *et al.*, 1993; Meyer *et al.*, 1990; Pareke, 2002a). Komitmen organisasional sebagai konstruk yang multidimensional terdiri dari 3 komponen, afektif, kontinuan, dan normatif (Meyer *et al.*, 1998). Komponen afektif mengacuh pada sejauh mana seseorang memiliki keterikatan secara emosional, mengidentifikasi diri dan merasa terlibat di dalam suatu organisasi. Komponen kontinuan merujuk pada komitmen seseorang yang didasarkan atas biaya-biaya yang akan timbul, jika ia tidak komit terhadap organisasi tempatnya bergabung. Dan komponen normatif berhubungan dengan kewajiban moral yang dirasakan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi (Allen dan Meyer, 1990).

Salah satu indikator keefektifan organisasional adalah tingkat perputaran (*turnover*) karyawannya. Sebuah organisasi yang efektif, ditandai dengan rendahnya tingkat perputaran dan perpindahan karyawan dari

organisasi tersebut. Karena tingkat perputaran dan perpindahan karyawan yang tinggi berimplikasi secara kuat terhadap kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan-karyawan yang memiliki keterampilan dan keahlian, dan dapat menghemat biaya praktik-praktik MSDM seperti perekrutan, seleksi, penempatan kembali, pelatihan dan pengembangan dan lain sebagainya (Winkler dan Janger, 1998). Karenanya, kajian tentang perputaran dan perpindahan karyawan semakin menarik minat banyak kalangan, dan menempati posisi yang sangat penting dalam struktur kebijakan-kebijakan dan keputusan-keputusan MSDM, baik dalam perspektif teoritis maupun praktis. Memahami hal-hal yang menjadi pendorong terjadinya perpindahan karyawan dan bagaimana cara mengendalikannya, menghasilkan perdebatan panjang dari persepektif teoritis. Sementara pada perspektif praktis, keterampilan dan strategi serta kebijakan-kebijakan yang dapat diterapkan untuk menekan tingkat perpindahan karyawan menjadi sangat dibutuhkan.

Tingkat perputaran karyawan yang dialami suatu organisasi, sebagai salah satu indikator keefektifan organisasi dapat diprediksi melalui berbagai faktor, salah satunya adalah melalui keinginan berpindah yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri (Iverson dan Pullman, 2000). Good et al. (1996) mendefinisikan keinginan berpindah sebagai suatu keinginan atau kecenderungan (*intention*) seseorang untuk secara aktual berpindah (*turnover*) dari suatu organisasi. Pada tataran empiris, beberapa peneliti telah menggunakan konstruk keinginan berpindah untuk menjelaskan perilaku berpindah karyawan. Brown dan Peterson (1993) misalnya, menggunakan konstruk keinginan berpindah sebagai *proxy* yang mewakili perpindahan aktual karyawan. Sementara beberapa peneliti lainnya menempatkan konstruk keinginan berpindah sebagai prediktor perpindahan karyawan secara aktual (Lum et al., 1998; Good et al., 1996; Iverson dan Pullman, 2000).

Karenanya, penelitian ini bertujuan untuk, *pertama*, untuk melakukan konseptualisasi dan pengujian ulang dimensi-dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Hofstede et al. (1990). *Kedua*, melakukan pengujian hipotesis-hipotesis yang terkait dengan hubungan budaya organisasi dan perilaku kerja karyawan

II. METODE PENELITIAN

2.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini bersifat *explanatory* dengan menggunakan pendekatan survey, dengan unit analisis individual karyawan. Pendekatan *explanatory* digunakan untuk menerangkan penomena budaya organisasi yang dipersepsikan para responden dengan melakukan konseptualisasi dan

menerangkan hubungan sebab-akibat (kausalitas) antara budaya organisasi dengan berbagai perilaku karyawan yang terdiri dari kepuasan kerja, komitmen organisasional dan keinginan berpindah.

2.2 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan adalah data primer, yang merupakan tanggapan para responden terhadap item-item pertanyaan kuesioner. Sumber data untuk penelitian ini adalah tenaga-tenaga edukatif (dosen) dan para karyawan yang bekerja pada Universitas Bengkulu. Kerangka sample (*sample frame*) untuk penelitian ini berjumlah 952 orang responden yang tersebar pada berbagai unit kerja, seperti yang diperlihatkan Tabel 2. 605 orang responden bekerja sebagai dosen, dan sisanya 347 adalah karyawan staff.

Tabel-1
Kerangka Sampel (*Sample Frame*) Penelitian

No.	Unit Kerja	Jumlah Responden
a.	Fakutas Ekonomi	106
b.	Fakultas Hukum	62
c.	Fakultas Pertanian	233
d.	Fakultas Ilmu Sosial dan Politik	75
e.	Fakultas Ilmu Keguruan dan Pendidikan	204
g.	Fakultas MIPA	89
h.	BAAK PSI	40
j.	BAUK	89
k.	UPT-UPT dan LEMBAGA	24
l.	Perpusataan	30
	Jumlah Keseluruhan	952

Data Universitas Bengkulu, 2005

Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, yang didistribusikan kepada masing-masing responden yang menyatakan bersedia berpartisipasi dalam penelitian, melalui unit kerja masing-masing atau diantar langsung kepada responden. Untuk memudahkan responden, kuesioner yang sudah diisi dijemput langsung oleh peneliti ke kantor masing-masing unit kerja di mana responden bertugas. Skenario ini diharapkan mampu meminimalkan risiko tingkat tanggapan yang sangat rendah untuk jenis penelitian survey, dengan memperkecil kemungkinan responden lupa untuk memberikan data yang diperlukan atau kesulitan dalam mengembalikan kuesioner kepada peneliti. Tingkat tanggapan (*respond rate*) yang diharapkan adalah > dari 60%.

Namun dari sisi lain, pengumpulan data dengan metode ini membutuhkan waktu dan dana yang lebih besar dibandingkan dengan pengumpulan data melalui pos mail. Kerahasiaan responden dijamin atas data-data yang telah diberikan.

2.3 Operasionalisasi Variabel-variabel Penelitian

Variabel-variabel pemediasi (*mediating variables*) dalam riset ini adalah dimensi-dimensi budaya perusahaan, yang diadopsi dari *Organizational Practice (OP) Scale* (Hofstede et al., 1990), yaitu: *Dikotomi Orientasi Proses-Hasil*, merefleksikan bagaimana manajemen menginginkan para karyawannya menjalankan proses-proses bisnis sehari-hari (misalnya proses pemberian pelayanan) yang menjangkau beberapa fungsi dan departemen dalam suatu organisasi. Orientasi proses merujuk pada konsistensi para karyawan untuk secara teliti dan teguh melaksanakan tanggung jawab mereka dalam proses-proses tersebut. Orientasi hasil dikarakteristikan dengan tabiat realistis dari tugas individual, yang terlihat sebagai seperangkat kepedulian (*concern*) untuk mencapai hasil akhir yang maksimal. *Dikotomi Orientasi Karyawan-Pekerjaan*, merefleksikan suatu cara bagaimana manajemen mendukung para karyawannya. Orientasi karyawan merefleksikan komitmen organisasi terhadap pengembangan dan pelatihan personal, perhatian terhadap even-even dan prestasi pribadi, serta penanganan atas tekanan-tekanan pekerjaan. *Dikotomi Parochial-Professional*, merefleksikan praktik-praktik manajemen sumberdaya manusia di dalam organisasi. *Parochial* mengimplikasikan praktik-praktik seperti mempekerjakan karyawan di sekitar lokasi perusahaan, menekankan pada keterjaminan pekerjaan dalam jangka panjang, dan penerapan tingkat spesialisasi yang moderat. *Dikotomi Sistem Terbuka-Tertutup*, merefleksikan cara yang digunakan para karyawan dan manajemen berhubungan dengan kritik yang muncul ketika mereka melakukan kesalahan-kesalahan, dan bagaimana publik bereaksi terhadap hal tersebut. Terbuka merefleksikan kemampuan para karyawan dan manajemen untuk secara terbuka mengkritisi pihak-pihak lain dalam perusahaan sehingga organisasi dapat belajar dari kesalahan tersebut tanpa berusaha untuk menjalankan taktik-taktik pembelaan diri. *Dikotomi Kontrol Longgar-Ketat*, merupakan suatu pendekatan yang digunakan manajemen dalam rangka mengendalikan anggota-anggota organisasi, menjalankan aturan-aturan kerja sehari-hari seperti kedatangan karyawan tepat waktu, pemanfaatan jam istirahat, dan penanganan pengeluaran yang dilakukan karyawan. Dalam sebuah organisasi yang longgar, anggota-anggota organisasi tidak harus melapor jika mereka tiba lebih pagi, menggunakan jam istirahat lebih lama, dan manajemen tidak secara aktif memonitor perilaku-perilaku tersebut. *Dikotomi Normatif-Pragmatis*, merefleksikan prinsip-prinsip nilai dan etika yang dianut oleh manajemen. Dalam budaya normatif, manajemen memegang teguh tanggung jawab misi

berdasarkan nilai-nilai dan etika yang diyakini dan mempersyaratkan para karyawan untuk berperilaku berdasarkan misi tersebut.

Untuk menaksir tingkat kepuasan yang didapat responden dari pekerjaannya, digunakan 4 item pertanyaan yang juga digunakan oleh Pareke *et al.* (2003). Item pertanyaan untuk variabel ini, di antaranya adalah: “Saya melakukan sesuatu yang berharga dalam pekerjaan saya”. Dilaporkan bahwa *Cronbach’s coefficient Alpha* untuk variabel ini adalah 0,72. Sedangkan kepuasan gaji diukur dengan menggunakan 5 item pertanyaan, di antaranya: “Saya sangat puas dengan penghasilan yang saya terima”. Komitmen Organisasional diukur dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1990), yang terdiri dari 3 dimensi komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif. Masing-masing komponen komitmen organisasional tersebut terdiri dari 6 item pertanyaan, sehingga jumlah keseluruhannya menjadi 18 item pertanyaan. *Cronbach’s Coefficient Alpha* untuk masing-masing dimensi tersebut dilaporkan oleh Meyer *et al.* (1993) adalah 0.87, 0.79, dan 0.73 berturut-turut. Item-item pertanyaan yang sama telah diuji oleh Ko *et al.* (1997) di Korea Selatan, menghasilkan *Cronbach’s Alpha* berturut-turut 0.86, 0.58, 0.78 pada studi 1 dan 0.87, 0.64, 0.76 pada studi 2 untuk masing-masing dimensi komitmen afektif, kontinuan dan naormatif. Keinginan Berpindah diukur dengan menggunakan 3 item pertanyaan yang diadopsi dari Camman *et al.* (1979). Untuk keseluruhan item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini, diterapkan skala likert 5 point, 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju.

2.4 Metode Analisis Data

Tahapan pertama analisis data adalah melakukan pengujian validitas terhadap konstruk-konstruk OCB dan *taking charge*. *Factor Analysis* diterapkan dengan bantuan program aplikasi *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS 10.2). Setiap konstruk dikatakan valid dan dapat diterima, apabila memiliki skor faktor loading ≥ 0.4 dan tidak menjadi bagian atau anggota faktor lainnya (Heir *et al.*, 1998). Pengujian reliabilitas dilakukan dengan melihat *Cronbach’s coefficient alpha* (α). Pengujian ini diterapkan untuk keseluruhan konstruk penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui reliabilitas atau konsistensi *interitem*, yang mencerminkan kekonsistenan responden dalam menjawab seluruh item-item pertanyaan kuesioner. Responden mungkin saja tidak konsisten dalam menjawab item-item pertanyaan karena perbedaan persepsi, dan mungkin juga disebabkan kurang-pahaman mereka. Analisis data selanjutnya adalah pengujian model beserta hipotesis-hipotesis yang diajukan, dengan menggunakan *Genegal Leas Square – Maximum Likelihood* (GLS-ML) (Schumaker dan Lomax, 1996).

III. TEMUAN PENELITIAN

3.1 Deskripsi Responden

Dari keseluruhan 952 kuesioner yang didistribusikan kepada responden yang termasuk ke dalam kerangka sample (*sample frame*) untuk penelitian ini, hanya 487 kuesioner yang kembali. Tingkat tanggapan (*respond rate*) sebesar 51.16% tersebut masih berada dibawah tingkatan *respond rate* yang diharapkan sbelumnya, yaitu 60%. Namun sudah sangat memuaskan untuk penelitian survei. Responden berasal dari 6 fakultas, yaitu fakultas pertanian, ekonomi, hukum, keguruan dan ilmu pendidikan, matematika dan ilmu pengetahuan alam, ilmu sosial dan politik, serta karyawan-karyawan administratif di lingkungan rektorat dan upt-upt Universitas Bengkulu. Sebagian besar responden, yaitu 59.10% atau 288 orang berjenis kelamin laki-laki, sisanya 40.10% atau 199 orang responden berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan umur, 6.16% responden berumur lebih muda atau berusia 25 tahun; 9.45% berumur antara 26 hingga 30 tahun; 8.83% berumur 31 hingga 35 tahun; 17.45% berusia 36 hingga 40 tahun; 32.85% berusia 41 hingga 45 tahun; 20.95% berusia 46 hingga 50 tahun; dan sisanya 4.31% berusia 51 tahun atau lebih tua. Responden yang memiliki masa kerja kurang dari atau sama dengan 4 tahun sebanyak 12.53%; memiliki masa kerja antara 5 hingga 8 tahun sebanyak 11.29%; memiliki masa kerja antara 9 hingga 12 tahun sebanyak 10.27%; memiliki masa kerja antara 13 hingga 16 tahun sebanyak 14.37%; memiliki masa kerja antara 17 hingga 20 tahun sebanyak 39.43%; dan sisanya 12.11% responden memiliki masa kerja 21 tahun atau lebih lama.

3.2 Pengujian Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan analisis faktor, melalui metode ekstraksi *Principal Component Analysis* dan metode rotasi *Varimax with Kaiser Normalization*. Pengujian ini dilaksanakan dengan bantuan program aplikasi SPSS 12.0 for windows. Dari 42 item pertanyaan yang dimasukkan ke dalam analisis, terbentuk 6 faktor. Ke-6 faktor yang terbentuk terdiri dari 35 item pertanyaan, sehingga 7 item sisanya dibuang (*dropted*) karena tidak memenuhi standar yang diinginkan yaitu memiliki *factor loading* ≥ 0.40 . Selengkapnya hasil analisis faktor disajikan pada tabel 2 (lampiran). Faktor 1 terdiri dari 11 item yang memenuhi persyaratan, faktor 2 terdiri dari 7 item yang memenuhi persyaratan, faktor 3 terdiri dari 4 item yang memenuhi persyaratan, faktor 4 terdiri dari 5 item yang memenuhi persyaratan, faktor 5 terdiri dari 3 item yang memenuhi persyaratan, dan faktor 6 terdiri dari 5 item yang memenuhi persyaratan. Ke 35 item pertanyaan yang telah memenuhi persyaratan validitas tersebut untuk selanjutnya diuji ke dalam analisis reliabilitas.

3.3 Pengujian Reliabilitas

Hasil uji validitas konstruk dengan faktor analisis yang telah disajikan pada bagian sebelumnya menghasilkan 35 item pertanyaan yang membentuk 6 dimensi budaya yang mengacu pada penelitian Hofstede et al (1990). Ke 35 item tersebut selanjutnya dimasukkan ke dalam Reliability Analysis dengan bantuan program aplikasi SPSS 12.0, untuk melihat tingkat reliabilitas inter-item. Hasil analisis menunjukkan bahwa 1 item kembali dibuang (*dropted*) karena memiliki reliabilitas yang sangat buruk. Selengkapnya hasil analisis reliabilitas disajikan pada tabel 3 berikut ini. Semua variabel dalam penelitian ini memperlihatkan tingkat reliabilitas yang memuaskan, berkisar antara 0.603 hingga 0.800. Pengujian reliabilitas terhadap item-item pertanyaan ini dilakukan untuk mengetahui konsistensi *interitem*, yang mencerminkan kekonsistenan responden dalam menjawab seluruh item pertanyaan. Meskipun beberapa peneliti merekomendasikan bahwa reliabilitas seharusnya tidak kurang dari 0.8, namun reliabilitas di atas 0.7 masih dapat diterima (Nunally, dalam Ko *et al.* [1997]). Menurut Sekaran (2000), koefisien *cronbach alpha* kurang dari 0.6 mengindikasikan bahwa reliabilitas buruk, range 0.7 dapat diterima, dan lebih dari 0.8 adalah baik.

Tabel-2
Hasil Analisis Reliabilitas

<i>No.</i>	<i>Dimensi</i>	<i>Sebelum dihapus</i>		<i>Setelah dihapus</i>	
		Jumlah item	Cronbach's	Jumlah item	Cronbach's
1.	<i>Process vs Result</i>	11	0.800	11	0.800
2.	<i>Employee vs Job</i>	7	0.523	6	0.715
3.	<i>Professional vs Parochial</i>	4	0.683	4	0.683
4.	<i>Open vs Close</i>	5	0.666	5	0.666
5.	<i>Loose vs Tight</i>	3	0.691	3	0.691
6.	<i>Normative vs Pragmatic</i>	5	0.603	5	0.603

3.4 Statistik Deskriptif

Tabel 4 (lampiran) menyajikan skor means masing-masing variabel dan korelasi rank-sperman antara seluruh variabel penelitian. Means untuk dimensi budaya organisasi cenderung tinggi kecuali untuk dimensi orientasi karyawan. Demikian juga means untuk variabel-variabel kepuasan kerja, komitmen afektif, komitmen normatif dan keinginan berpindah. Sedangkan skor means untuk komitmen kontinuan cenderung rendah. Korelasi antar variabel-variabel penelitian cenderung moderat dengan skor antara -0.259 hingga 0.419, signifikan pada tingkat $\rho \leq 0.01$ atau 0.05.

3.5 Pengujian Hipotesis

Dari 6 hipotesis yang diajukan, 2 hipotesis mendapat dukungan (hipotesis 1 dan hipotesis 5); 3 hipotesis mendapat dukungan secara parsial (hipotesis 2, hipotesis 3, dan hipotesis 6); dan 1 hipotesis yaitu hipotesis 4 tidak mendapat dukungan. Gambar 4.5 memperlihatkan hasil pengujian terhadap hipotesis-hipotesis penelitian. Hipotesis 1 yang memprediksi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan mendapat dukungan yang signifikan ($\beta = .197$; $\rho \leq .001$). Demikian juga, dukungan didapat untuk hipotesis 5 yang memprediksi adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah ($\beta = .259$; $\rho \leq .05$). Sementara hipotesis 4 yang menduga adanya pengaruh budaya organisasi terhadap keinginan berpindah tidak mendapat dukungan data empiris. Hipotesis 2 yang memprediksi adanya pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional mendapat dukungan secara parsial, di mana hipotesis 2b mendapat dukungan sedangkan hipotesis 2a dan 2c tidak mendapat dukungan. Hasil analisis SE-Path menyimpulkan bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasional kontinuan ($\beta = .084$; $\rho \leq .01$). Sedangkan prediksi tentang adanya pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional afektif ($\beta = .018$; $\rho \leq .213$) dan normatif ($\beta = .024$; $\rho \leq .067$) tidak mendapat dukungan.

Hipotesis 3 yang memprediksi adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional mendapat dukungan secara parsial, di mana hipotesis 3a dan hipotesis 3b mendapat dukungan, tidak seperti halnya hipotesis 3c yang tidak mendapat dukungan. Hasil analisis SE-Path menyimpulkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasional afektif ($\beta = .136$; $\rho \leq .001$) dan komitmen organisasional kontinuan ($\beta = .299$; $\rho \leq .001$). Sedangkan prediksi tentang adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional normatif ($\beta = .060$; $\rho \leq .067$) tidak mendapat dukungan. Hipotesis 6 yang memprediksi adanya pengaruh komitmen organisasional terhadap keinginan berpindah mendapat dukungan secara parsial, di mana hipotesis 6a dan hipotesis 6b mendapat dukungan, tidak seperti halnya hipotesis 6c yang tidak mendapat dukungan. Hasil analisis SE-Path menyimpulkan bahwa komitmen organisasional afektif ($\beta = -1.055$; $\rho \leq .001$) dan komitmen organisasional kontinuan ($\beta = -.364$; $\rho \leq .001$) secara negatif dan signifikan mempengaruhi keinginan berpindah. Sedangkan prediksi tentang adanya pengaruh komitmen organisasional normatif ($\beta = -.552$; $\rho \leq .271$) terhadap keinginan berpindah tidak mendapat dukungan.

IV. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil analisis faktor menghasilkan 6 dimensi budaya seperti halnya yang dihasilkan Hofstede et al. (1990). Ke-enam dimensi tersebut juga mengacuh pada hasil penelitian Hofstede et al. (1990) dinamakan *Process vs Result Oriented*; *Employee vs Job Oriented*; *Professional vs Parochial*; *Open vs Close System*; *Loose vs Tight Control*; dan *Normative vs Pragmatic*. Namun demikian, beberapa item pertanyaan dimensi budaya yang dikemukakan Hofstede et al. (1990) harus dihapus dari konstruk karena tidak memenuhi standar validitas dan reliabilitas yang diinginkan (Tabel-3).

Tabel-3
Item-item Pertanyaan yang Tidak Memenuhi Standar Validitas Konstruk

<i>Item</i>	<i>Item</i>	Factor Loading
4.	Dalam unit organisasi setiap hari muncul tantangan-tantangan baru	.358
7.	Karyawan merupakan orang-orang yang ramah dan bersahabat	.010
14.	Keputusan-keputusan penting dibuat oleh individu (bukan tim/komite)	.169
15.	Unit organisasi hanya memperhatikan apa yang dikerjakan karyawan/dosen	.351
25.	Karyawan didorong untuk berfikir tiga tahun ke depan	-.304
32.	Organisasi dan karyawan bersikap tertutup dan saling menjaga rahasia	.379
34.	Setiap orang berusaha melakukan efisiensi	.177

4.2 Hasil Uji Hipotesis

Dari 6 hipotesis yang diajukan, 2 hipotesis mendapat dukungan; 3 hipotesis mendapat dukungan secara parsial; dan 1 hipotesis yaitu hipotesis 4 tidak mendapat dukungan. Hipotesis 1 yang memprediksi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan mendapat dukungan yang signifikan ($\beta = .197$; $\rho \leq .001$). Hasil ini sejalan dengan konsepsi tentang peranan budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku kerja karyawan (Kotter dan Haskett, 1998). Dukungan juga didapat untuk hipotesis 5 yang

memprediksi adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah ($\beta = .259; \rho \leq .05$). Namun demikian, arah pengaruh yang positif tersebut sangat bertentangan dengan temuan-temuan penelitian sebelumnya (Pareke, 2004; Pareke dan Bachri, 2003; Russ dan McNelly, 1995; Lum et al., 1998; Clugston, 2000) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja secara negatif mempengaruhi keinginan berpindah. Dengan melihat secara lebih teliti pada pola data yang berhasil dijaring dari responden penelitian, penjelasan yang mungkin diberikan atas temuan ini adalah karena tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan juga dibarengi oleh tingginya keinginan berpindah. Hal ini mengimplikasikan bahwa keinginan berpindah karyawan lebih banyak disebabkan oleh faktor-faktor lain seperti komitmen, budaya, tingkat penghasilan ketimbang oleh kepuasan kerja.

Hipotesis 2b mendapat dukungan, sedangkan hipotesis 2a dan 2c tidak mendapat dukungan. Hasil analisis SE-Path menyimpulkan bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasional kontinuan ($\beta = .084; \rho \leq .01$). Sedangkan prediksi tentang adanya pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional afektif ($\beta = .018; \rho \leq .213$) dan normatif ($\beta = .024; \rho \leq .067$) tidak mendapat dukungan. Hipotesis 3a dan hipotesis 3b mendapat dukungan, tidak seperti halnya hipotesis 3c yang tidak mendapat dukungan. Hasil analisis SE-Path menyimpulkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasional afektif ($\beta = .136; \rho \leq .001$) dan komitmen organisasional kontinuan ($\beta = .299; \rho \leq .001$). Sedangkan prediksi tentang adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional normatif ($\beta = .060; \rho \leq .067$) tidak mendapat dukungan.

Hipotesis 6 yang memprediksi adanya pengaruh komitmen organisasional terhadap keinginan berpindah mendapat dukungan secara parsial, di mana hipotesis 6a dan hipotesis 6b mendapat dukungan, tidak seperti halnya hipotesis 6c yang tidak mendapat dukungan. Hasil analisis SE-Path menyimpulkan bahwa komitmen organisasional afektif ($\beta = -1.055; \rho \leq .001$) dan komitmen organisasional kontinuan ($\beta = -.364; \rho \leq .001$) secara negatif dan signifikan mempengaruhi keinginan berpindah. Sedangkan prediksi tentang adanya pengaruh komitmen organisasional normatif ($\beta = -.552; \rho \leq .271$) terhadap keinginan berpindah tidak mendapat dukungan. Selengkapnya hasil uji hipotesis disajikan pada gambar 1 (lampiran).

V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1 Kesimpulan

Pertama, dari 42 item pertanyaan yang dimasukkan ke dalam analisis, terbentuk 6 faktor. Ke-6 faktor yang terbentuk terdiri dari 35 item pertanyaan, sehingga 7 item sisanya dibuang (*dropted*) karena tidak memenuhi standar yang diinginkan yaitu memiliki *factor loading* ≥ 0.40 . Faktor 1 terdiri dari 11 item yang memenuhi persyaratan, faktor 2 terdiri dari 7 item yang memenuhi persyaratan, faktor 3 terdiri dari 4 item yang memenuhi persyaratan, faktor 4 terdiri dari 5 item yang memenuhi persyaratan, faktor 5 terdiri dari 3 item yang memenuhi persyaratan, dan faktor 6 terdiri dari 5 item yang memenuhi persyaratan. Ke 35 item pertanyaan yang telah memenuhi persyaratan validitas tersebut untuk selanjutnya diuji ke dalam analisis reliabilitas.

Kedua, hasil analisis reliabilitas terhadap 35 item pertanyaan menunjukkan bahwa 1 item kembali dibuang (*dropted*) karena memiliki reliabilitas yang sangat buruk. Sehingga item pertanyaan budaya organisasi yang memenuhi persyaratan reliabilitas berjumlah 34 item pertanyaan. Semua variabel dalam penelitian ini memperlihatkan tingkat reliabilitas yang memuaskan, berkisar antara 0.603 hingga 0.800.

Ketiga, dari 6 hipotesis yang diajukan, 2 hipotesis mendapat dukungan (hipotesis 1 dan hipotesis 5); 3 hipotesis mendapat dukungan secara parsial (hipotesis 2, hipotesis 3, dan hipotesis 6); dan 1 hipotesis yaitu hipotesis 4 tidak mendapat dukungan. *Keempat*, hipotesis 2b mendapat dukungan sedangkan hipotesis 2a dan 2c tidak mendapat dukungan. Hasil analisis SE-Path menyimpulkan bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasional kontinuan ($\beta = .084; \rho \leq .01$). Sedangkan prediksi tentang adanya pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional afektif ($\beta = .018; \rho \leq .213$) dan normatif ($\beta = .024; \rho \leq .067$) tidak mendapat dukungan. *Kelima*, hipotesis 3b mendapat dukungan, tidak seperti halnya hipotesis 3c yang tidak mendapat dukungan. Hasil analisis SE-Path menyimpulkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasional afektif ($\beta = .136; \rho \leq .001$) dan komitmen organisasional kontinuan ($\beta = .299; \rho \leq .001$). Sedangkan prediksi tentang adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional normatif ($\beta = .060; \rho \leq .067$) tidak mendapat dukungan. Dan *keenam*, hipotesis 6a dan hipotesis 6b mendapat dukungan, tidak seperti halnya hipotesis 6c yang tidak mendapat dukungan. Hasil analisis SE-Path menyimpulkan bahwa komitmen organisasional afektif ($\beta = -1.055; \rho \leq .001$) dan komitmen organisasional kontinuan ($\beta = -.364; \rho \leq .001$) secara negatif dan signifikan mempengaruhi keinginan berpindah. Sedangkan prediksi tentang adanya pengaruh komitmen

organisasional normatif ($\beta = -.552$; $\rho \leq .271$) terhadap keinginan berpindah tidak mendapat dukungan.

5.2 Saran

Hasil pengujian terhadap instrumen yang mengukur budaya organisasi melalui penelitian ini dapat digunakan untuk keperluan penelitian-penelitian sejenis di masa yang akan datang, karena telah disesuaikan dengan konteks dunia pendidikan di Indonesia. Namun pengujian-pengujian serupa di masa yang akan datang tetap diperlukan untuk melihat dan membandingkan konsistensi-konsistensi hasil uji tersebut. Model yang telah diuji secara empiris dalam penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi para pemimpin unit organisasi dalam upaya mengarahkan perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Model-model yang diuji dalam penelitian ini juga dapat dijadikan landasan bagi penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan perilaku pemimpin dan perilaku bawahan. Perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan variabel dan objek yang diperluas agar lebih memantapkan model dan kesimpulan yang diperoleh untuk dapat digeneralisasikan.

REFERENSI

- Allen, N., & Meyer, J. 1990. The measurement and antecedents of effective, continuance, and normative commitment. *Journal of Occupational Psychological*, 63: 1-18
- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Hom, P. W. 1997. Integrating justice constructs into turnover process: a test of referent cognitions model. *Academy of Management Journal*, 40 (5): 1208-1227.
- Begley, T. M., & Czajka, J.M. 1993. Panel analysis of the moderating effect of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4): 552-556.
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. 2001 the effect of item content overlaps on organizational commitment questionnaire-turnover cognition relationships. *Journal of Applied Psychology*, 8 (1): 11-173.
- Brown, S. P., & Peterson, R.A. 1993. Antecedents and consequences of salespeople job satisfaction: Meta analysis and assesment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30 (1): 63-77.

- Budiharjo, A. 2003. Peranan budaya perusahaan: suatu pendekatan sistematik dalam mengelola perusahaan. *Prasetya Mulya Management Journal*, 14 (8): 51-67.
- Camman, C., Fishman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. 1979. The Michigan organizational assessment questionnaire. *Unpublished Manuscript*, University of Michigan.
- Clugston, M. 2000. The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (4): 477-486.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. 1994. Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*. 79 (3): 370-380.
- Ferdinan, A. 2000. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gerhart, B. 1990. Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 75 (5): 467-476.
- Golberg, C. B., & Waldman, D. A. 2000. Modeling absenteeism: testing alternative measures mediating effects based on job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 667-676.
- Good, L. K., Page, T. J., & Young, C. E. 1996. Assessing hierarchical differences in job related attitudes and turnover among retail managers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (2): 148-165.
- Hacckett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P.A. 1994. Further Assessment of Meyer and Allen (1991) three component of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79 (1): 15-23.
- Hair, Jr. J. F, Aderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Prentice-Hall International, Inc. United States.
- Hatch, M. J., 1993. The dynamic of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18 (4): 657-693.
- Haveman, H. A. 1995. The demographic metabolism of organization: industry dynamic, turnover, and tenure distributions. *Administrative Science Quarterly*, 40: 586-618.
- Hofstede, G. 1994. *Culture and Organizations: Software of the Mind*. HarperCollins Publishers. Hammersmith, London W6 8JB.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. 1990. Measuring organizational culture: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35: 286-316.
- Hom, P. W., Canarikas-Walker, F., Prussia, J. E., & Griffeth, R. W. 1992. A meta-analysis structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6): 890-909.
- Igalens, J., & Rouessel, P. 1999. A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 27 (3): 333-344.
- Johnston, M. W., Parrasuraman, A., Futrell, C. M., Black, W. C. 1990. A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research*, 27 (3): 333-344.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. 1994. Another look at the job satisfaction-live satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6): 939-948.
- Ko, J. W., Price, J. I., & Mueller, C. W. 1997. Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6): 961-973.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. 1998. *Corporate Culture and Performance (Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja)*. Indonesia Edition. PT. Prenhallindo and Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd. Jakarta, Indonesia.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. 1998. The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 53-65.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. 1998. Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction or organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 305-320.
- Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. 2001. Are female managers quitters? The relationship of gender, promotions, and family leaves of absence to voluntary, involuntary, and reduction in force turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6): 1167-1178.
- Martin, J. 2002. *Organizational Culture: Mapping The Terrain*. Sage Publication, Inc. Thousand Oaks, California.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Rude, S. N., 2001. Turnover and organizational performance: a comparative analysis of the effects of

- voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6): 1294-11399.
- McFarlin, D. B., & Sweneey, P. D. 1992. Distributive and procedural justice as predictor of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35 (3): 626-637.
- Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. 1998. Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 29-52.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. 1993. Affective and continuance commitment: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6): 710-720.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. 1990. Commitment to organizations and occupations: extensions and tests of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4): 538-551.
- Pareke, F. Js. 2005. Employee perception of justice in the performance appraisal process: evidence from small businesses in DI Jogjakarta Province, Indonesia. *Jurnal Manajemen Prasetya Mulya*, 10 (2): 68-84
- _____. 2004. Hubungan antara keadilan, kepuasan dan keinginan berpindah: peran komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. *Jurnal Siasat Bisnis*, Volume 2, no. 9, halaman: 157-177.
- _____. 2003. Pengaruh keadilan distributif dan prosedural terhadap komitmen organisasional. *Media Ekonomi dan Bisnis*, 15 (1): 40-53.
- _____. 2002. Persepsi keadilan organisasional dalam penilaian kinerja: sebuah penelitian empiris. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 9 (2): 183-199.
- Pareke, F. Js., Bachri, S., & Astuti, S. D. 2003. Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pengaruh persepsi keadilan organisasional terhadap keinginan berpindah. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 10 (2): 148-161.
- Russ, F. A., & McNelly, K. M. 1995. Link among satisfaction, commitment and turnover intens: the moderating effect of experiences, gender, and performance. *Journal of Business Research*, 34: 57-65.
- Sekaran, U. 2000. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. John Willey & Sons, Inc. United Staed of America.

- Schumaker, R. E., & Lomax, R. G. 1996. *A Beginner's Guide to structural equation Modeling*. Lawrence Erlbaum Associates Publisher, New Jersey.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. 1993. Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5): 744-780.
- Solimun. 2002. Structural Equation Modelling. LISREL dan AMOS. Paper Diklat Three Days with LISREL, *Tidak dipublikasikan*. Universitas Brawijaya Malang.
- Sondergaard, M. 1994. Hofstede's consequences: A study reviews, citations and replications. *Organizational Studies*, 15 (3):447-456.
- Tang, T. L., & Sarsfiel-Baldwin, L. J., 1996. Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advaced Management Journal*, (?): 25-31.
- Vanderberg, R. J., & Lance, C. E. 1994. Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18 (1): 153-167.
- Verbeke, W. 2000. A revision of Hofstede et al.'s (1990) organizational practices scale. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 587-602.
- William, C. R., & Livingstone, L. P. 1994. Another look at the relationship between peformance and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, ? (2): 269-298.
- Winkler, K., & Janger, I. 1998. New employee assimilation. *Executive Excellence*, June: 15-16.
- Witt, L. A., & Nyee, L. G. 1992. Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5): 744-780.
- Zenger, T. R. 1992. Why do employers only reward extreme performance? Relationships among performance, pay, and turnover. *Administrative Scince Quarterly*, 37: 198-219.

Lampiran Hasil Faktor Analisis

No.	Item Pertanyaan	Faktor1	Faktor2	Faktor3	Faktor4	Faktor5	Faktor6
1.	Karyawan diberitahu jika pekerjaan mereka terlaksana dengan baik	.453					
2.	Karyawan merupakan tipikal orang-orang yang enerjik	.695					
3.	Karyawan merasa nyaman meskipun berada dalam situasi-situasi yang tidak biasa	.421					
4.	Dalam unit organisasi setiap hari muncul tantangan-tantangan baru	.358					
5.	Karyawan merupakan tipikal orang-orang yang mampu berinisiatif	.657					
6.	Karyawan menerapkan gaya infomal dalam berinteraksi satu dengan yang lainnya	.469					
7.	Karyawan merupakan orang-orang yang ramah dan bersahabat	.010					
8.	Karyawan mencoba menjadi pioner	.565					
9.	Karyawan diminta untuk berusaha secara maksimal	.545					
10.	Kesalahan-kesalahan diberi toleransi	.633					
11.	Karyawan merupakan tipikal orang-orang yang optimistik	.606					
12.	Karyawan terbuka terhadap orang luar dan pendatang baru	.551					
13.	Pemimpin membantu anggota organisasi yang berpotensi untuk berkembang	.469					
14.	Keputusan-keputusan penting dibuat oleh individu (bukan tim/komite)		.169				
15.	Unit organisasi hanya memperhatikan apa yang dikerjakan karyawan/dosen		.351				
16.	Keputusan terpusat pada pimpinan puncak		-.572				
17.	Pemimpin/atasan mempertahankan orang-orang terbaik untuk tetap menjadi karyawan di departemen/ bagiannya masing-masing		.497				
18.	Perubahan-perubahan ditentukan oleh keputusan manajemen		.615				
19.	Para pedatang baru merasa tidak nyaman dan akhirnya pergi mencari		.605				

	ke unit lain						
20.	Menejemen tidak menyukai anggota serikat pekerja		.507				
21.	Organisasi tidak memiliki keterikatan khusus dengan komunitas lokal		.668				
22.	Organisasi tidak terlalu peduli dengan permasalahan pribadi karyawan		.569				
23.	Kehidupan pribadi karyawan adalah urusannya sendiri			.645			
24.	Kompetensi kerja hanya diperhatikan pada saat penerimaan karyawan			.743			
25.	Karyawan didorong untuk berfikir tiga tahun ke depan			-.304			
26.	Karyawan terdorong untuk mewaspadaai situasi persaingan			.591			
27.	Kerjasama dan saling percaya antar departemen/ bagian berjalan normal			.672			
28.	Hanya orang-orang tertentu saja yang akan cocok dengan unit organisasi				.658		
29.	Satu atau lebih departemen/bagian dalam organisasi membahayakan departemen/bagian lainnya				.573		
30.	Manajemen dapat merasa tersinggung karena hal-hal kecil				.537		
31.	Organisasi kurang memperhatikan lingkungan pisik pekerjaan				.545		
32.	Organisasi dan karyawan bersikap tertutup dan saling menjaga rahasia				.379		
33.	Para anggota baru membutuhkan setahun atau lebih untuk merasa nyaman berada dalam organisasi				.609		
34.	Setiap orang berusaha melakukan efisiensi						.177
35.	Pertemuan/ rapat dilaksanakan tepat waktu						.684
36.	Karyawan merupakan tipikal orang-orang yang selalu tampil rapi						.630
37.	Karyawan selalu berbicara serius tentang organisasi dan pekerjaan						.604
38.	Etika interaksi dan kehidupan kerja bersifat pragmatis, tidak dogmatis					.647	
39.	Organisasi memberikan kontribusi yang relatif kecil terhadap masyarakat					.509	
40.	Organisasi sangat menekankan pentingnya memenuhi kebutuhan pelanggan					.542	
41.	Unit organisasi lebih mementingkan hasil ketimbang prosedur					.649	

42.	Karyawan tidak pernah membicarakan sejarah organisasi					.553	
-----	---	--	--	--	--	------	--

Lampiran Means dan Korelasi Antar Seluruh Variabel Penelitian

	<i>Means</i>	<i>Process</i>	<i>Employee</i>	<i>Profesional</i>	<i>Open</i>	<i>Loose</i>	<i>Normative</i>	<i>kepkerja</i>	<i>kafektif</i>	<i>kkontinu</i>	<i>knormatif</i>	<i>kpindah</i>
<i>Process</i>	39.84	1.000	-.180(**)	-.009	.396(**)	.051	.365(**)	.322(**)	.199(**)	.143(**)	.198(**)	-.055
		.	.000	.846	.000	.261	.000	.000	.000	.002	.000	.230
<i>Employee</i>	16.41	-.180(**)	1.000	.287(**)	-.203(**)	.297(**)	-.154(**)	-.233(**)	-.112(*)	-.006	-.029	.203(**)
		.000	.	.000	.000	.000	.001	.000	.013	.895	.519	.000
<i>Professional</i>	12.36	-.009	.287(**)	1.000	.031	.173(**)	-.007	-.075	-.111(*)	.122(**)	.050	.124(**)
		.846	.000	.	.501	.000	.877	.098	.014	.007	.269	.006
<i>Open</i>	18.76	.396(**)	-.203(**)	.031	1.000	.001	.291(**)	.255(**)	.122(**)	.243(**)	.213(**)	-.064
		.000	.000	.501	.	.975	.000	.000	.007	.000	.000	.160
<i>Loose</i>	9.37	.051	.297(**)	.173(**)	.001	1.000	.035	-.063	-.073	.077	-.030	.026
		.261	.000	.000	.975	.	.438	.165	.108	.090	.504	.568
<i>Normative</i>	17.44	.365(**)	-.154(**)	-.007	.291(**)	.035	1.000	.148(**)	.160(**)	.088	.193(**)	-.018
		.000	.001	.877	.000	.438	.	.001	.000	.053	.000	.685
<i>kepkerja</i>	15.49	.322(**)	-.233(**)	-.075	.255(**)	-.063	.148(**)	1.000	.367(**)	.220(**)	.228(**)	-.094(*)
		.000	.000	.098	.000	.165	.001	.	.000	.000	.000	.039
<i>kafektif</i>	22.17	.199(**)	-.112(*)	-.111(*)	.122(**)	-.073	.160(**)	.367(**)	1.000	.195(**)	.326(**)	-.253(**)
		.000	.013	.014	.007	.108	.000	.000	.	.000	.000	.000
<i>kkontinu</i>	19.48	.143(**)	-.006	.122(**)	.243(**)	.077	.088	.220(**)	.195(**)	1.000	.419(**)	-.259(**)
		.002	.895	.007	.000	.090	.053	.000	.000	.	.000	.000
<i>knormatif</i>	21.23	.198(**)	-.029	.050	.213(**)	-.030	.193(**)	.228(**)	.326(**)	.419(**)	1.000	-.239(**)
		.000	.519	.269	.000	.504	.000	.000	.000	.000	.	.000
<i>kpindah</i>	7.84	-.055	.203(**)	.124(**)	-.064	.026	-.018	-.094(*)	-.253(**)	-.259(**)	-.239(**)	1.000
		.230	.000	.006	.160	.568	.685	.039	.000	.000	.000	.

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed);

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Gambar 1 Hasil Pengujian Model Hubungan Budaya dan Perilaku Kerja Karyawan

