

KINERJA

JURNAL BISNIS DAN EKONOMI

**Using In-Depth Interviews to Gain Insights into
The Commitment of Australian Casual Academics**

Martinus Pamawa Putranta

**Using Theory of Planned Behavior to Predict Factors Influencing
Intention to Enroll International Undergraduate Program**

Albert Kristian

**Pengaruh Kualitas Audit Terhadap
Manajemen Laba Perusahaan Perbankan**

Afrida Putritama dan Rahmawati

**The Impact of Superior-Subordinate Relationship on How Style of Budgeting
Associates With Performance in Indonesian Hotel Industry: An Empirical Study**

Heribertus Andre Purwanugraha dan Ch. Wiwik Sunami

Imunisasi Portofolio Obligasi Dengan Metode Durasi

Yeti Widayanti dan Linda Ariany Mahastanti

Cooperative Problem Solving Dalam Konteks Budaya Organisasi

Widodo

**Analisis Pengaruh Perubahan *Market Value* dan Laba Per Saham Terhadap
Perubahan *Holding Period* Saham**

Agus Riyanto dan Y.B. Sigit Hutomo

KINERJA

JURNAL BISNIS DAN EKONOMI
TERAKREDITASI SK NO. 49/DIKTI/KEP/2003
SK NO. 108/DIKTI/KEP/2007

Volume 12, No.2 Agustus 2008

ISSN 0853-6627

Diterbitkan Oleh
Program Pascasarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Ketua Editor
Rustiana

Wakil Ketua Editor
A. Jatmiko Wibowo

Editor Ahli

Andreas Lako	Unika Soegijapranata Semarang
B.M. Purwanto	Universitas Gadjah Mada
Dibyo Prabowo	Universitas Gadjah Mada
E.F Slamet S. Sarwono	Universitas Atma Jaya Yogyakarta
FX. Soewarto	Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Hermeindito Kaaro	Unika Widya Mandala Surabaya
J. Sukmawati	Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Lena Ellitan	Unika Widya Mandala Surabaya
RA. Supriyono	Universitas Gadjah Mada
R. Maryatmo	Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Roberto M. Arguelles	Saint Louis University of Philippines

Editor Pelaksana

Samiaji Saroso
Endang Raino Wirjono
MF. Shellyana Junaedi
Th. Diah Widiastuti

Manajemen Usaha

A Sri Wibowo
F. Joki Hartono Tri Nugroho

Sekretariat Editor

Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Jl. Babarsari 43 Yogyakarta 55281 Telp. (0274) 487711 ext 2316, 2215
Email : kinerja@mail.uajy.ac.id
kinerja@fe.uajy.ac.id

KINERJA Jurnal Bisnis dan Ekonomi diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta (UAJY) Jurnal ini terbit dua kali dalam setahun, setiap bulan Agustus dan Februari. Editor menerima naskah yang belum diterbitkan media lain, serta tinjauan buku-buku bisnis dan ekonomi terbitan dalam dan luar negeri yang baru. Pedoman penulisan naskah untuk KINERJA tercantum pada bagian akhir jurnal ini.

Volume	Nomor	Bulan	Tahun	Halaman	ISSN
12	2	Agustus	2008	111 - 205	0853 - 6627

KINERJA

JURNAL BISNIS DAN EKONOMI
TERAKREDITASI SK NO. 108/DIKTI/KEP/2007

DAFTAR ISI

Daftar isi

Using In-Depth Interviews to Gain Insights into The Commitment of Australian Casual Academics <i>Martinus Parnawa Putranta</i>	111-126
Using Theory of Planned Behavior to Predict Factors Influencing Intention to Enroll International Undergraduate Program <i>Albert Kristian</i>	127-138
Pengaruh Kualitas Audit Terhadap Manajemen Laba Perusahaan Perbankan <i>Afrida Putritama dan Rahmawati</i>	139-154
The Impact of Superior-Subordinate Relationship on How Style of Budgeting Associates With Performance in Indonesian Hotel Industry: An Empirical Study <i>Heribertus Andre Purwanugraha dan Ch. Wiwik Sunarni</i>	155-173
Imunisasi Portofolio Obligasi Dengan Metode Durasi <i>Yeti Widayanti dan Linda Ariany Mahastanti</i>	174-186
Cooperative Problem Solving Dalam Konteks Budaya Organisasi <i>Widodo</i>	187-196
Analisis Pengaruh Perubahan <i>Market Value</i> dan laba per Saham Terhadap Perubahan <i> Holding Period</i> Saham <i>Agus Riyanto dan Y.B. Sigit Hutomo</i>	197-205

Pedoman Penulisan

Indeks Artikel

COOPERATIVE PROBLEM SOLVING DALAM KONTEKS BUDAYA ORGANISASI

Widodo
E-mail: Widodo3@yahoo.com
Fak.Ekonomi UNISSULA Semarang

Abstract

The aim of this study is to analyze (1) differences of cooperative problem solving between low organization culture of and high organization culture, and (2) the influences level of education and experienco on the organization culture context. The sample was employee at organization and private bank in Semarang city. The result showed that was differences of cooperative problem solving between low and high culture organization. The more cooperative problem solving is used by employee at the high organization culture konteks compared with the low culture context. Level of education was not significant in the high organization culture context in cooperative problem solving. The experience was significant in with cooperative problem solving in lower organization's culture.

Keywords: cooperative problem solving, Education, Experiance

1. PENDAHULUAN

Bergulirnya pemikiran serta bergesernya paradigma organisasi dari bentuk rigid kaku menuju organisasi yang fleksibel dan berorientasi pada pelayanan publik serta pembangunan yang berorientasi partisipatif, membawa konsekuensi terhadap tugas dan tanggung jawab pelayan publik (aparatur pemerintah) di masing-masing pemerintah daerah. Tuntutan ini semakin wajar semenjak bergulirnya UU No. 32 tahun 2004, yang memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan kepada publik di daerah masing-masing. Pelimpahan dari pusat ke daerah ini perlu dibarengi dengan tuntutan untuk peningkatan kinerja aparatur dan pemberian pelayanan yang baik kepada pengguna jasa pelayanan publik.

Secara aplikatif, kedewasaan masyarakat akan hak-haknya sebagai warga negara membawa kematangan untuk memperoleh pelayanan yang prima dari aparatur pemerintah. Selain itu implementasi dari UU No. 32 tahun 2004 mengenai pemerintah daerah memiliki implikasi serius bagi pelayanan publik di daerah. Peningkatan tuntutan publik harus disertai dengan peningkatan kapasitas daerah dalam menjalankan fungsi dan tanggungjawabnya. Dengan demikian yang paling utama dalam menentukan kapasitas daerah adalah kemampuan sumberdaya manusia secara spesifik kemampuan sumber daya pemerintah daerah.

Sumber daya manusia dipandang sebagai suatu sumber dari keunggulan bersaing (Dessler, 1997). Sehingga sumber daya manusia perlu mendapat perhatian dan pengkajian lebih tajam serta diberi bobot yang lebih besar. Namun demikian manusia yang akhirnya menentukan berhasil atau gagalnya suatu kebijakan maupun langkah-langkah kegiatan operasional (Unaraja, 1996 : 4). Sebagai konsekuensi, kinerja sumber daya manusia berperan penting sebagai asset utama organisasi untuk terjun dan bertahan di kancah persaingan bisnis yang semakin ketat.

Untuk mewujudkan kondisi tersebut, Daerah dihadapkan tantangan lingkungan yang kompleks atau telah mengalami perubahan yang sangat pesat. Variabel-variabel lingkungan makro seperti teknologi, preferensi konsumen dan percepatan penyebaran informasi, menciptakan lingkungan yang bergejolak (*turbulent enviroment*).

Lingkungan yang demikian menuntut respon (tanggapan) yang tepat dan cepat dari organisasi-organisasi, agar dapat bersaing atau bertahan. Organisasi-organisasi yang akan menjadi pemenang pada abad ini, adalah organisasi yang mempunyai kinerja tinggi serta tanggap terhadap lingkungan, (Taylor, 1992). Setiap jenjang manajerial dalam organisasi dituntut memecahkan masalah organisasi yang cepat dan akurat. Gibson (1997) menyatakan bahwa semakin tinggi jenjang manajerial maka permasalahan yang harus diselesaikan semakin luas.

Studi Graham et al. (1994), Simintiras dan Thomas (1998) menjelaskan bahwa konteks kultural turut membentuk norma-norma dan aktivitas-aktivitas negosiasi. Sikap (*attitudes*), kepercayaan (*beliefs*), adat (*customs*), hukum, nilai-nilai yang dianut (*values*), dan tradisi yang tertanam dalam konteks kultural sumber daya manusia tampak mempengaruhi berbagai tahap aktivitas tawar-menawar (*bargaining activity*) (Parnell dan Kedia 1996) maupun gaya komunikasi (Simintiras dan Thomas 1998). Sebagai konsekuensi, pada saat dihadapkan pada rekanan yang memiliki karakteristik kulturalnya serupa, maka sumber daya manusia lebih memahami pandangan masing-masing dan prosedur-prosedur relasional diantara mereka, dan cenderung lebih efektif.

Sebaliknya perbedaan-perbedaan kultural mempertinggi kompleksitas hubungan dan berpotensi merusak masa depan hubungan (Parnell dan Kedia 1996). Sebagai upaya untuk lebih memahami dinamika-dinamika dalam komunikasi lintas-kultural, ada satu aspek khusus konteks kultural yang diteliti dalam studi ini, yaitu gaya-gaya komunikasi. adalah sebuah proses komunikasi bolak-balik dengan maksud mencapai sebuah keputusan bersama" (Fisher et al. 1991). Komponen komunikasi merupakan hal yang vital untuk setiap aktivitas manapun. Selanjutnya dalam komunikasi lintas-kultural, komponen ini menjadi lebih kompleks dan berpotensi menjadi problematis akibat pengaruh kultur terhadap gaya-gaya komunikasi yang efektif (Hall 1976).

Konteks komunikasi dapat ditangkap dalam kontinum konteks tinggi-rendah. Negara-negara dengan konteks kultural rendah mengandalkan komunikasi formal yang seringkali dikemukakan secara verbal (Simintiras dan Thomas 1998). Konteks informal menjadi kurang penting dalam pemahaman pesan. Pada kultur-kultur konteks tinggi, informasi dalam ekspresi verbal lebih sedikit. Variabel-variabel konteks seperti latar belakang pribadi, asosiasi-asosiasi, nilai-nilai dan posisi di masyarakat, perlu dipertimbangkan agar dapat memahami pesan. Dengan begitu, pesan terikat pada konteks implisit di mana pesan tersebut disampaikan (Keogan 1989). Sehingga, orientasi *cooperative problem-solving* faktor demografi dan konteks kultural harus menjadi pertimbangan manajemen.

2. KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 *Cooperative Problem Solving*

G. Tery (1969) menyatakan bahwa definisi formal suatu problem adalah penyimpangan dari standar tertentu atau sesuatu tingkat dimensi tertentu, yang cukup penting dipecahkan dan terhadap apa orang terikat untuk mencapai sesuatu pemecahan. Ada beberapa pendekatan, yakni :

1. Pendekatan rutin, meliputi tindakan menyelesaikan problem melalui cara-cara tradisional. Pada umumnya berbentuk buku pedoman dan patuh pada perintah atasan.
2. Pendekatan ilmiah, merupakan alat umum untuk memecahkan problem-problem yang terdiri dari tindakan eksperimen terkendali guna membuktikan sebuah asumsi atau hipotesis.
3. Pendekatan kreatif, metode ini memanfaatkan kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan implikasinya.
4. Pendekatan kuantitatif, penekanannya pada pemodelan sistem-sistem secara matematis.

Studi terdahulu menunjukkan bahwa karyawan atau negosiator dari berbagai negara (baik konteks tinggi maupun rendah) sama-sama mempraktekkan *problem-solving approach* PSA, yang memiliki tingkat variasi PSA antar negara. Graham, et al. (1994) melaporkan tingkat-tingkat PSA yang berbeda secara signifikan antara sebelas negara, dimana negosiator Cina menunjukkan tingkat PSA tertinggi. Mereka menemukan bahwa negara-negara berkonteks kultural tinggi/*high culture* (HC) seperti Cina dan Korea menunjukkan tingkat kerjasama lebih tinggi dibandingkan dengan negara-negara berkonteks kultural rendah/*low culture* (LC) seperti Kanada (baik yang berbahasa Inggris maupun Perancis) dan Amerika Serikat.

Graham et al. (1994) mengaitkan perbedaan-perbedaan ini dengan variasi-variasi kultural yang konsisten dengan konteks kultural tinggi ataupun rendah. Dengan demikian hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Terdapat perbedaan Cooperative problem-solving dari kultur konteks tinggi dengan kultur konteks rendah.

H2 : Cooperative problem-solving lebih banyak dipakai karyawan dari kultur konteks tinggi dibanding dari kultur konteks rendah.

2.2 Budaya Organisasi

Minat terhadap budaya organisasi telah lama menjadi bahan kajian menarik dari pakar budaya serta muncul dari studi empiris unsur-unsur yang membentuk keberhasilan perusahaan (Armstrong : 1988). Studi empiris mengenai budaya organisasi yang banyak dilakukan adalah dampak budaya terhadap keunggulan perusahaan (Waterman : 1982, Goldsmith dan Cluteterbuck;1984, Haller. R: 1982).

Hofstede (1980), menyatakan manusia membawa mental yang terbentuk sejak dini, dari masa kecil di lingkungan keluarga, sekolah dan perusahaan. Sedangkan Schein (1985) menyatakan setiap perusahaan memiliki budaya perusahaan yang dominan dan didalamnya terdiri dari beberapa sub-budaya, seperti budaya manajerial, budaya pekerjaan dan budaya kelompok. Berbagai definisi tersebut memperlihatkan sebuah tema sentral budaya organisasi yang merujuk pada suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama-sama (Robbins S.P :1994). Hofstede (1993) menyatakan perbedaan – perbedaan budaya organisasi ada 4 dimensi yang memiliki dua kutub bipolar, yakni :

1. *Power Distance*, yakni seberapa jauh orang percaya bahwa kekuasaan dan status didistribusikan secara tidak merata dan menerima distribusi kekuasaan yang tidak merata tersebut sebagai cara yang tepat untuk mengorganisasikan sistem sosial.
2. *Uncertainty Avoidance*, yakni sejauhmana orang merasa terancam dengan keadaan yang tidak tentu atau tidak diketahui.
3. *Masculinity dan Femininity*, yakni situasi dimana nilai-nilai yang dominan dalam masyarakat menekankan dap lebih mementingkan uang harta dan materi, sedang femininity menekankan pentingnya hubungan antar orang, kepedulian dan ketentraman hidup.
4. *Individualisme dan Collectivisme*, yakni situasi dimana dalam masyarakat cenderung memperhatikan dirinya sendiri. Sedangkan *Collectivisme* cenderung mempunyai katan yang kuat dengan kelompok dan melindungi anggotanya.

Studi Abdul Wahid Syawar (1999) menyimpulkan bahwa perusahaan perbankan dan pengembang cenderung berdimensi *individualisme*, sedangkan Pemerintah Kota Palu didominasi oleh dimensi kultur *collectivisme*.

Kajian literatur Rubin dan Brown (1975) tidak menemukan hubungan sistematis antara seringnya pemakaian PSA dengan gender. Tinjauan literatur yang dilakukan Pruitt (1981) juga mengungkapkan tidak adanya perbedaan gender yang signifikan dalam PSA. Sejumlah peneliti berargumen bahwa terlepas dari temuan sejumlah studi, wanita secara naluriah memang lebih berorientasi antar pribadi (*interpersonal*) dan lebih menenangkan (*conciliatory*) serta responsif terhadap mitra mereka dibanding kolega pria (Rose 1995). Pada beberapa literatur lain, menyatakan bahwa bias-bias gender ini akan memudar setelah pihak-pihak yang terlibat terbiasa satu sama lain, menunjukkan bahwa individu-individu dari konteks budaya yang serupa, sadar akan perbedaan gaya komunikasi antar gender dan beradaptasi untuk mengurangi potensi friksi (antara lain Rose 1995; Min 1995). Karena itu, studi-studi empiris terdahulu menyelidiki gender dan gaya kerjasama hanya di dalam konteks budaya yang sama (dalam hal ini Amerika Serikat).

Komunikasi LC adalah tipikal untuk budaya individualis sedangkan komunikasi HC terjadi dalam budaya *collectivist* (Hofstede 1991). *Individualism* merujuk pada kecenderungan menangani hal-hal yang berkaitan dengan kepentingan pribadi. *Collectivism* merujuk pada kecenderungan lebih bersedia mengorbankan kepentingan-kepentingan pribadi demi kebaikan orang lain

Karena literatur negosiasi lintas-budaya hanya memberi dukungan konseptual terhadap argumentasi

bahwa gender mempengaruhi PSA dan pria konteks kultural rendah dan wanita konteks kultural tinggi mewakili karakteristik-karakteristik gender yang ekstrim, kami perkirakan negosiator HC wanita akan lebih tergerak untuk memecahkan masalah dibanding kolega pria LC mereka.

Penelitian terdahulu mendukung hubungan antara pendidikan dengan kinerja pekerjaan (a.l. Lucas 1985; Lamont dan Lundstrom 1977; Cotham 1969). Ini karena pendidikan memupuk pemikiran kritis, pemahaman, dan kemampuan mengkomunikasikan secara lebih efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan (Levy dan Sharma 1994). Lamont dan Lundstrom (1977) menambahkan bahwa pendidikan meningkatkan ketrampilan-ketrampilan yang membantu proses-proses kooperatif, sehingga mendorong negosiator-negosiator dari lingkungan HC, kombinasi kualitas-kualitas pendidikan dengan *relationship-building* (misalnya perhatian terhadap orang lain) seharusnya akan mengarah pada peristiwa-peristiwa tawar-menawar yang lebih kooperatif dan produktif. Sehingga dapat meningkatkan pengaruh positif pendidikan terhadap PSA. Karena itu dirumuskan hipotesis bahwa:

H3 : Pada konteks budaya organisasi tinggi tingkat pendidikan berpengaruh positif terhadap cooperative problem-solving.

Pengalaman cenderung memperbaiki kinerja tugas-tugas kognitif dan *behavioral* yang beraneka ragam* (Thompson 1990). Pengalaman seorang negosiator adalah sebuah komposit pengetahuan dan ketrampilannya selama periode waktu relatif lama. Druckman (1968) menemukan bahwa keahlian (*expertise*) dan pengetahuan yang dihasilkan peristiwa-peristiwa negosiasi terdahulu dapat meningkatkan ketrampilan tawar-menawar dan potensi sukses. Bazerman et al. (1985) memberikan bukti bahwa melalui pengalaman, negosiator mempelajari nilai pertukaran kooperatif dan memecahkan masalah melalui solusi *win-win*. Studi ini dan studi lain yang serupa menunjukkan bahwa pengalaman menyempurnakan ketrampilan negosiasi dan mengarah pada pemakaian PSA.

Individu-individu dalam kultur LC sejak awal belajar bagaimana menjaga kepentingan mereka sendiri sebelum bekerja sama dengan orang lain. Karena kerjasama menjadi lebih bersifat dipaksakan dibanding sebuah pilihan, maka individu-individu belajar memahami manfaat-manfaat relasi kooperatif. Sebagai hasilnya, imbalan positif yang dialami seseorang seharusnya mempunyai pengaruh positif yang lebih besar terhadap PSA pada lingkungan LC dibanding HC. Berdasarkan ini, diajukan hipotesis bahwa:

Hipotesis 4 : Pada konteks budaya organisasi rendah pengalaman berpengaruh positif terhadap cooperative problem-solving.

3. METODA PENELITIAN

3.1 Sampel

Metode pengambilan sampel dengan teknik *purposive sampling*, dengan kelompok pertama, responden pada organisasi pemerintah di kota Semarang. Jumlah responden yang terkumpul sebesar 51 responden dari total sampel 101. Pada penelitian ini mewakili kelompok *konteks budaya tinggi (Collectivesme)*. Hal tersebut berdasarkan penelitian Abdul Wahid Syafar (1999) pada Pemerintah Kota (Pemkot) Palu yang menunjukkan indeks budaya kerja didominasi oleh kolektif. Kemudian kelompok responden kedua bank swasta di kota Semarang sebesar 31 responden dari total sampel 75. Hal tersebut berdasarkan penelitian Abdul Wahid Syafar (1999) perusahaan perbankan (BCA) menunjukkan indeks budaya kerja didominasi oleh *individuality*.

3.2 Definisi Operasional

1. Pengalaman : dioperasionalkan sebagai masa kerja dari karyawan
2. Pendidikan dioperasionalkan sebagai variabel nominal :
 - 1 : SD
 - 2 : SMP
 - 3 : SMU
 - 4 : Akademi
 - 5 : Sarjana (S1)
 - 6 : Pasca Sarjana (S2)

3. Konteks Kultural, untuk mewakili konteks kultural, dibuat sebuah variabel dikotomis,
 - 0 mewakili konteks rendah
 - 1 mewakili konteks tinggi.
4. *Cooperatif Problem Solving*, diadaptasi dari Graham (1996). Skala menggunakan kata-kata sifat yang saling bertentangan sebagai jangkar-jangkarnya. Butir-butir tersebut mencakup :
 - a. Kepentingan pribadi (*self-interest*) vs. pemecahan masalah secara timbal balik (*mutual problem solving*),
 - b. Eksploitatif vs. mengakomodasi,
 - c. Menyesatkan vs. jujur, dan
 - d. Ada bias vs. tak ada bias.

3.3 Alat analisis data

Data dianalisis sesuai dengan hipotesa yang dikembangkan, yakni

1. Hipotesis 1 : menggunakan *T-test* untuk menentukan apakah dua sampel yang tidak berhubungan memiliki rata-rata yang berbeda (Imam Gozali: 2005 : 55), dengan formulasi :

$$Z_0 = \frac{X_1 - X_2}{X1 - X2}$$

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$ Tidak ada Perbedaan rata-rata

$H_a : \mu_1 \neq \mu_2$ Ada perbedaan rata-rata

2. Hipotesis 2 : menggunakan *Anova* untuk menguji pengaruh antara variabel dependen (skala metrik) dengan satu variabel independen (skala non metrik (Imam Gozali 2005 : 58).
3. Hipotesis 3 dan 4 : menggunakan *Anova* untuk menguji pengaruh antara variabel dependen (skala metrik) dengan satu lebih variabel independen (skala non metrik atau kategorikal dengan kategori lebih dari dua (Imam Gozali 2005 : 58).

4. PEMBAHASAN

4.1 Perbedaan *Cooperative Problem Solving* pada Konteks Budaya Organisasi

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan SPSS, uji T hasilnya nampak pada Tabel 1.

Tabel 1
Rangkuman Uji t

Levene's Test		T test	
F	Sign	t	Sign
0.18	0.894	2.270	0.027
		2.260	0.027

Sebelum pengujian terlebih dahulu, dilakukan uji asumsi apakah *variance* populasi kedua sample tersebut sama atau berbeda. Pada tabel 1 terlihat bahwa F hitung *Levene's test* sebesar 0.18 dengan probabilitas 0,894 dengan tingkat probabilitas > 0,05 maka disimpulkan bahwa H_0 tidak dapat ditolak atau memiliki *variance* yang sama. Kemudian uji t menunjukkan 2.270 dan 2.260 dengan probabilitas signifikansi 0.027 (*two tail*) < 0.05.

Jadi hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat perbedaan *cooperative problem-solving* dari kultur konteks tinggi dengan kultur konteks rendah, terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

4.2 *Cooperative Problem Solving* Pada Konteks Kultural Tinggi

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan SPSS, uji *One Way Anova* hasilnya nampak pada Tabel 2.

Tabel 2
Uji One Way Anova

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: PSA

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	.829 ^a	1	.829	5.154	.027
Intercept	684.191	1	684.191	4255.250	.000
CULTURE	.829	1	.829	5.154	.027
Error	10.451	66	.161		
Total	698.000	67			
Corrected Total	11.280	66			

a. R Squared = .073 (Adjusted R Squared = .059)

Pada Tabel 2 nampak F hitung sebesar 5.154 dengan probabilitas signifikansi $0.027 < 0.05$, berarti dapat disimpulkan bahwa konteks cultural (keseluruhan tinggi dan rendah) mempunyai pengaruh terhadap *cooperative problem solving*.

Kemudian pengujian hipotesis kedua yakni: *cooperative problem-solving* lebih banyak dipakai karyawan dan kultur konteks tinggi dibanding dari kultur konteks rendah, terlihat pada Tabel 2 rata-rata *cooperative problem-solving* konteks kultural tinggi sebesar 3.3250 lebih besar dari konteks kultural rendah sebesar 3.101. Kemudian berdasarkan uji t tabel 4.7 menunjukkan 2.270 dan 2.260 dengan probabilitas signifikansi 0.027 (two tail) < 0.05 . Berarti dapat disimpulkan bahwa *cooperative problem-solving* lebih banyak dipakai karyawan dari kultur konteks tinggi dibanding dari kultur konteks rendah, terbukti kebenarannya atau didukung data empiris. Kemudian besarnya nilai adjusted R squared 0.059, artinya bahwa variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen sebesar 5,9 %.

Tabel 3
Statistik Deskriptif

Dependent Variable: PSA

CULTURE	Mean	Std. Deviation	N
Low Culture	3.1014	.3929	37
High Culture	3.3250	.4108	30
Total	3.2015	.4134	67

4.3 Konteks budaya organisasi tinggi pendidikan berpengaruh positif terhadap *cooperative problem-solving*

Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji asumsi *Levene test*, Tabel 4. menunjukkan nilai *F test* sebesar 45.353 dan signifikan pada 0.05 ($0.001 < 0.005$) berarti menolak hipotesis nol yang menyatakan variance yang berbeda. Walaupun asumsi ini tak terpenuhi penelitian tetap dilakukan asal mempunyai sample size yang proposional (Imam Gozali, 2005 : 63).

Tabel 4
Test levene

Dependent Variable: PSA

F	df1	df2	Sig.
45.353	23	4	.001

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept+GENDER+EDUCATIO+EXPERIEC

Kemudian pengujian hipotesis ketiga, yakni pada konteks kultural tinggi tingkat pendidikan berpengaruh positif terhadap *cooperative problem-solving*. Pada Tabel 5 pada konteks budaya organisasi tinggi (*collectivisme*) variabel independen yang terdiri dari gender, education dan experience nilai F (0.476, 0.611 dan 1.722) dan probabilitas signifikan (0.506, 0.623 dan 0,197) > 0.05 maka disimpulkan bahwa pada konteks kultural tinggi tingkat pendidikan berpengaruh positif terhadap *cooperative problem-solving*, tidak terbukti atau tidak didukung dengan data empiris.

Kemudian besarnya nilai *adjusted R squared* 0.231, artinya bahwa variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen sebesar 23.1 %.

Tabel 5
Uji Three Ways Anova

Dependent Variable: PSA					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2.186 ^a	17	.129	1.476	.269
Intercept	126.447	1	126.447	1450.111	.000
GENDER	4.150E-02	1	4.150E-02	.476	.506
EDUCATIO	.160	3	5.331E-02	.611	.623
EXPERIEC	1.952	13	.150	1.722	.197
Error	.872	10	8.720E-02		
Total	300.438	28			
Corrected Total	3.060	27			

a. R Squared = .715 (Adjusted R Squared = .231)

4.4 Konteks budaya organisasi rendah pengalaman berpengaruh positif terhadap *cooperative problem-solving*.

Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji asumsi *Levene test*, Tabel 6. menunjukkan nilai F test sebesar 1.981 dan tidak signifikan pada 0.05 (0.095 < 0.005) berarti tidak dapat menolak hipotesis nol yang menyatakan variance yang sama, berarti asumsi Anova terpenuhi.

Tabel 6
Testi levene

Dependent Variable: PSA			
F	df1	df2	Sig.
1.981	22	14	.095

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept+GENDER+EDUCATIO+EXPERIEC

Kemudian pengujian hipotesis keempat, yakni pada konteks kultural rendah (*individualisme*) pengalaman berpengaruh positif terhadap *cooperative problem-solving*. Pada Tabel 7 pada konteks budaya organisasi (*individualisme*) variabel independen yang terdiri dari gender, education dan experience nilai F (0.857, 0.411 dan 2.366) dan probabilitas signifikan (0.364, 0.668 dan 0.045) > 0.05 maka disimpulkan bahwa pada konteks kultural rendah pengalaman berpengaruh positif terhadap *cooperative problem-solving*, terbukti atau didukung dengan data empiris.

Kemudian besarnya nilai *adjusted R squared* 0.262, artinya bahwa variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen sebesar 26.2 %.

Tabel 7
Uji Three Way Anova

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: PSA

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	4.787 ^a	12	.399	2.065	.063
Intercept	147.169	1	147.169	761.978	.000
GENDER	.166	1	.166	.857	.364
EDUCATIO	.159	2	7.935E-02	.411	.668
EXPERIEC	4.113	9	.457	2.366	.045
Error	4.635	24	.193		
Total	346.938	37			
Corrected Total	9.422	36			

a. R Squared = .508 (Adjusted R Squared = .262)

5. SIMPULAN

Hasil studi menunjukkan bahwa terdapat perbedaan *cooperative problem-solving* diantara budaya organisasi konteks tinggi dengan kultur konteks rendah, terbukti kebenarannya. *Cooperative problem-solving* lebih banyak dipakai karyawan dari budaya organisasi konteks tinggi dibandingkan dengan kultur konteks rendah, terbukti kebenarannya. Konteks budaya organisasi tinggi tingkat pendidikan tidak berpengaruh positif terhadap *cooperative problem-solving*. Konteks budaya organisasi rendah pengalaman berpengaruh positif terhadap *cooperative problem-solving*.

Studi ini terdapat keterbatasan, yakni konteks kultural tinggi tingkat pendidikan berpengaruh positif terhadap *cooperative problem-solving*, bisa jadi distribusi sample yang kurang representase, oleh karena itu penelitian mendalang agar lebih selektif dalam distribusi sample sehingga representase. Kemudian kondisi di lapangan menunjukkan usia karyawan pada umumnya semakin bertambah semakin dewasa atau terdapat stabilitas emosional. Oleh karena itu penelitian berikutnya agar dimasukan variabel independen umur dalam mempengaruhi *cooperative problem solving*.

Implikasi penelitian ini adalah sebagai berikut, karyawan (baik konteks budaya organisasi tinggi maupun rendah) sama-sama mempraktekkan *problem-solving approach*, (PSA) tetapi tingkat PSA-nya bervariasi antar organisasi. Tingkat-tingkat PSA yang berbeda secara signifikan antara organisasi, dimana organisasi pemerintah menunjukkan tingkat PSA tertinggi. Maka dari itu menunjukkan tingkat kerjasama lebih tinggi sedangkan organisasi berkonteks kultural ternyata lebih rendah secara signifikan. Kemudian perbedaan-perbedaan ini dengan variasi-variasi kultural yang konsisten dengan konteks kultural tinggi dan rendah.

Kemudian pengalaman cenderung memperbaiki kinerja tugas-tugas kognitif dan *behavioral* yang beraneka ragam. Pengalaman seorang merupakan komposit pengetahuan dan ketrampilannya selama periode waktu yang panjang. Keahlian (*expertise*) dan pengetahuan yang dihasilkan peristiwa-peristiwa negosiasi terdahulu meningkatkan ketrampilan tawar-menawar dan potensi sukses. Melalui pengalaman, karyawan mempelajari nilai pertukaran kooperatif dan memecahkan masalah melalui solusi *win-win*. Studi ini dan studi lain yang serupa menunjukkan bahwa pengalaman menyempurnakan ketrampilan negosiasi dan mengarah pada pemakaian PSA.

Hasil-hasil studi menunjukkan bahwa karyawan wanita dan pria dari lingkungan-lingkungan budaya organisasi tinggi (*collectivisme*) dan budaya organisasi rendah (*Individualisme*) secara berturut-turut, tampaknya mempraktekkan tingkat-tingkat *cooperative problem-solving* yang berbeda.

Kultur-kultur konteks rendah meningkatkan pengaruh positif pengalaman terhadap pemakaian *Problem Solving Approach* (PSA). Dengan demikian, temuan studi ini menunjukkan bahwa dengan memahami konteks budaya organisasi dan karakteristik-karakteristik demografis karyawan dapat diketahui arah yang harus ditempuh.

**Cooperative Problem Solving Dalam Konteks Budaya Organisasi
(Widodo)**

Lebih rendahnya tingkat Problem Solving Approach (PSA), menurut Hofstede (1991) didorong oleh kekuasaan dan *individualistic*, para individualis yang berupaya membela kepentingan-kepentingan dirinya sendiri dan tidak mempercayai orang lain. Sikap mementingkan diri sendiri ini menghambat *problem Solving Approach* (PSA).

Tingkat akademis yang lebih tinggi tampaknya hanya sedikit kontribusinya terhadap apresiasi pragmatis *cooperative problem-solving*. Kemungkinan pendidikan formal gagal menyiapkan individu-individu yang mampu menghadapi pengalaman dalam pengambilan keputusan, dan konteks budaya organisasi menjadi kabur atau terabaikan di ruang kelas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahid Syawar, (1999), "Dimensi Budaya Kerja dan Implikasinya terhadap gaya kepemimpinan- Kasus di Indonesia". *Jurnal Siasat Bisnis*. Vol.2., No.4.
- Alma Mintu W dan Jule, B.G., (2000), "The Moderating Effect of Cultural Context in Buyer-Seller Negotiation", *Journal of Personal Selling & Sales Management*.
- Barry, Bruce and Raymond Friedman (1998), "Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74, pp.345-359.
- Bazerman, Max, Thomas Magliozzi and Margaret Neale (1985), "Integrative Bargaining in a Competitive Market," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.35 (June), pp. 294-313.
- B. Flippo, Edwin, (1961), *Principles of Personnel Management*, McGraw-Hill Book company Inc., New York - Toronto - London
- Dessler, Gary, (2000), *Human Resource Management 8th Edition*, Prentice Hall International
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., and Donnelly, James H., (1988), *Organization: Behavior, Structure, Process* 6th Edition, Business Publications.
- Graham, John (1985), "The Problem-Solving Approach to Negotiations in Industrial Marketing", *Journal of Business Research*, Vol. 14., No.6., pp. 549-566.
- Gujarati, D.N., (1995), *Basic Econometrics 3rd Edition*, Singapore : McGrawHill, Inc.
- Hall, Edward (1976), *Beyond Culture*, Garden City, NY: Anchor Press/Double Day.
- Hofstede, G. (1991), *Culture and Organization : Software of Mind*. Mc Graw-Hill, London
- Imam Gozali, (2005), *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Jauch, L.R and FW. Gluck, (1989), *Strategic Management and Business Policy*, Mc Graw Hill Book. Co
- Keegan, W. (1989), *Global Marketing Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kimmel, Paul (1994), "Cultural Perspectives on International Negotiations," *Journal of Societal Issues*, Vol 50., No.1, pp.179-196.
- Luthans, Fred, (1995), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Inc., Singapore
- Pamell, John and Ben Kedia (1995), "The Impact of National Culture on Negotiating Behavior Across Borders," *International Journal of Value-Based Management*, Vol 9., No.1.,pp. 45-61.

- Perdue, Barbara (1992), "Ten Aggressive Tactics in Industrial Buying," *Journal of Business and Industrial* 7 (2), 45-52.
- Ralph Day and Ronald Michaels (1986), "Negotiation Styles of Industrial Buyers," *Industrial Marketing Ma* 15 (August), 171-176.
- Robbins, Stephen P.,(2000), *Managing Today 2nd Edition*, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Rose, Carol (1995), "Bargaining and Gender," *Harvard Journal of Law and Public Policy*, 18 (Spring), 54
- _____, 2001, *Organizational Behavior*, 9th Edition, New Jersey, Prentice Hall International
- Sekaran, U., (2000), *Research Methods For Business: A Skill Building Approach 3rd edition*, New York, , & Sons Inc.
- Santoso, Singgih, 2000, "*Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik* ", Elex Media Komputindo, Jakarta
- Santoso, Singgih, (1999), *SPSS : Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, Elex Media Komputindo,
- Simintiras, Antonis and Andrew Thomas (1998), "Cross Cultural Sales Negotiations: A Literature R Research Propositions,"*European Journal of 'Afaribelin*, Vol.15., No.1., pp.10-28.
- Sm'an, Harish, Barton Weitz and Mita Sian (1988), "Increasing Sales Productivity by Getting Salespeop Smarter," *YourTial of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 33 (August),pp. 9-19.
- Thompson, Leigh (1990), "An Examination of Naive and Experienced Negotiators," *Journal of Perso Social Psychology*, 59 (1), 82-90.
- Tery G, 1987, *Principles of Management*, Eight edition, Richard D. Irwin Inc.