

PENINGKATAN PERILAKU INOVATIF MELALUI BUDAYA ORGANISASI

Bondan Ndaru Prayudhayanti

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

ricadona_6771@yahoo.co.id

ABSTRACT

Human resources is a very important factor as a driver in the face of global current era. The competitiveness of an organization depends on human resources owned. Particularly associated with either organizational commitment and innovative behavior. This study aims to analyze the innovative behavior of the teachers SMK Negeri I Bawen Semarang District.

Variables used in this study is to use a variable of organizational culture and job satisfaction. Organizational culture and job satisfaction serves as an independent variable in analyzing the behavior of innovative teachers of SMK Negeri I Bawen Semarang District. Besides other variables used in this penelian organizational commitment is a variable that serves as an intervening variable. Sampling technique used in this study is to use the census method with a number of respondents as much as 78 teachers at SMK Negeri I Bawen Semarang District. Teknik of analysis data used in this study using analysis techniques Smart PLS (Partial Least Square). The results of this study indicate that the variable organizational culture and job satisfaction has a positive and significant impact on organizational commitment. variables of organizational culture, job satisfaction and organizational commitment also showed a positive and significant impact on the performance of teachers.

Key words: *organizational culture, job satisfaction, organizational commitment and innovative behavior.*

PENDAHULUAN

Komitmen organisasi merupakan sikap karyawan terhadap semua kebijakan dan kegiatan perusahaan sebagai tempat bekerjanya (Long, 1998). Berbagai penelitian telah membuktikan adanya kaitan erat antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja (Mowday *et al*, 1982; Saks *et al*, 1996; Bhuian *et al*, 1994; Elangovan, 2001). Sementara penelitian lain menunjukkan adanya pengaruh komitmen terhadap niat berpindah kerja (*intention to quit*) sebagaimana dilakukan oleh para peneliti lainnya (Bluedom, 1982; clegg, 1983; Cotton *and* Tuttle, 1986; DeCotiis *and* Summer, 1987; Ingram *and* Lee, 1990; serta Sagar, 1990). Perilaku lain seperti kemangkiran (*absenteesism*)

juga dipengaruhi oleh komitmen organisasi sebagaimana dibuktikan dalam penelitian yang berbeda (Steer, 1977; Blau, 1986; Pierce *and* Dunham, 1987; serta Nauman, 1993). Lebih lanjut bentuk perilaku lain berupa turnover terbukti pula dipengaruhi oleh komitmen organisasi dalam penelitian lainnya. (Price *and* Mueller, 1981; Larson *and* Fukami, 1984; serta Elangovan, 2001).

Beberapa penelitian telah mengkaji sejumlah determinan atau penentu komitmen organisasi. Komitmen organisasi dipengaruhi oleh situasi konflik kehidupan kerja (*work-life conflict*) dimana menurut Siegel *et al*. (2005) adanya konflik kerja yang tinggi akan menciptakan komitmen organisasi yang rendah. Dalam fungsinya sebagai *intervening variable*, komitmen

organisasi memediasi hubungan antara *Feedback environment* dengan *work outcomes* yaitu *organizational citizenship behavior* (Watts and Levy, 2004). Sebagai faktor determinan yang menentukan komitmen organisasi dalam penelitian ini ada sejumlah prediktor yang dikembangkan oleh Simmons (2005) diantaranya adalah budaya organisasi dan kepuasan kerja. Meskipun demikian ada pula yang berpendapat bahwa sebetulnya kepuasan kerja merupakan sikap (*attitude*) yang sejajar posisinya dengan komitmen organisasi (Barney and Griffin, 1992). Oleh karena itu dalam berbagai penelitian tentang hubungannya dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja dapat diposisikan sebagai variabel bebas (Witt, 1993) atau sebagai variabel terikat (Wu and Norman, 2005) dan bahkan dikaji secara resiprokal dimana kedua variabel saling berhubungan secara timbal balik (Mathieu and Farr, 1991).

Faktor kepuasan kerja berdampingan erat dengan budaya organisasi yang merupakan topik utama yang penting dalam setiap pembahasan manajemen organisasi saat ini. Namun demikian penelitian yang mengkaji keterkaitan budaya organisasi dengan komitmen organisasi sangat terbatas, sementara kajian yang sudah pernah dilakukan memosisikan budaya organisasi sejajar dengan komitmen organisasi sebagai determinan bagi pencapaian kinerja organisasi (Rashid *et al.*, 2003) atau kajian lain yang membahas tentang keterkaitan budaya organisasi dengan efektifitas organisasi (Denison *et al.*, 2004). Dengan demikian penelitian yang memosisikan budaya organisasi sebagai prediktor komitmen organisasi memiliki makna yang sangat penting untuk dilakukan. Dampak perilaku yang ditimbulkan oleh komitmen organisasi dalam penelitian ini difokuskan pada konsekuensi perilaku inovatif (*innovative behavior*) positif individu tertentu yang secara empiris dikembangkan oleh De Jong and Kemp (2003). Unsur-unsur perilaku inovatif yang dibentuk

komitmen organisasi ini sejalan dengan harapan bagi suatu perusahaan, yang membutuhkan perilaku positif dari individu sebagai karyawan.

Dalam dunia pendidikan, konsekuensi dari komitmen organisasi yang berupa perilaku inovatif memang benar-benar sangat dibutuhkan pada pribadi setiap guru. Perilaku Inovatif diwujudkan dengan sistem pembelajaran yang menggunakan metode terapan. Hal ini diperuntukan dalam menjawab tuntutan perkembangan jaman yang selalu menuntut para guru untuk selalu berperilaku inovatif dalam menyiapkan anak-anak didiknya dalam rangka mempersiapkan diri untuk menghadapi berbagai persoalan yang menantang masa depan mereka. Adapun perilaku inovatif yang seharusnya dapat dikembangkan di lingkungan pendidikan atau sekolah diantaranya inovasi dalam: 1. pengembangan kurikulum, 2. penggunaan metode pembelajaran, 3. penggunaan media pembelajaran, 4. pengelolaan kelas, 5. penanganan siswa serta 6. cara penilaian siswa.

Penelitian ini berusaha menguji lebih jauh pentingnya budaya organisasi dan kepuasan kerja dalam meningkatkan komitmen organisasi dalam meningkatkan perilaku inovatif pegawai.

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Budaya Organisasi

Barney and Griffin (1992) budaya organisasi merupakan "*The set of values that defines for member what the organization stands for, how it operates, and what it considers important*". R Denison (dalam Umam., 2010), mengartikan sebagai nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik-praktik manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut, sedangkan menurut Amnuai (dalam Umam., 2010), budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian

dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah-masalah integrasi internal.

Munculnya budaya organisasi dipengaruhi oleh berbagai macam faktor yang berkaitan dengan eksistensi organisasi. Nankervis *et al.* (1993) mengidentifikasi sejumlah faktor yang mempengaruhi budaya organisasi diantaranya adalah “*company history, present management style, size, structure, the nature of product or services, industrial relations activities, dan national culture*”. Berdasarkan identifikasi ini, budaya organisasi yang berkembang dalam suatu organisasi tidak dapat terlepas dari dinamika situasi unsur-unsur internal dan eksternal organisasi.

Budaya organisasi menjadi topik utama dalam manajemen karena di dalam organisasi terdapat sejumlah individu yang memiliki karakteristik berbeda (Morgan, 1997). Budaya organisasi tidak hanya relevan untuk organisasi yang berorientasi pada *profit* saja, tetapi organisasi di sektor publik juga membutuhkan peran positif budaya organisasi, guna meningkatkan efektifitas dalam pencapaian tujuan dan sasaran. Sadri *and* Lees (2001) mengidentifikasi adanya kriteria kunci budaya organisasi positif 1. budaya positif tidak hanya mengedepankan *mission statement* namun harus disertai dengan visi yang jelas (*clear vision*) yang merefleksikan gambaran psikologis tentang keberhasilan dari masa depan yang ingin diraih, 2. nilai organisasi yang konsisten dengan tujuan organisasi serta terintegrasikan dengan nilai-nilai personal karyawan, 3. setiap karyawan memiliki nilai yang sama tingginya pada semua tingkatan organisasi disertai dengan interaksi karyawan yang ekstensif pada semua bagian dan 4. budaya yang berlaku bersifat adaptasi dimana organisasi dapat menyesuaikan diri dalam rangka merespon terhadap perubahan tidak hanya secara cepat namun juga secara konsisten serta memperlakukan karyawan secara *equal and fair*.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan individu tentang persepsi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari lingkungan organisasi dan pekerjaan yang dilakukan (Barney *and* Griffin, 1992). Davis *and* Newstrom (1993) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang diterima dari pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan generalisasi persepsi individu terhadap pekerjaannya berdasarkan atas aneka ragam tugas dan pekerjaan yang dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Luthans (1985) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: 1. Pekerjaan itu sendiri, isi dari pekerjaan itu sendiri adalah sumber utama dari kepuasan kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Luthans (1985) yang menyatakan bahwa “*some of the most important ingredients of a satisfying job uncovered by surveys include interesting and challenging work, work that is not boring, and a job that provides status*”. Dengan demikian pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan adalah suatu pekerjaan yang mampu mempresentasikan peran penting bagi individu. 2. Pembayaran (upah atau gaji), individu melihat pembayaran sebagai cerminan organisasi dalam menghadapi kontribusinya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Upah atau gaji merupakan faktor yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja (Long, 1998). 3. Promosi, kesempatan untuk mendapat promosi bagi individu mempengaruhi tingkat kepuasan tertentu. Dalam promosi pekerjaan atau jabatan, di dalamnya terkandung pula sejumlah bentuk lain, misalnya kenaikan gaji atau upah yang menyertai promosi setiap individu. 4. Teman sekerja (*co-workers*), kesetiakawanan, kerukunan dan kesediaan untuk saling bekerjasama antara teman sekerja merupakan sumber bagi peningkatan kepuasan kerja. Kelompok kerja yang kohesif mampu menciptakan

suasana lingkungan kerja menjadi lebih menyenangkan. 5. Kondisi kerja, faktor ini lebih banyak berkaitan dengan kondisi fisik lingkungan kerja. Jika kondisi kerjanya berkualitas baik, misalnya tampak bersih dan menarik, maka individu akan dapat lebih semangat melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya jika kondisi lingkungan kerja tidak berkualitas baik misalnya kotor, berisik, dan panas maka individu seringkali tidak betah dan mengeluh dalam bekerja. 6. Pengawasan atau penyeliaan (*supervisory*), Cara organisasi mengawasi individu selama bekerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Individu yang mendapat pengawasan dengan cara yang lebih manusiawi dan bersahabat akan lebih senang dibandingkan jika organisasi mengawasinya dengan cara yang sifatnya tidak bersahabat.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan usaha untuk mengidentifikasi diri dan melibatkan diri dalam organisasi dan berharap tetap menjadi anggota organisasi (Robbins, 2001). Mowday (1982) mendefinisikan komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dengan organisasi kerja. Meyer Herscovith (2001) mendefinisikan komitmen sebagai suatu kekuatan atau setting pemikiran yang mengikat individu kedalam suatu tindakan untuk terikat kepada suatu tujuan atau lebih. Porter (dalam Cohen and Gattiker, 2001), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang relatif stabil sebagai keyakinan dan penerimaan yang kuat atas nilai-nilai dan tujuan organisasi, suatu kemauan untuk berusaha menggunakan segala daya bagi kepentingan organisasi, dan berkeinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Menurut Allen and Mayer (1990), ada tiga komponen dalam komitmen organisasi, yaitu: 1. *affective*, yaitu komitmen yang menunjukkan keinginan karyawan untuk melibatkan diri dan mengidentifikasi diri dengan organisasi

karena adanya kesesuaian nilai-nilai dalam organisasi. 2. *continuance*, yaitu komitmen yang timbul karena ada kekhawatiran terhadap kehilangan manfaat yang biasa diperoleh dari organisasi. 3. *normative*, yaitu komitmen yang muncul karena karyawan merasa berkewajiban untuk tinggal dalam organisasi. Suatu organisasi yang memiliki tenaga kerja yang memiliki komitmen akan menambah keunggulan organisasi (Allen and Meyer dalam Rashid *et al.*, 2003).

Sebagai konsekuensi dari sejumlah determinan, secara teoritis komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dalam hal ini Greenberg and Baron (1993) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu bentuk sikap yang dipengaruhi karakteristik individu atau pekerja, adanya peluang pekerjaan alternatif, dan perlakuan organisasi. Atas dasar pandangan tersebut, dalam penelitian ini dikembangkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu budaya organisasi dan kepuasan kerja. Pengembangan ini didasarkan atas hasil penelitian yang dilakukan oleh Simmons (2005).

Budaya organisasi memiliki peran utama dalam membangun iklim organisasional. Iklim organisasi yang positif yang dibangun melalui budaya organisasi dapat mempengaruhi komitmen organisasi (Rashid *et al.*, 2003). Penelitian Kim and Rowley (2005) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Sadri and Lees (2001) menunjukkan bahwa budaya organisasi harus diintegrasikan dengan nilai-nilai individual untuk membangun organisasi yang kuat yang pada gilirannya akan menumbuhkan kemampuan organisasi dalam bersaing (*competitive advantage*). Persepsi positif terhadap iklim organisasi yang diikuti dengan munculnya sikap dalam bentuk komitmen organisasi menurut Chan *et al.*, (2004) bersinergi dengan strategi bersaing dan praktek manajemen dapat mempengaruhi kinerja. Kepuasan

kerja dalam penelitian ini diprediksikan sebagai variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi sebagaimana dikaji oleh Martin and O'Laughlin (1984) dan Yousef (1998) dalam konteks atau obyek penelitian yang berbeda. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hasil persepsi individual terhadap lingkungan kerjanya yang menghasilkan terbentuknya sikap tertentu (Rowden and Ahmad, 2000) dimana pimpinan berperan sangat penting dalam menjalankan fungsi pengawasannya (Griffin et al., 2001) untuk mendukung individu dan memberikan terbukanya peluang karier bagi individu (Nachbagauer and Riedl, 2002) sebagai upaya untuk dapat meningkatkan komitmen organisasi. Penelitian Wu and Norman (2005) menunjukkan adanya korelasi positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Berdasarkan pandangan-pandangan tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H1: Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

H2: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Perilaku Inovatif

Perilaku inovatif menurut Price (1997) pada dasarnya merupakan kemampuan individu melakukan perubahan cara kerja dalam bentuk mengadopsi prosedur, praktek dan teknik kerja yang baru dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

Gaynor (2002), mendefinisikan perilaku inovatif sebagai tindakan individu untuk menciptakan dan mengadopsi ide-ide/pemikiran atau cara-cara baru guna diterapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan. Menurut De Jong and Kemp (2003) inovasi dapat diartikan sebagai semua tindakan individu yang diarahkan pada kepentingan organisasi dimana didalamnya dilakukan introduksi dan aplikasi ide-ide baru yang menguntungkan.

Perilaku inovatif bukanlah semata-mata dipengaruhi faktor bawaan atau internal. Perilaku inovatif dalam bekerja sering muncul

manakala seorang karyawan menghadapi tantangan dalam pekerjaannya, mendapat kewenangan yang luas dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Organisasi juga harus menyadari bahwa iklim yang mendukung aktifitas individu dapat mendorong untuk berinovasi. Ada 3 (tiga) fase dalam melakukan proses inovasi, adalah sebagai berikut: 1. *Generating ideas*, keterlibatan individu dan tim dalam menghasilkan ide untuk memperbaiki produk, proses dan layanan yang ada dan menciptakan sesuatu yang baru. 2. *Harvesting ideas*, melibatkan sekumpulan orang untuk mengumpulkan ide-ide yang telah ada dan melakukan evaluasi terhadap ide-ide tersebut. 3. *Developing and implementing idea*, mengembangkan ide-ide yang telah terkumpul dan selanjutnya mengimplementasikan ide-ide tersebut.

Budaya organisasi dan kepuasan kerja adalah variabel yang sangat penting bagi setiap organisasi untuk membangun sikap komitmen organisasi dan perilaku yang inovatif dalam konteks pencapaian kinerja organisasi Perilaku kerja yang positif dalam bentuk inovasi (*innovative behavior*) menjadi bagian yang penting untuk mempersiapkan kemampuan daya saing. Dengan demikian pengembangan budaya organisasi dan kepuasan kerja dapat menciptakan iklim organisasi yang positif (Wallace et al., 1999) sebagai kebutuhan mutlak untuk dapat mendorong terciptanya perilaku inovatif.

Penelitian yang dilakukan oleh Rashid et al. (2003) telah membuktikan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja di beberapa perusahaan di Malaysia. Dengan menggunakan tipologi budaya organisasi dari Desphande and Farley (2004) dan penelitian Rashid et al. (2003) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja. Implikasi temuan hasil penelitian memberikan pengertian yang lebih baik tentang hubungan faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi dalam rangka meningkatkan efektifitas manajerial

dan keberhasilan organisasi. Hasil penelitian Wallace *et al.* (1999) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu membentuk iklim yang kondusif bagi nilai-nilai manajerial organisasi dan penelitian Erickson (1996) menekankan aspek lingkungan organisasi yang berorientasi pada budaya riset dan pengembangan sebagai faktor penting perusahaan untuk menghadapi persaingan.

Perilaku inovatif merupakan konsekuensi dari sejumlah persepsi dan sikap individu (Hult *et al.*, 2004). Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk proses persepsi individu terhadap lingkungannya. Alvarez (2004) yang menyatakan bahwa sumber keberhasilan industri kecil tidak semata-mata dipengaruhi oleh program-program publik seperti kebijakan bisnis internasional, dan pemanfaatan program promosi ekspor yang diberikan pemerintah, namun secara internal industri kecil harus melakukan intervensi yang dapat memuaskan kerja para karyawannya.

Dalam penelitian ini dikembangkan konsekuensi komitmen organisasi dalam bentuk perilaku inovatif dengan merujuk pada kajian yang dilakukan oleh Vermeulen (2004) menekankan pentingnya mengelola perilaku inovatif sebagai upaya dalam membangun komitmen organisasi. De Jong *and* Kemp (2003). Hal mendasar yang menguatkan argumentasi penetapan konsekuensi komitmen organisasi dalam bentuk perilaku inovatif disesuaikan dengan tuntutan yang harus dipenuhi para guru-guru SMK Negeri I Bawen Kabupaten Semarang untuk dapat bersaing. Dari beberapa uraian tersebut, hipotesis yang dapat dikembangkan dalam penelitian ini adalah :

H3 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku inovatif.

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku inovatif.

H5 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap perilaku inovatif.

METODE PENELITIAN

Populasi penelitian ini adalah guru-guru

SMK Negeri I Bawen Kabupaten Semarang yang berjumlah 82 orang. Mengingat sedikitnya jumlah populasi, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampling sensus. Teknik ini dapat dilakukan apabila jumlah populasi di bawah 100 orang (Arikunto, 1996). Teknik sampling sensus berarti seluruh populasi disajikan sebagai sampel dalam penelitian, sehingga didalam melakukan penelitian seluruh populasi diberikan kuesioner. Akan tetapi dari 82 kuesioner yang dibagikan hanya 78 kuesioner saja yang kembali dan layak untuk dilakukan penelitian. Dari jumlah tersebut, penelitian ini dikategorikan masih sangat layak untuk dilakukan karena *respon rate* yang didapat sudah 95%. Adapun sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua sumber data yaitu data primer dengan penyebaran kuisisioner kepada responden dan data sekunder yang berasal dari literatur yang berhubungan dengan obyek penelitian di SMK Negeri I Bawen Kabupaten Semarang. Metode pengumpulan data dilakukan dengan dua cara yaitu dengan menyebarkan kuesioner yang terdiri dari 17 pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka untuk tiap variabel dan metode wawancara. Variabel budaya organisasi, variabel kepuasan kerja, variabel komitmen organisasi masing-masing diukur dengan menggunakan 4 indikator, variabel perilaku inovatif diukur menggunakan 5 indikator dengan skala likert 1 sangat tidak setuju sampai dengan 5 sangat setuju dan khusus untuk variabel kepuasan kerja skala likert 1 sangat tidak puas sampai dengan 5 sangat puas. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan *software SmartPLS*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Berdasarkan hasil deskripsi jenis kelamin responden menunjukkan bahwa jumlah responden berjenis kelamin laki-laki lebih banyak yaitu 36 responden (46%) dibandingkan dengan responden perempuan

sebanyak 42 orang (54%). Ditinjau dari sisi umur mayoritas usia guru-guru SMK Negeri Bawen Kabupaten Semarang berada dalam kelompok umur 31–40 tahun yaitu sebanyak 31 responden (40%), berikutnya adalah kelompok umur >51 tahun sebanyak 20 orang (26%), <30 tahun sebanyak 15 orang (19%), kelompok usia 41-50 tahun sebanyak 12 orang (15%). Dilihat dari tingkat pendidikan mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan S1 sebanyak 69 orang (88%) sedangkan S2 sebanyak 4 orang (5%), D3 sebanyak 5 orang (6%) dan dalam penelitian ini tidak terdapat responden yang memiliki pendidikan SMU/SMK. Dilihat dari masa kerja, guru-guru SMK Negeri I Bawen Kabupaten Semarang memiliki masa kerja yang beragam tersebar secara merata dari masing-masing kelompok interval, masa kerja <5 tahun sebanyak 14 orang (18%), masa kerja 6-10 tahun sebanyak 18 orang (23%), masa kerja 11-20 tahun sebanyak 22 orang (28%) dan masa kerja >21 tahun sebanyak 24 responden (31%).

Deskripsi Variabel

Nilai mean jawaban responden terhadap variabel budaya organisasi secara rinci dapat dilihat dari nilai mean per indikatornya. Nilai mean indikator tanggung jawab individu (X1.1) 4,08 berada dalam kriteria kelas interval yang tinggi. Artinya guru-guru SMK Negeri I Bawen memiliki tanggung jawab yang melekat pada individu dalam melaksanakan tugasnya. Nilai mean jawaban responden terhadap indikator praktek manajemen sumber daya manusia (X1.2) 4,13 berada dalam kriteria kelas interval yang tinggi. Artinya SMK Negeri I Bawen menerapkan praktek manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan secara obyektif dengan mengedepankan prinsip *the right man, the right place and in the right time*. Nilai mean jawaban responden terhadap indikator kebijakan organisasi (X1.3) 4,09 berada dalam kriteria kelas interval yang tinggi. Artinya bahwa guru-guru SMK Negeri I Bawen memiliki

kebijakan organisasi yang menitikberatkan pada kesejahteraan individu. Nilai mean jawaban responden terhadap indikator etika organisasi (X1.4) 3,99 berada dalam kriteria kelas interval yang tinggi. Artinya guru-guru SMK Negeri I Bawen memiliki etika organisasi yang menitikberatkan pada tanggung jawab sosial dan menunjang kesesuaian perilaku dengan misi sosial organisasi.

Nilai mean jawaban responden terhadap variabel kepuasan kerja secara rinci dapat dilihat dari nilai mean per indikatornya. Nilai mean indikator kepuasan terhadap tantangan (X2.1) 4,06 berada dalam kriteria kelas interval yang tinggi. Artinya guru-guru SMK Negeri I Bawen memiliki kepuasan pekerjaan terhadap tantangan, keberhasilan dalam penyelesaian tugas dapat memberikan kepuasan tersendiri. Nilai mean indikator kepuasan terhadap pengawasan (X2.2) 4,06 berada dalam kriteria kelas interval yang tinggi. Artinya pimpinan SMK Negeri I Bawen menerapkan pengawasan dengan mengedepankan suasana keterbukaan dan kekeluargaan sehingga dapat memberikan kenyamanan dalam bekerja. Nilai mean indikator kepuasan terhadap gaji (X2.3) 3,93 berada dalam kriteria kelas interval yang tinggi. Artinya guru-guru SMK Negeri I Bawen memiliki gaji yang cukup untuk dapat memenuhi segala kebutuhan hidupnya. Nilai mean indikator kepuasan terhadap hubungan (X2.4) 3,92 berada dalam kriteria kelas interval yang tinggi. Artinya guru-guru SMK Negeri I Bawen memiliki hubungan dengan sesama rekan kerja yang erat, saling tolong menolong dan bekerjasama dalam pencapaian tujuan.

Nilai mean jawaban responden terhadap variabel komitmen organisasi secara rinci dapat dilihat dari nilai mean per indikatornya. Nilai mean indikator bahagia bekerja dalam hidup untuk organisasi (Y1.1) 4,06 berada dalam kriteria kelas interval yang tinggi. Artinya guru-guru SMK Negeri I Bawen merasa bahagia bekerja didalam organisasi sehingga melaksanakan tugasnya dengan penuh dedikasi. Nilai mean jawaban

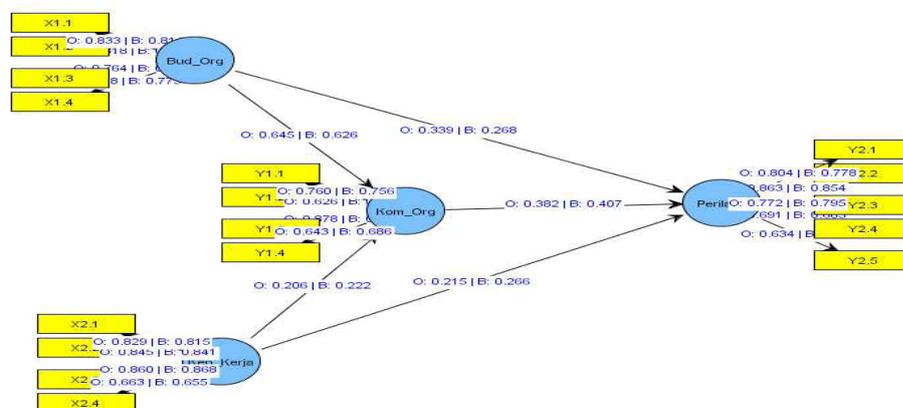
responden terhadap indikator sikap individu untuk memiliki organisasi (Y1.2) 4,26 berada dalam kriteria kelas interval yang tinggi. Artinya guru-guru SMK Negeri I Bawen memiliki jiwa loyalitas yang tinggi kepada organisasi sehingga berusaha untuk selalu menunjukkan prestasinya. Nilai mean jawaban responden terhadap bekerja dalam organisasi merupakan kebutuhan (Y1.3) 3,92 berada dalam kriteria kelas interval yang tinggi. Artinya guru-guru SMK Negeri I Bawen merasa dengan bekerja di dalam organisasinya tersebut dapat mencukupi segala kebutuhannya. Nilai mean jawaban responden terhadap untuk tetap bekerja didalam organisasi (X1.4) 3,99 berada dalam kriteria kelas interval yang tinggi. Artinya guru-guru SMK Negeri I Bawen tidak memiliki niat untuk pindah dari organisasi. Kecuali untuk kepentingan promosi jabatan dan dipindah tugaskan oleh pemerintah sebagai salah seorang tugas pegawai negeri yang merupakan abdi negara.

Nilai mean jawaban responden terhadap variabel perilaku inovatif secara rinci dapat dilihat dari nilai mean per indikatornya. Nilai mean indikator menghasilkan ide baru (Y2.1) 3,86 berada dalam kriteria kelas interval yang tinggi. Artinya guru-guru SMK Negeri I Bawen selalu dapat menghasilkan ide-ide yang baru didalam menjalankan tugasnya. Nilai mean jawaban responden terhadap

mengidentifikasi adanya peluang baru (Y2.2) 3,91 yang berada dalam kriteria kelas interval yang tinggi. Artinya guru-guru SMK Negeri I Bawen mampu mengidentifikasi adanya peluang baru dengan cara memanfaatkan hal-hal yang belum pernah digunakan oranglain pada umumnya.

Nilai mean jawaban responden terhadap terdapat sesuatu yang lain yang bermanfaat untuk pekerjaan (Y2.3) 3,97 berada dalam kriteria kelas interval yang tinggi. Artinya guru-guru SMK Negeri I Bawen selalu memanfaatkan segala sesuatu yang ada didalam lingkungan organisasi dapat bermanfaat untuk seluruh anggota organisasi, diantaranya dengan menjadikan lahan kosong yang ada di lingkungan organisasi menjadi lahan pertanian atau lahan untuk peternakan yang produktif. Nilai mean jawaban responden terhadap belajar berbagai hal baru (Y2.4) 3,82 berada dalam kriteria kelas interval yang tinggi. Artinya guru-guru SMK Negeri I Bawen selalu belajar berbagai hal yang baru untuk menunjang pelaksanaan tugasnya dengan mengikuti diklat, seminar, workshop dan masih lain sebagainya. Nilai mean jawaban responden terhadap mencari informasi dan pengetahuan yang baru (Y2.5) 4,08 berada dalam kriteria kelas interval yang tinggi. Artinya SMK Negeri I Bawen menyediakan fasilitas untuk lingkungan organisasinya

**Gambar 1
HASIL PLS**



dalam hal mencari pengetahuan baru diantaranya dengan menjadikan SMK Negeri I Bawen sebagai area *hotspot*.

Model Penelitian

Berdasarkan hasil uji inner model, didapatkan signifikansi hubungan antar variabel ada pada gambar 1.

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Gambar 1 nilai pengaruh langsung antara variabel budaya organisasi terhadap perilaku inovatif memiliki koefisien jalur sebesar 0,339. Sedangkan nilai pengaruh tidak langsung antara variabel budaya organisasi terhadap perilaku inovatif melalui komitmen organisasi memiliki koefisien jalur sebesar 0,645 X 0,382 = 0,246. Artinya budaya organisasi langsung mempengaruhi perilaku inovatif tanpa mempengaruhi komitmen organisasi.

Pengaruh langsung antara variabel kepuasan kerja terhadap perilaku inovatif memiliki koefisien jalur sebesar 0,215. Sedangkan nilai pengaruh tidak langsung antara variabel budaya organisasi terhadap perilaku inovatif melalui komitmen organisasi memiliki koefisien jalur sebesar 0,206 X 0,382 = 0,079. Artinya kepuasan kerja langsung mempengaruhi perilaku inovatif tanpa mempengaruhi komitmen organisasi.

Sedangkan variabel komitmen organisasi terhadap perilaku inovatif hanya memiliki pengaruh langsung dengan koefisien jalur sebesar 0,382.

Uji Hipotesis

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dengan t-statistik (7,591) > t-tabel (1,671). Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi t-statistik (2,602) > t-tabel (1,671) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif t-statistik (2,756) > t-tabel (1,671). Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif t-statistik (2,042) > t-tabel (1,671). Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif t-statistik (4,083) > t-tabel (1,671).

Pembahasan

Hasil olah data menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan Kim *and* Rowley (2005), Rashid *et al.* (2003) dan Sadri *and* Less (2001). Penelitian Kim *and* Rowley (2005) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Penelitian Rashid *et al.* (2003) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen mempengaruhi kinerja organisasi. Penelitian Sadri *and* Lees (2001) menunjukkan bahwa budaya organisasi harus diintegrasikan dengan nilai-nilai individual untuk membangun organisasi yang kuat yang pada gilirannya akan menumbuhkan kemampuan organisasi dalam bersaing (*competitive advantage*).

Hasil olah data menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang

Tabel 1
UJI HIPOTESIS

	<i>original sample estimate</i>	<i>Mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
Bud_Org - > Kom_Org	0.645	0.626	0.085	7.591
Kep_Kerja - > Kom_Org	0.206	0.222	0.079	2.602
Bud_Org - > Perilaku	0.339	0.268	0.123	2.756
Kep_Kerja - > Perilaku	0.215	0.266	0.105	2.042
Kom_Org - > Perilaku	0.382	0.407	0.094	4.083

Sumber : data primer yang diolah, 2011

positif dan signifikan terhadap komitmen. Hal ini menguatkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wu *and* Norman (2005), Yousef (1998) dan Martin *and* O'Laughlin (1984). Penelitian Wu *and* Norman (2005) menunjukkan adanya korelasi positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Penelitian Yousef (1998) menunjukkan bahwa secara positif, kepuasan kerja merupakan prediktor bagi komitmen organisasi. Sementara penelitian Martin *and* O'Laughlin (1984) menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja di kalangan karyawan paruh waktu pada sebuah Batalion Angkatan Darat Amerika Serikat secara konsisten mempengaruhi peningkatan komitmen organisasi.

Hasil olah data menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif, Hal ini menguatkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Desphande *and* Farley (2004), Hult *et al.* (2004), Wallace *et al.* (1999) dan Erickson (1996). Keterkaitan antara budaya organisasi dan perilaku inovatif merupakan pusat perhatian dari penelitian Desphande *and* Farley (2004). Hult *et al.* (2004) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dalam lingkungan perusahaan yang penuh dengan tantangan, budaya organisasi merupakan determinan utama bagi perilaku inovatif untuk mencapai kinerja perusahaan secara optimal. Hasil penelitian Wallace *et al.* (1999) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu membentuk iklim yang kondusif bagi nilai-nilai manajerial organisasi, dan penelitian Erickson (1996) menekankan aspek lingkungan organisasi yang berorientasi pada budaya riset dan pengembangan sebagai faktor penting perusahaan untuk menghadapi persaingan.

Hasil olah data kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif. Hal ini menguatkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alvarez (2004) yang menyatakan bahwa sumber keberhasilan industri kecil tidak semata-mata dipengaruhi oleh

program-program publik seperti kebijakan bisnis internasional, dan pemanfaatan program promosi ekspor yang diberikan pemerintah, namun secara internal industri kecil harus melakukan intervensi yang dapat memuaskan kerja para karyawan.

Hasil olah data menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif. Hal ini menguatkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vermeulen (2004) menekankan pentingnya mengelola inovasi produk melalui upaya dalam membangun komitmen organisasi. Hasil penelitiannya juga mengidentifikasi proses inovasi dapat diatasi dengan peningkatan komitmen organisasi seiring dengan berbagai hambatan internal. De Jong *and* Kemp (2003) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa persepsi terhadap tantangan pekerjaan, otonomi, perhatian pada strategi, kontak eksternal dan diferensiasi pasar secara positif mempengaruhi terciptanya perilaku inovatif .

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini diperoleh simpulan atas masalah penelitian bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi serta budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa upaya meningkatkan perilaku inovatif guru-guru SMK Negeri I Bawen Kabupaten Semarang dapat dilakukan melalui peningkatan budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Implikasi Manajerial

Pentingnya budaya organisasi dan kepuasan kerja dalam meningkatkan komitmen organisasi dan perilaku inovatif, maka penting bagi organisasi untuk memperbaiki implementasi variabel-variabel

tersebut, melalui upaya peningkatan praktek manajemen sumber daya manusia didalam organisasi yang mendasarkan pada nilai-nilai obyektifitas didalam lingkungan organisasi, upaya peningkatan hubungan dengan karyawan lain atau *coworkers*, upaya untuk selalu meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi dan peningkatan upaya mencari informasi dan pengetahuan yang baru.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mengukur komitmen dan

perilaku inovatif dengan menggunakan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja berdasarkan kondisi yang ada di SMK Negeri I Bawen Kabupaten Semarang pada saat penelitian, sehingga belum tentu hasilnya sama jika di aplikasikan pada waktu dan tempat berbeda. Data pendukung yang dirasa penulis masih kurang sebagai bahan analisis, sehingga masih perlu ditambahkan sebagai bahan mencari solusi permasalahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, J., (1996), *Effective Innovation. How to Stay Ahead of The Competition*. London: Pan Book.
- Allen, N.J., and J.P. Meyer, (1990), *The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization*. *Journal of Occupational Psychology*. 63 (1): 1-18.
- Barney, J.B. and Griffin, R.W., (1992), *Management of Organizations: Strategy, Structure, & Behavior*, Boston, Houghton Mifflin Company.
- Bluedom, A.C., (1982), *The Theories of Turnover, in Bacharach, S. (ed), Perspectives in Sociology: theory and research*. Greenwich CT., JAI Press.
- Bhuan, S.N., E.S.Al-Shammari, O.A. Jefri, and J.N. Prasad, (1994), *Organizational commitment, job satisfaction and job characteristics: an empirical study of expatriates in Saudi Arabia*. *International Journal of Commerce and Management*. 6 (3/4): 57-69
- Blau, G.J., (1986), *Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism*. *Journal of Management*. 12 (5): 577-584.
- Chan, L.L.M., M.A.. Snape, (2004), *In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance*. *International Journal of Human Resource Management*. 15 (1): 17-35.
- Clegg, C.W., (1983), *Psychology of Employee Lateness, Absence and Turnover: a Methodological Critique and Empirical Study*. *Journal of Applied Psychology*. 68 (1): 88-101.
- Cohhen and Gattiker, (2001), *The Relationship Between Organizational Support, Employee Development and Organizational Commitment*. An Emprical Study, *Human Resource Development Quaterly*, 12 (3)
- Cotton, J., and J. Tuttle, (1986), *Employee Turnover: a Meta Analysis and Review With Implications for Research*. *Academy of Management Review*. 11 (1): 55-70.
- Davis, K., and J.W. Newstrom, (1993) *Human Behavior at Work*. New York, McGraw-HillBook Company.
- DeCottis, T.A., and T.P. Summers, (1987), *A path Analysis of a Model of The Antecedents and Consequences of Organizational Commitment*. *Human Relations*. 4 (7): 455-470.
- De Jong, J.P.J., and R.Kemp, (2003), *Determinants of Co-Workers' Innovative Behavior. An Investigation Into Knowledge Intensive Service*. *International Journal of Innovation Management*. 7 (2): 189-212.

- Denison, D.R., S. Haaland, and P. Goelzer, (2004), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness: is Asia Different From The Rest of The World?*. Organizational Dynamics. 33 (1): 98-109.
- Dessler, G., (1986), *How to earn your employee's commitment*. Academy of Management Executive. 13 (2): 58-67.
- Deshpande, R., and J.U. Farley, (2004), *Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey*. International Journal of Research in Marketing. 21 (1): 3-22.
- D'Netto, B., and Sohal, A.S., (1999), *Human Resource Practices and Workforce Diversity: an Empirical Assessment*. International Journal of Manpower. 20 (8): 530-547.
- Elangovan, A.R., (2001), *Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment and Intention to Quit: a Structural Equations Analysis*. Leadership and Organization Development Journal. 22 (4): 159-165.
- Erickson, G.S., (1996), *Environment and innovation; the case of the small entity*. Industrial Marketing Management. 25 (6): 577-587
- Gaynor, G.H., (2002), *Innovation by design*. New York, American Management Association.
- Ghozali., 2005. *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*. BP UNDIP, Edisi 3.
- Greenberg, J. and R.A. Baron, (1993), *Behavior in organization (4th ed.)*. New York, Allen & Bacon.
- Griffin, M.A., M.G. Patterson, and M.A. West, (2001), *Job satisfaction and team work: the role of supervisor support*. Journal of Organizational Behavior. 22 (5): 537-550.
- Guest, D.E., (1987), *Human Resource Management and Industrial Relations*. Journal of Management Studies. 24 (25): 503-521.
- Hult, G.T.M. R.F. Hurley, and G.A. Knight, (2004), *Innovativeness: its Antecedents and Impact on Business Performance*. Industrial Marketing Management. 33 (5): 429-438.
- Hezberg, F.M. Mausner, B. and Synderman B., (2000), *The Motivation The Work*, Second Edition, John Wiley and Sons Inc.
- Ingram, T.N., and K.S. Lee, (1990) *Sales Force Commitment and Turnover*. Industrial Marketing Management. 19 (2): 149-154
- Program S2 Magister Manajemen Unissula Semarang., (2008), *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*. Vol. 4 No.1
- Program S2 Magister Manajemen Unissula Semarang, (2010), *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*. Vol. 6 No.1
- Kim, J.W., and C. Rowley, (2005), *Employee Commitment: a Review of The Background, Determinant and Theoretical Perspectives*. Asia Pacific Business Review. 11 (1): 105-124.
- Kinlaw, D.C., (1989), *Coaching for Commitment*. New York, Pleifer & Co.
- Larson, E.W. and C.V. Fukami, 1984. *Commitment to The Company and Union: Parallel Models*. Journal of Applied Psychology. 69 (3): 367-361.
- Long, R.J., (1998), *Compensation in Canada: Strategy, Practice, and Mitchell, H., & S. Lee, (2001), Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover*. The Academy of Management Journal. 44 (6): 1102-1121.
- Luthans, F., (1985), *Organizational Behavior (4th ed.)*. New York, McGraw-Hill Book Company.
- Martin, Y.N., and M.S. O'Laughlin, 1984. *Predictors of Organizational Commitment: The Study of Part-Time Army Reservists*. Journal of Vocational Behavior. 25 (3): 270-283.
- Marzuki, (1997), *Metologi Riset*. BPFE, UII, Yogyakarta.
- Mathieu, J.E., and J.L. Farr, (1991), *Further Evidence for Discriminant Validity of Measure of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction*. Journal of Applied

- Psychology. 76 (1): 1127-133.
- Meyer, J.P., and L. Herscovitch, (2001), *Commitment in The Workplace: Toward a General Model*. Human Resource Management Review. 11 (2): 299-326.
- Morgan, G., 1997. *Images of Organization*. London, Sage Publications.
- Mowday, R.T., L.W. Porter, and R.M. Steers, (1982), *Employee-Organization Linkages*. New York, Academic Press.
- Nachbagauer, A.G.M., and G. Riedl, (2002), *Effects of Concepts of Career Plateaus on Performance, Work Satisfaction and Commitment*. International Journal of Manpower. 23 (8): 716-733.
- Nankervis, AR., R.L., Compton, and T.E. McCarthy, (1993), *Strategic Human Resource Management*. South Melbourne, ITP Thomas Nelson Australia.
- Nauman, E., (1993), *Antecedents and Consequences of Satisfaction and commitment among expatriate managers*. Group and Organization Management. 18 (2): 153-187.
- Pearson, E.S., and H.O. Hartley. (1996), *The Biometrika Tables for Statisticians*. Biometrika. Vol. 1
- Pierce, J.L., and R.B. Dunham, (1987), *Organizational Commitment: Reemployment Propensity and Initial Experience*. Journal of Management. 13 (2): 153-187.
- Price, J.L., and C.W. Mueller, 1981. *A Causal Model of Turnover for Nurses*. *Academy of Management Journal*. 24 (5): 543-565.
- Price, J.L., (1997), *Handbook of Organizational Measurement*. International Journal of Manpower. 18 (4/5/6): 305-558.
- Rashid, M.Z.A., M. Sambasivan, and J. Johari, (2003), *The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance*. Journal of Management Development. 22 (8): 708-728.
- Robbins, S.P. (2001), *Organizational Behavior*. Concept, Controversies, Applications, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Rowden, R.W., and S. Ahmad, (2000), *The Relationship Between Workplace Learning and Job Satisfaction in Small to Mid-Sized Business in Malaysia*. Human Resource Development International. 3 (3): 307-322.
- Sadri, G., and B. Lees, (2001), *Developing Corporate Culture as Competitive Advantage*. Journal of Management Development. 20 (10) 853-859
- Sagar, J.K., (1990), *How to Retain Sales people*. Industrial Marketing Management. 19 (2): 155-156.
- Saks, A.M., P.E. Mudrack, and B.E. Ashforth, (1996), *The relationship between the Work ethic, job attitude, intentions to quit, and turnover for temporary service employees*. Canadian Journal of Administrative Science. 13 (3): 226-241
- Siegel, P.A., C. Post, J. Brockner, a.y. Fishman, and C. Garden, (2005), *The Moderating Influence of Procedural Fairness on The Relationship Between Work-Life Conflict and Organizational Commitment*. Journal of Applied Psychology. 90 (1): 13-24.
- Singarimbun, M., dan Sofian Effendi (Ed), (2001), *Metodologi Penelitian Survei*. Jakarta, LP3ES.
- Simmons, E.S., (2005), *Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living*. The Gerontologist. 45 (2): 196-205.
- Steer, R.M., and L.W. Porter, (1983), *Motivation and Work Behavior (2nd ed.)*. Tokyo, McGraw-Hill Book Company.
- Steer, R.M., (1977), *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. Administrative Science Quarterly. 22(1): 46-56
- Suharsimi Arikunto, (2005), *Manajemen Penelitian*. Edisi Revisi: Rieneka Cipta, Jakarta.
- Umam. K., (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta, CV. Pustaka Setia : 128

- Vermeulen, P., (2004), *Managing product innovation in financial services firms* *European Management Journal*. 22 (1) : 43-50.
- Wallace, J., J. Hunt, & C. Richards, (1999), *The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial Values*. *The International Journal of Public Sector Management*. 12 (7): 548-567.
- Watts, C.N., and P.E. Levy, (2004), *The Mediating Role of Affective Commitment in The Relation of The Feedback Environment to Work Outcomes*. *Journal of Vocational Behavior*. 65 (3): 351-365.
- Winardi, J., (2004), *Manajemen Perilaku Organisasi*. Bandung, Prenada Media.
- Witt, L.A., (1993), *Reactions to Work Assignment as Predictors of Organizational Commitment and Job Performance : a Meta Analysis*. *Journal of Applied Psychology*. 87 (6): 1183-1190.
- Wu, L.J. Norman, (2005), *An Investigation of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Role Conflict and Ambiguity in a Sample of Chinese Undergraduate Nursing Students*. *Nurse Education Today*. Article in press.
- Yousef, D.A., (1998), *Satisfaction With Job Security as a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment*. *International Journal of Manpower*., 19 (3): 184-194.
- Situs website** : <http://shout.indonesianyouthconference.org>.