



**BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, KOMITMEN
ORGANISASIONAL, PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA DOSEN**
(Studi : Perguruan Tinggi Swasta Hasil Merger Di Jawa Timur Pada Tahun 2013)

DISERTASI

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor**



Oleh:

YUNUS HANDOKO
0930202052

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2013**

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

DISERTASI

**BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL,
PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA DOSEN
(Studi: Perguruan Tinggi Swasta Hasil Merger di Jawa Timur pada Tahun 2013)**

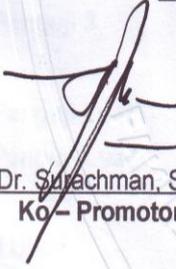
Oleh :

YUNUS HANDOKO
0930202052

Dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal: **25 November 2013**
Dan dinyatakan memenuhi syarat

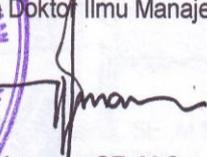
Komisi Promotor,


Prof. Dr. Margono Setiawan, SE.,SU
Promotor


Prof. Dr. Sutachman, SE.,MSIE
Ko - Promotor 1


Dr. Djumahir, SE.,MM
Ko - Promotor 2

Mengetahui,
a.n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen


Prof. Dr. Armanu, SE.,M.Sc
Nip. 19540818 198303 1 004



**LEMBAR IDENTITAS PROMOTOR DAN PENGUJI**

Judul : BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL, PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA DOSEN (Studi: Perguruan Tinggi Swasta Hasil Merger di Jawa Timur pada Tahun 2013)

Nama Mahasiswa : YUNUS HANDOKO
Program Studi : DOKTOR ILMU MANAJEMEN

KOMISI PROMOTOR

Promotor : Prof. Dr. Margono Setiawan, SE.,SU
Ko-Promotor 1 : Prof. Dr. Surachman, SE.,MSIE
Ko-Promotor 2 : Dr. Djumahir, SE.,MM
Ko-Promotor 3 : -

TIM PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Armanu, SE.,M.Sc
Dosen Penguji 2 : Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE.,ME
Dosen Penguji 3 : Dr. Ir. Solimun, MS
Dosen Penguji Luar : Prof. Christantius Dwiatmadja, SE.,ME.,Ph.D
Dosen Penguji Luar : Prof. Dr. H. M. Bambang Banu Siswoyo, MM

Tanggal Ujian : 25 November 2013

a.n. Dekan

sebagai Program Studi Doktor ILMU MANAJEMEN



Prof. Dr. Armanu, SE.,M.Sc
NIP. 19540818 198303 1 004



PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah DISERTASI dengan judul:

"BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL, PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA DOSEN (Studi: Perguruan Tinggi Swasta Hasil Merger di Jawa Timur pada Tahun 2013)"

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah DISERTASI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 25 November 2013

Mahasiswa,



Nama : YUNUS HANDOKO
NIM : 0930202052
P. Studi : ILMU MANAJEMEN
PPS FEB UB

RIWAYAT HIDUP

Yunus Handoko, Madiun, 28 Desember 1969 anak dari ayah alm. Sumadi Winarsowodjojo dan Ibu Sudjarni, SD sampai SMA di Madiun, lulus SMA tahun 1989, Lulus dari Fakultas Ekonomi - Jurusan Manajemen Universitas Abdurrahman Saleh Situbondo tahun 2003, lulus Magister Manajemen dari Fakultas Ekonomi Program Pasca Sarjana Universitas Putra Bangsa Surabaya tahun 2005, studi di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis program pasca sarjana Universitas Brawijaya Malang tahun 2009.

Pengalaman Kerja Bagian sirkulasi koran POS KOTA tahun 1992 sampai tahun 1994, Sebagai Kepala bagian Pendidikan Wearnes Education Center Malang dari tahun 1995 hingga tahun 1998, sebagai Manajer Marketing Wearnes Education Center Malang dari tahun 1998 hingga tahun 2003, sebagai konsultan Marketing Wearnes Education Center Indonesia dari tahun 2003 hingga sekarang, Sebagai *Manager of Akademik* Wearnes Education Center Indonesia dari tahun 2003 hingga sekarang, Sebagai dosen manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi ASIA Malang dari tahun 2004 hingga sekarang dengan jabatan fungsional Asisten Ahli, Sebagai Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi ASIA MALANG dari tahun 2007 hingga tahun 2011, sebagai Konsultan Marketing STIKI Indonesia Denpasar Bali dari tahun 2009 hingga sekarang, Sebagai Ketua Lembaga Penelitian Pengembangan dan Pengabdian Masyarakat STIE ASIA MALANG dari tahun 2011 hingga sekarang.

Malang, 25 November 2013

Penulis

Yunus Handoko



UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis sangat menyadari dan mengakui dari lubuk hati sanubari yang paling dalam bahwa menyelesaikan pendidikan Program Doktor Ilmu Manajemen pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang tidak dapat berjalan sendiri. Ada banyak pihak yang membantu baik dari aspek moril maupun materiil. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Yogi Sugito selaku Rektor, yang telah memberi ijin kepada penulis untuk kuliah dan menyelesaikan studi di Universitas Brawijaya Malang.
2. Prof. Dr. Chandra Fajri Ananda S.E., M.Sc., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis serta Pembantu Dekan atas segala fasilitas dan kemudahan dalam menyelesaikan studi pada Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
3. Yoyok Hari Subagiyono S.E., M.M., selaku Ketua Yayasan Wahana Edukasi Cendikia yang telah memberikan dukungan penuh dan mengizinkan untuk studi pada Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang
4. Bapak Tanadi Santoso B.Eng., M.BA., (guru dan mentor) yang tiada lelah memberikan inspirasi motivasi dan dukungan penuh dalam penyelesaian disertasi ini.
5. Ir. Teguh Widodo M.M., selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi ASIA MALANG yang dengan sabar memberikan ijin dan fasilitas serta kemudahan dalam menyelesaikan studi pada Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.



6. Prof. Armanu Thoyib, S.E., M.Sc., Ph.D, selaku Ketua Program Studi Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang yang sekaligus sebagai penguji atas segala arahan , motivasi serta kebijakan dalam proses penyelesaian disertasi ini.
7. Prof. Dr. Margono Setiawan, S.E.,S.U., Selaku promotor yang dengan ketulusan dan disela-sela kesibukannya berkenan memberikan waktu, arahan,bimbingan dan masukan penulis demi kesempurnaan disertasi ini.
8. Prof. Dr. Soerachman S.E., MSIE., selaku Ko-promotor yang dengan sabar memberikan saran-saran yang berharga bagi penulis dalam proses penulisan disertasi ini.
9. Dr. Djumahir, S.E., M.M., selaku Ko-promotor yang dengan kearifannya melayani,membimbing, memberi masukan dan tuntunan penulis dalam proses penulisan disertasi ini
10. Prof. Dr. Drs. Achmad Sudiro, M.E., selaku penguji yang memberikan saran,masukan dan inspirasi baik bagi penulis untuk mengembangkan penulisan demi kesempurnaan disertasi ini.
11. Dr. Ir. Solimun, M.S., selaku penguji yang memberikan saran,masukan dan inspirasi baik bagi penulis untuk mengembangkan penulisan demi kesempurnaan disertasi ini.
12. Prof. Christantius Dwiatmadja. M.E., Ph.D., selaku penguji yang meluangkan waktunya untuk memberikan saran, masukan dan arahan demi kesempurnaan disertasi ini.
13. Prof. Dr. H. M Bambang Banu Siswoyo, M.M., selaku penguji yang meluangkan waktunya untuk memberikan saran, masukan dan arahan demi kesempurnaan disertasi ini.
14. Seluruh Dosen dan Staf Program Pasca sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang yang telah banyak memberikan perhatian dan bantuan yang sangat berharga untuk penyelesaian studi ini.
15. Seluruh rekan sejawat dosen dan staf STIE ASIA MALANG yang telah banyak membantu memberikan dorongan yang sangat berharga dalam penyelesaian studi ini.



16. Pimpinan Kopertis wilayah VII beserta jajaran dan staff yang telah memberikan bantuan informasi-informasi yang sangat berharga yang di butuhkan dalam penyelesaian disertasi ini.
17. Rektor, Pimpinan beserta jajaran, dosen dan staf Universitas swasta di kopertis wilayah VII Jawa timur yang telah mengizinkan dan membantu dalam melakukan penelitian hingga selesainya disertasi ini.
18. Bapakku yang saya kagumi (alm) Sumadi Winarsowidjojo dan Ibuku Sudjarni yang tidak henti-hentinya memanjatkan doa dan memberikan restu pada penulis untuk memacu menyelesaikan disertasi ini.
19. Bapak dan Ibu Suparman (mertua), Kakak ipar dan semua adik-adik yang saya cintai atas limpahan doa restu, pengorbanan,serta motivasi dan dukungannya dari awal hingga terselesaikannya studi ini.
20. Prof. Dr. KH. Abdul Ghofur (Guru) pengasuh pondok pesantren Sunan Drajat Lamongan atas petuah dan dorongan spiritual yang memberikan arti mendalam bagi penulis.
21. DR. Karyoto S.E., M.M., Bp. Hendro Sutjahyo, Bp. Fathorrohman S.E., M.M., Bp. Zainul Muklas S.E., M.M., P.Saifudin dan Kang Sugimin atas bantuan dukungan dan motivasi dari awal hingga terselesaikannya studi ini dengan baik.
22. Rekan-rekan seperjuangan mahasiswa program doktor angkatan tahun 2009, serta seluruh rekan mahasiswa program doktor lainnya di program pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya ,Terima kasih atas segalanya, semoga Allah SWT melimpahkan kekuatan dan kesabaran kepada kita semua
23. Istri tercinta Mei Yana Wijayanti dan buah hati kami Ananda Ayu Khirana, Clarisa Adinda Shafira dan Gladis Bunga Wijaya, atas kesetiaan, kesabaran, dukungan doa dan pengorbanannya selama masa studi ini.
24. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu yang telah membantu penulis baik secara moril maupun materiil dalam menyelesaikan studi program doktor ini.



Kami menyadari sepenuhnya hanya ucapan terima kasih inilah yang mampu kami persembahkan kepada semua pihak yang telah berjasa memberikan do'a semoga apa yang telah diberikan, dijadikan oleh Alloh SWT sebagai amal jariyah dan ilmu yang bermanfaat. Amin ya Robbal alamin.

Malang, 25 November 2013

Penulis



ABSTRAK

Yunus Handoko, Margono Setiawan, Surachman, Djumahir., Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya Malang 2013, **Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, pengaruhnya terhadap Kinerja Dosen (Studi : Perguruan Tinggi Swasta Hasil Merger di Jawa Timur pada Tahun 2013).**

Penelitian ini bertujuan menganalisis konsistensi hasil empiris pengaruh variabel Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap peningkatan kinerja dosen pada Perguruan Tinggi Swasta hasil merger di propinsi Jawa Timur dalam upaya untuk memperluas dan berkontribusi terhadap kinerja individu dan membuktikan peran budaya organisasi sebagai anteseden dari komitmen organisasional.

Populasi sebanyak 1.715 orang dosen dari 8 perguruan tinggi swasta hasil merger yang tersebar di wilayah Jawa Timur : Tuban, Malang, Kediri, Surabaya, Banyuwangi dan Jombang. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *proportional random sampling* sehingga diperoleh sampel sebanyak 325 orang dosen. Data di kumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala Likert 1-5 ,dokumentasi dan wawancara yang kemudian dianalisis menggunakan *Partial Least Square/PLS* dengan *software* SmartPLS versi 2.0 dan Uji Sobel (*Sobel test*) untuk menguji peran mediasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Budaya organisasi yang kuat tidak berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja dosen. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional tidak memiliki peran secara bersama-sama dalam mempengaruhi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja dosen. Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja hanya dapat dimediasi oleh komitmen organisasional.

Kontribusi penelitian adalah budaya organisasi yang kuat dan kepuasan kerja yang tinggi secara langsung tidak berdampak dalam upaya peningkatan kinerja dosen. Budaya organisasi yang kuat mempengaruhi peningkatan kinerja dosen melalui peran mediasi komitmen organisasional, tidak melalui kepuasan kerja. Secara lebih spesifik, komitmen organisasional dibentuk oleh pencapaian tujuan dan misi dosen dengan organisasi yang disebabkan karena merasa berat untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini. Namun perlu adanya upaya-upaya peningkatan komitmen organisasional terutama yang berkaitan dengan sikap dan keberlangsungan (komitmen afektif dan kontinuans) dosen dengan organisasi dengan cara selalu kontinu memberikan semangat kepada dosen dalam setiap penyelesaian dan pencapaian tugasnya serta menciptakan atmosfer budaya inovasi yang penuh kreatifitas, ide-ide, dan inovasi yang pada akhirnya memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil merger di Jawa Timur.

Kata kunci : Budaya organisasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja, kinerja dosen, merger.

ABSTRACT

Yunus Handoko, Margono Setiawan, Surachman, Djumahir, Doctoral program of Management Department, Faculty of Economics and Business, Brawijaya University, Malang 2013, **Organizational Culture, Job satisfaction, Organizational Commitment and its impact on Lecturer's work performance. (Study of Private Universities which are merged in 2013)**

This research aims to analyze the consistency of empirical outcomes of some variable impacts of organizational culture, job performance, organizational commitment on lecturers' work performance in private universities having been merged in East Java Province in an effort to broadening and contributing to individual work performance as well as proving the role of organizational culture as an antecedent of organizational commitment.

Population comprised 1.715 lecturers from 8 private universities having been merged, dispersed in East Java Province including: Tuban, Malang, Kediri, Surabaya, Banyuwangi and Jombang. Technique of proportional random sampling was used when collecting data, finally resulting in 325 samples. Data was collected using questionnaire with Likert scale 1-5, documentation and interview, which was the analyzed using *Partial Least Square/PLS with software SmartPLS version 2.0* and (*Sobel test*) to test the role of mediation.

Research result indicates that a strong organizational culture has a significantly positive effect on job satisfaction and organizational commitment. Strong organizational culture does not have a direct impact on lecturer's work performance. Both work performance and organizational commitment do not have a substantial role in affecting the relationship between organizational culture and lecturers work performance. The relationship between organizational culture and work performance can only be mediated with organizational commitment.

This research contributes to creating a strong organizational culture and high work performance, which indirectly do not affect the effort to enhance lecturer's work performance. A strong organizational culture affects the increase of lecturers' performance through the role of mediation of organizational commitment not from work performance. More specifically, an organizational commitment is formed due to the staff's feeling of not wanting to leave his current job. However there should be some efforts to increase organizational commitment especially related to behavior and sustainability (affective commitment and continuity) of lecturers with the organization by continuously providing enthusiasm for lecturers in every single achievement and gains they make as well as creating an innovatively cultural atmosphere that is full of creativity, ideas and innovation which eventually gives a positive impact on the increase of work performance, organizational commitment especially lecturers of private universities that have been merged in East Java Province.

Keywords : Organizational culture organizational commitment, work satisfaction, work performance, merger.



KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT. Atas limpahan rahmad, taufik dan hidayahNya penulis dapat menyajikan tulisan disertasi yang berjudul : Budaya Organisasi, Kepuasan kerja, Komitmen Organisasional, Pengaruhnya terhadap Kinerja Dosen (Studi : Perguruan Tinggi Swasta hasil merger di Jawa Timur).

Di dalam tulisan ini penulis menyajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi : Bab I, membahas tentang latar belakang masalah yang bersumber dari kesenjangan hasil temuan penelitian tentang budaya organisasi terhadap kinerja dosen, terutama pada perguruan tinggi hasil merger di Jawa Timur hingga di rumuskan masalah penelitian. Bab II : menyajikan telaah pustaka yang menuntun peneliti untuk dapat mengembangkan penelitian hingga dibentuk model Budaya Organisasi, Kepuasan kerja, Komitmen Organisasional, Pengaruhnya terhadap Kinerja Dosen. Bab III : mengemukakan tentang kerangka konseptual yang dikembangkan dari telaah teori dan hasil penelusuran penelitian sebelumnya hingga menjadi model hipotetik yang berisi enam hipotesis penelitian. Bab IV : menyajikan metode penelitian, rancangan penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi penelitian, sumber dan metode pengumpulan data, uji validitas, uji reliabelitas, uji linieritas dan teknik analisis data. Bab V : menyajikan hasil penelitian, analisis dan pembahasannya, kontribusi penelitian dan keterbatasan penelitian. Bab VI : menyajikan kesimpulan dan saran, implikasi penelitian yang terdiri dari kesimpulan masalah utama, kesimpulan hipotesis, implikasi teoritis, implikasi manajerial, dan agenda agenda penelitian yang akan datang.

Penulis sangat menyadari bahwa kekurangan dan keterbatasan yang di miliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti,tetapi masih dirasakan banyak kekurangtepatan. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Malang, 25 November 2013

Penulis

**DAFTAR ISI**

| | |
|---|-------------|
| HALAMAN PENGESAHAN..... | i |
| LEMBAR IDENTITAS PROMOTOR DAN PENGUJI | ii |
| PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI | iii |
| RIWAYAT HIDUP | iv |
| UCAPAN TERIMA KASIH | v |
| ABSTRAK..... | ix |
| ABSTRACT..... | x |
| KATA PENGANTAR | xi |
| DAFTAR ISI | xii |
| DAFTAR TABEL | xv |
| DAFTAR GAMBAR | xvi |
| DAFTAR LAMPIRAN | xvii |
| BAB I PENDAHULUAN..... | xvii |
| 1.1. Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Perumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian | 18 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 19 |
| 1.4. Manfaat Penelitian | 20 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 21 |
| 2.1 Kajian Teori | 21 |
| 2.1.1 Budaya Organisasi | 21 |
| 2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi | 27 |
| 2.1.3 Fungsi Budaya Organisasi | 39 |
| 2.1.4 Hasil Dari Budaya Organisasi..... | 43 |
| 2.2 Kepuasan Kerja | 49 |
| 2.2.1 Komponen Kepuasan Kerja | 54 |
| 2.2.2 Konsekuensi Kepuasan Kerja | 58 |
| 2.3 Komitmen Organisasional..... | 61 |
| 2.3.1 Komponen Komitmen Organisasional..... | 64 |
| 2.3.2 Konsekuensi Komitmen Organisasional..... | 66 |
| 2.4 Kinerja Dosen..... | 67 |
| 2.5 Kajian Penelitian Terdahulu..... | 75 |
| 2.5.1 Penelitian Tentang Variabel Budaya Organisasi | 75 |
| 2.5.2 Penelitian Tentang Variabel Kepuasan Kerja | 81 |
| 2.5.3 Penelitian Tentang Variabel Komitmen Organisasional..... | 83 |
| 2.5.4 Penelitian Tentang Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja..... | 84 |
| 2.5.5 Penelitian Tentang Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja | 91 |
| 2.6 Posisi Model dan Pemetaan Penelitian Terdahulu | 94 |
| BAB III KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN | 102 |
| 3.1. Kerangka Konsep Penelitian..... | 102 |
| 3.2. Hipotesis Penelitian..... | 107 |
| 3.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Dosen | 107 |



| | |
|---|------------|
| 3.2.2. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Dosen | 109 |
| 3.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional | 110 |
| BAB IV METODE PENELITIAN | 111 |
| 4.1. Rancangan Penelitian | 111 |
| 4.2. Lokasi Dan Waktu Penelitian | 112 |
| 4.3. Populasi, Sampel, Besar Sampel dan Responden Penelitian | 113 |
| 4.3.1. Populasi | 113 |
| 4.4. Variabel Penelitian | 117 |
| 4.4.1. Identifikasi Variabel | 117 |
| 4.4.2. Definisi Konseptual Variabel Penelitian | 118 |
| 4.4.3. Definisi Operasional Pengukuran Variabel | 120 |
| 4.4.4. Definisi Operasional Variabel | 120 |
| 4.4.5. Skala Pengukuran | 127 |
| 4.5. Jenis dan Metode Pengumpulan Data | 128 |
| 4.6. Pengujian Terhadap Alat Pengumpulan Data | 129 |
| 4.6.1. Uji Validitas | 129 |
| 4.6.2. Uji Reliabilitas | 129 |
| 4.7. Metode Analisis Data | 134 |
| 4.7.1. Analisis Statistika Deskriptif | 134 |
| 4.7.2. Uji Asumsi Linieritas | 134 |
| 4.7.3. Teknik Analisis Inferensial | 135 |
| 4.7.4. Interpretasi Dan Modifikasi Model | 137 |
| BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 138 |
| 5.1 Hasil Penelitian | 138 |
| 5.1.1 Karakteristik Responden | 139 |
| 5.2 Analisis Deskriptif | 143 |
| 5.2.1 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi | 143 |
| 5.2.2 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja | 145 |
| 5.2.3 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional | 147 |
| 5.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Dosen | 149 |
| 5.3 Uji Asumsi Linieritas | 151 |
| 5.4 Analisis Inferensial | 152 |
| 5.4.1 Evaluasi <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran) | 153 |
| 5.4.2 Evaluasi <i>Inner Model</i> (Model Struktural) | 160 |
| 5.5 Pengujian Hipotesis | 161 |
| 5.5.1 Uji peran Mediasi dengan Uji Sobel (<i>Sobel test</i>) | 167 |
| 5.6 Pembahasan | 168 |
| 5.6.1 Profil Variabel Penelitian | 168 |
| 5.6.2 Pembahasan Hipotesis dan Jalur Pengaruh Dalam Model Penelitian | 173 |
| 5.7 Pembahasan Model Hasil | 195 |
| 5.8 Kontribusi Penelitian | 201 |
| 5.8.1 Kontribusi Teoritis | 201 |
| 5.8.2 Kontribusi Praktis | 203 |



| | |
|---|------------|
| 5.9 Keterbatasan Penelitian..... | 205 |
| BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN | 206 |
| 6.1 Kesimpulan | 206 |
| 6.2 Saran..... | 207 |
| 6.2.1 Perguruan Tinggi swasta hasil merger di Jawa Timur..... | 208 |
| 6.2.2 Peneliti selanjutnya..... | 209 |
| DAFTAR PUSTAKA | 210 |
| LAMPIRAN | 219 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|-----|
| Tabel 4.3.1 Data Perguruan Tinggi Swasta hasil Merger | 114 |
| Tabel 4.3.2 Distribusi Jumlah Sampel pada masing-masing PTS | 115 |
| Tabel 4.4.4 Definisi Operasional Dan Indikator Variabel Penelitian | 123 |
| Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Instrumen | 131 |
| Tabel 5.1 Jumlah Dosen di Setiap Lokasi Penelitian | 138 |
| Tabel 5.1.1 Karakteristik Responden | 140 |
| Tabel 5.2.1 Deskriptif Statistik Budaya Organisasi | 144 |
| Tabel 5.2.2 Deskriptif Statistik Kepuasan Kerja | 146 |
| Tabel 5.2.3 Deskriptif Statistik Komitmen Organisasional | 148 |
| Tabel 5.2.4 Deskriptif Statistik Kinerja Dosen | 150 |
| Tabel 5.4.1 Hasil evaluasi outer model | 153 |
| Tabel 5.4.2 R-Square dari variabel laten | 161 |
| Tabel 5.5 Hasil Uji Koefisien Jalur | 162 |
| Tabel 5.5.1 Hasil Uji Mediasi | 167 |
| Tabel 5.6.1 Persepsi Responden terhadap Variabel Penelitian | 168 |

**DAFTAR GAMBAR**

| | |
|--|-----|
| Gambar 2.1 Model Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dan Kepuasan | 48 |
| Gambar 2.2 Model Budaya Organisasi Schein (1985) dan Hatch (1983)..... | 79 |
| Gambar 2.3 Model Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Burdahyat (2009)..... | 95 |
| Gambar 2.4 Model Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sangaji (2009)..... | 95 |
| Gambar 2.5 Model Budaya Organisasi Terhadap Niat Untuk Keluar Macintosh Doherty (2010)..... | 96 |
| Gambar 2.6 Model Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Koesmono (2005)..... | 96 |
| Gambar 2.7 Model Dimensi Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Shah et al., (2011) | 97 |
| Gambar 2.8 Model Dimensi Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Shah et al., (2012) | 98 |
| Gambar 2.9 Model Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Renyowijoyo (2003) | 99 |
| Gambar 3.1 Kerangka Konsep Penelitian | 105 |
| Gambar 5.4 Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis..... | 162 |
| Gambar 5.6 Diagram Jalur Model Hasil | 195 |



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian 219

Lampiran 2. Uji Instrumen tiap-tiap indikator 224

Lampiran 3. Statistik Responden 240

Lampiran 4. Statistik Deskriptif Jawaban Responden 243

Lampiran 5. Output Asumsi Linieritas 261

Lampiran 6. Output PLS *Inner Model (Path Coefficient)* 264

Lampiran 7. Output PLS *Outer Model (Outer Model T-Statistics)* 264

Lampiran 8. Diagram PLS 266

Lampiran 9. Hasil Perhitungan peran mediasi dengan *Sobel Test* 267



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perguruan Tinggi (PT) merupakan subsistem dari sistem pendidikan nasional dan sebagai lembaga formal pengelola Sumber Daya Manusia berkewajiban memberikan kontribusi terbaiknya untuk menghasilkan SDM yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa perguruan tinggi merupakan wahana dan cara untuk membangun manusia sebagai insan pembangunan. Kualitas perguruan tinggi sebagai institusi pendidikan dipengaruhi oleh masukan bagi sistem pendidikan diantaranya adalah dari mahasiswa, dosen, fasilitas sarana dan prasarana sebagai pendukung dalam proses belajar mengajar. Ketiga faktor tersebut saling tergantung dan dapat mempengaruhi satu sama lain dalam menciptakan proses belajar mengajar yang berhasil (Mundarti, 2006). Peran perguruan tinggi sebagai salah satu institusi penting dalam mencapai perubahan struktur sosial sesuai dengan visi yang harus diembannya, perubahan mendasar bukan saja perlu dilakukan pada tingkat pengambilan kebijakan perguruan tinggi, melainkan perlu dilakukan pada tingkat pengelolaan dari hulu sampai ke hilir dalam dunia pendidikan.

Pada persaingan era globalisasi di semua sektor bisnis dan pendidikan di Indonesia berkembang sangat pesat. Khususnya di bidang pendidikan tinggi baik yang diselenggarakan pemerintah maupun swasta saling berkompetisi secara kualitas maupun kuantitas, sehingga menarik minat bagi para *shareholders* untuk



mengembangkan sektor pendidikan tinggi. “Komposisi demografi dunia akan mengalami perubahan atau transisi, dimana penduduk tidak produktif dunia akan mencapai puncaknya beberapa tahun mendatang, sementara di Indonesia akan memasuki puncak usia produktif. Ini akan membawa keuntungan terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia”. (Wisnu Wardhana, Wakil Ketua Umum Kadin Indonesia periode 2005-2010). Jumlah perguruan tinggi swasta di Indonesia saat ini sudah mencapai 3.017 institusi, mulai dari akademi, sekolah tinggi, institut, hingga universitas, dan jumlahnya terus meningkat bisa mencapai 200 institusi per tahun. (Suharyadi, Ketua Umum Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (APTISI) periode 2011-2015 dalam <http://dikti.go.id>). Hal ini membuat terbukanya minat bagi *shareholders* pendidikan untuk mengambil peluang terjun di dunia pendidikan khususnya pendidikan tinggi.

Berdasarkan surat edaran dari Dirjen Dikti 2668/D/T/2000 perihal Pembentukan program studi dan Pendirian Perguruan tinggi baru khususnya pada point e yang tertulis “Khusus untuk pendirian perguruan tinggi swasta baru diutamakan pada daerah (wilayah) yang sama sekali belum ada perguruan tinggi di sekitarnya sedangkan populasi penduduknya cukup padat. Untuk kota besar atau wilayah yang sudah mempunyai PTS cukup banyak, disarankan supaya ada upaya penggabungan (*merger*) dari beberapa PTS kecil menjadi suatu PTS yang besar sehingga lebih efektif dan efisien dalam pengelolaannya”. Hal ini sebagai dasar para *shareholders* untuk mewujudkan keinginan memiliki perguruan tinggi dengan cara melakukan *merger* perguruan tinggi. Alasan *Shareholders* lebih tertarik memilih *merger* sebagai strategi, karena *merger* dianggap jalan cepat



untuk mewujudkan tujuan dengan tidak perlu memulai dari awal suatu bisnis baru.

Selain itu *merger* dapat memberikan banyak keuntungan bagi *Shareholders* antara lain peningkatan kemampuan dalam pemasaran, riset, skill manajerial, transfer teknologi, sumber daya manusia dan efisiensi berupa penurunan biaya proses dan waktu. (Marmenout, 2010).

Perguruan tinggi swasta di Jawa Timur telah mencapai 312 institusi perguruan tinggi swasta (<http://evaluasi.dikti.go.id>), yang terdiri dari 74

Universitas, 12 Institut, 133 Sekolah Tinggi, 12 Poltek dan 81 Akademi (sumber : PTS online Kopertis Wilayah VII Propinsi Jawa Timur , 2012). Beberapa

diantaranya mengalami proses *merger* seperti : Universitas PGRI Ronggo Lawe

Tuban, Universitas Kanjuruhan Malang, Universitas Nusantara PGRI Kediri,

Universitas Pawayatan Daha Kediri, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya,

Universitas Bhakti Indonesia Banyuwangi, Universitas PGRI Banyuwangi dan

Universitas Pesantren Darul Ulum Jombang. (sumber : Sejarah PTS online

Kopertis Wilayah VII Propinsi Jawa Timur, 2012). Berbagai forum pertemuan

yang diselenggarakan oleh kalangan perguruan tinggi swasta (APTISI: Asosiasi

Perguruan Tinggi Swasta seluruh Indonesia), perguruan tinggi swasta pasca

melakukan *merger* dalam kurun waktu tertentu masih menimbulkan persoalan-

persoalan di kalangan internal perguruan tinggi khususnya dosen. Masing-masing

perguruan tinggi mengalami permasalahan dengan penyelesaian permasalahan

yang berbeda-beda. Secara fakta beberapa perguruan Tinggi Swasta (PTS) hasil

merger terlihat *survive* baik secara kualitas maupun jumlah mahasiswanya,

walaupun tidak sedikit juga dalam kondisi yang tidak diharapkan.



Persoalan awal saat sebuah organisasi melakukan *merger* akan melibatkan hubungan pola karakteristik kesepakatan yang terdiri atas budaya organisasi, restrukturisasi organisasi, persepsi ketidakpastian yang dirasakan dan reaksi kepuasan anggota organisasi (Marmenout, 2010). Proses *merger* akan selalu diikuti penyesuaian baik di budaya organisasi, posisi atau jabatan dan integritas yang akan diberikan. Tingkat penyesuaian yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi tidaklah sama, sehingga menimbulkan perasaan yang beragam terhadap penerimaan budaya agar bisa sama dengan suasana yang baru, untuk bisa menerima kekuatan baru pasca *merger* dan mampu mengelola secara lebih baik terhadap tingkat ketidakpastian yang dialami (Marmenout, 2010). Proses ini bagi para dosen mempengaruhi pengambilan keputusan, untuk terus berkolaborasi atau timbul niatan untuk keluar kerja, atau justru merasa puas dengan kondisi pasca *merger*. Dampak *merger* juga akan berimbas pada persoalan kinerja (Schweiger dan Denisi, 1991; Hambrick dan Cannella, 1993). Amiot, Terry, Callan (2007) dalam penelitiannya menerangkan bahwa penyesuaian lebih mudah dilakukan pada karyawan di level rendah di dibandingkan karyawan level tinggi. Persoalan *merger* di perguruan tinggi tidak hanya menimbulkan persoalan jumlah mahasiswa tetapi juga persoalan kinerja dosen dalam menjalankan proses belajar mengajar.

Kinerja dosen menjadi alat ukur efektifitas penyelenggaraan perguruan tinggi, karena kinerja dosen yang baik mencerminkan efektifitas manajemen perguruan tinggi tersebut. Dosen yang memiliki motivasi yang positif terhadap pekerjaan dan profesinya akan memiliki kinerja yang baik dalam melaksanakan



tugasnya, karena motivasi merupakan dorongan yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri untuk memulai dan mengarahkan perilaku (Pramudyo, 2010; Sulung dan Sanusi, 2006) dosen yang sesuai dengan tugas utamanya melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi (Kepmenkowsabangan No.8 tahun 1999). Kesuksesan seorang dosen dalam melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi sangat tergantung dari kompetensi yang dimiliki, motivasi kerjanya, kesungguhan dalam bekerja, fokus dalam bekerja, dan sejauh mana seorang dosen dapat mengoptimalkan kinerjanya, agar prestasi kerja dan produktivitas masing-masing dosen bisa tumbuh dan berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan adanya indikator penilaian yang diukur melalui karya pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat serta unsur penunjang profesi dosen seperti yang tertuang dalam Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pemberdayaan Aparatur Negara Republik Indonesia No.38/KEMK.WASPAN/8/1999 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan angka kreditnya (Sangaji, 2009; Setiawati, 2009).

Kinerja dosen di dalam suatu institusi perguruan tinggi merupakan faktor yang menarik untuk diteliti karena beberapa alasan antara lain : Pertama, dosen merupakan ujung tombak bagi keberhasilan proses belajar mengajar, tanpa dosen yang berkualitas dan rela berkorban, mustahil suatu proses belajar mengajar menghasilkan peserta didik yang berkualitas. Kedua : dosen tidak hanya berperan mentransfer ilmu kepada mahasiswa tetapi memberikan contoh sikap, ucapan, dan perilaku kepribadian. Ketiga : kualitas kinerja dosen bukanlah suatu yang final dan tidak dapat diperbaiki karena sebagai manusia, dosen selalu tumbuh



,berkembang dan berubah. Keempat : jika kinerja dosen tidak didukung oleh kompetensi profesional dan kepuasan kerja serta komitmen dalam mengajar, maka proses belajar mengajar tidak bisa lancar sesuai dengan yang diharapkan. (Teti, 2009).

Kinerja dosen khususnya dosen perguruan tinggi swasta dewasa ini banyak dikeluhkan masyarakat, baik oleh mahasiswa, dunia usaha dan industri, serta pemerintah karena dirasa mengalami penurunan kinerja. Seperti yang termuat di Harian Kompas 5 Oktober 2010 : “Mahasiswa keluhkan kinerja dosen, mahasiswa mengeluhkan metode pengajaran dan rendahnya kualitas akademik dosen”. Hal itu dikhawatirkan berdampak buruk pada kualitas kelulusan dan perguruan tinggi itu sendiri (Kompas 5 oktober 2010). Penyebab rendahnya kinerja dosen diasumsikan disebabkan oleh beberapa faktor antara lain kepuasan kerja, komitmen yang rendah, motivasi kerja rendah, sistem rekrutmen, iklim perguruan tinggi yang kurang kondusif dalam mengembangkan budaya akademis, balas jasa dan penghargaan terhadap dosen yang masih rendah. Oleh karena itu banyak dosen terpaksa mengerjakan proyek-proyek, bisnis, dan profesi lain yang tidak memiliki kaitan langsung dengan tugas Tridharmanya.

Sulung dan Sanusi (2007) mencermati kinerja dosen pada jurusan kebidanan Politeknik Kesehatan Padang, dalam hasil penelitiannya mengindikasikan bahwa : (1) Dosen mengajar kurang mencocokkan dengan silabus yang diberikan; (2) Media dan metode yang digunakan dalam proses belajar mengajar yang kurang bervariasi; (3) Dosen mempunyai kecenderungan untuk mengajar materi pelajaran yang sama pada tahun ajaran berikutnya; (4) Hasil



penataran kurang disosialisasikan dan kurang diterapkan dalam pengajaran; (5)

Jam perkuliahan dimulai kurang tepat waktu oleh sebagian dosen.

Masalah lain yang sering dihadapi oleh Perguruan Tinggi Swasta (PTS) hasil *merger* adalah kepuasan kerja para dosen. Lingkungan dan suasana baru yang terjadi baik dalam budaya organisasi dan karyawan diharapkan untuk bisa menyesuaikan dengan lingkungan kerja dan budaya organisasi baru, kadangkala membutuhkan waktu yang tidak singkat (Amiot, Terry dan Callan, 2007).

Permasalahan tersebut dapat mengganggu jalannya operasional organisasi dan dapat menurunkan produktifitas (Robbins, 2007). Untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi, maka organisasi tersebut harus dapat mengembangkan potensi sumber daya manusia dan memperketat budaya organisasi sehingga karyawan khususnya dosen mampu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Oleh sebab itu budaya menjadi penting dalam pembinaan hubungan antara perguruan tinggi dan dosen.

Sikap telah dipelajari terkait mengapa orang melakukan hal-hal tertentu pada pekerjaan mereka. Sikap terkait pekerjaan yang paling sering dipelajari adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja sangat tergantung pada pola pengawasan, kerjasama dengan rekan kerja, *job description*, kebijakan promosi dan besaran penghasilan yang bisa diterima (Chatterjee *et al.*, 1992). Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya (Kreitner dan Kinicki, 2005). Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya



terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Kreitner dan Kinicki (2005). Perlakuan-perlakuan ini menimbulkan persepsi perasaan tidak sama terutama pada dosen PTS yang melakukan *merger*. Sehingga dalam konteks ini, kepuasan kerja setiap dosen akan banyak dijelaskan oleh faktor persepsi budaya organisasi yang terbentuk dalam organisasi.

Pettigrew (1979) membahas "budaya organisasi" dalam literatur akademis di AS dalam sebuah artikel berjudul "*On Studying Organizational Cultures*". Dia menggunakan urutan drama sosial secara longitudinal untuk mempelajari tumbuh dan berkembangnya budaya organisasi dari waktu ke waktu. Pengumpulan data Pettigrew dimulai pada 1972 dengan fokus analisis rinci pada pemeriksaan perubahan struktural utama atas perubahan aspek-aspek tertentu dari fungsi, struktur, dan iklim dari sebuah hubungan di *British Boarding School*. Selama 1973 dan 1974, beberapa wawancara dan kuesioner diberikan kepada staf dan murid. Analisisnya didasarkan pada wawancara ekstensif dengan mantan master, gubernur, dan murid yang menghadiri sekolah-sekolah Inggris di tahun 1930-an sampai 1972. Pettigrew mengusulkan jawaban pertanyaan tentang bagaimana variasi dalam budaya organisasi, seperti simbol, bahasa, ideologi, kepercayaan, ritual, dan mitos, berdampak pada pengembangan kegiatan organisasi dalam organisasi bisnis.

Artikel Pettigrew (1979) ini membahas konteks organisasi *boarding school* bukan institusi akademik, dimana peneliti menemukan karya penulis yang



relevan dengan penelitian ini karena membahas munculnya istilah "budaya organisasi" ke dalam literatur akademik. Sesungguhnya dikarenakan penelitian Pettigrew (1979) dan Schein (2004), istilah "budaya" mulai diperluas antara manajer, konsultan dan akademisi, yang menyebabkan catatan pada teori organisasi dan terus mengembangkan definisi maknanya. Budaya organisasi memperoleh status yang sama dengan struktur, strategi, dan kontrol dan terus menjadi hal yang menarik bagi manajer, sebagai bahan utama dalam melihat keberhasilan atau kegagalan organisasi. Topik spesifik tentang budaya organisasi telah muncul dari berbagai tulisan – tulisan yang berpengaruh oleh Denison (1990), Hofstede (1998), Pettigrew (1979), Schein (2004).

Budaya organisasi dalam menjalankan fungsinya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendala akan memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggotanya, serta menetapkan aturan permainan (Robbins, 2007). Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan dan diperkuat bahkan diubah oleh manajemen, serta diperkenalkan kepada dosen melalui proses sosialisasi agar nilai dosen dan nilai organisasi dapat bersatu. Lewat sosialisasi ini dosen diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai dan standar perilaku organisasi, serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan. Sosialisasi yang efektif akan menghasilkan tingkat penyesuaian yang lebih baik. Hal ini akan dapat menurunkan gejala tekanan psikologis, menurunkan keinginan untuk meninggalkan organisasi, meningkatkan kepuasan kerja (Nelson dan Quick 1990 dalam Nurfarhati 1999).



Komitmen organisasional secara umum menjadi hal yang berkaitan dengan kinerja individu. Para manajer tertarik dengan hubungan diantara komitmen organisasional dan perilaku kerja dikarenakan kurangnya komitmen organisasional seringkali mendorong tingginya turnover. Semakin kuat komitmen seseorang terhadap organisasi maka akan semakin berkurang kemungkinan seseorang itu untuk keluar dari organisasi (Naicker, 2008). Komitmen organisasional yang kuat juga terkait dengan rendahnya ketidakhadiran dan produktifitas yang relatif tinggi. Selanjutnya, para individu yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi cenderung lebih terarah dalam pencapaian tujuan dan tidak menghabiskan waktu yang tidak berguna dalam pekerjaan, selain itu tentunya memiliki dampak positif terhadap produktifitas (Naicker, 2008).

Di antara anteseden komitmen organisasional yang mungkin, budaya organisasi telah menerima tingkat investigasi empiris yang relatif rendah. Misalnya, dalam kajian komprehensif meta-analisis dan dari anteseden dan korelasi dari komitmen organisasional, budaya organisasi tidak disebutkan sebagai salah satu anteseden dari komitmen organisasional (Mathieu dan Zajac, 1990). Meskipun penelitian yang luas tentang topik budaya organisasi, hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional mendapat sedikit perhatian dalam literatur. Lok dan Crawford (2001) dalam penelitiannya mempertahankan sebuah anteseden dari komitmen organisasional bahwa komitmen organisasional "tetap bersifat relatif bebas dari investigasi empiris tentang budaya organisasi".

Masih dirasa kurang jelasnya penelitian antara budaya organisasi dengan komitmen organisasional memberikan salah satu landasan untuk penelitian ini.



Dengan demikian, tujuan penelitian ini salah satunya adalah untuk menyelidiki hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional dalam upaya untuk memperluas dan berkontribusi pada pemahaman konsep-konsep tersebut, untuk kemudian menelaah sejauh mana kontribusinya terhadap pencapaian kinerja.

Penelitian tentang budaya organisasi meningkatkan kesadaran dalam upaya untuk meningkatkan keseluruhan kinerja. Pemimpin dapat menanamkan norma-norma dan perilaku dalam suatu organisasi baik secara positif dan negatif. Oleh karena itu, keberhasilan dari kemampuan pemimpin untuk menanamkan asumsi yang dia pegang dan untuk menciptakan kondisi budaya yang positif dapat mempengaruhi tingkat kinerja organisasi yang lebih tinggi.

Tjahjadi (2001) mengemukakan pendapatnya bahwa kekuatan budaya berkaitan dengan kinerja terkait dalam 3 (tiga) hal, yaitu : (1) penyatuan tujuan; (2) menciptakan motivasi yang kuat; (3) membangun struktur dan kontrol. Artinya bahwa pada organisasi yang memiliki budaya yang kuat, individu memiliki kecenderungan dalam mengikuti arah dan sasaran yang telah ditentukan. Sehingga diharapkan budaya dapat memberikan kontribusi terhadap optimalisasi kinerja organisasi. Administrator, manajer, dan pemimpin harus melihat jauh di dalam lingkungan organisasi mereka dan mendiagnosa kemungkinan prosedur yang dapat mengganggu keberhasilan. Organisasi yang mempunyai karyawan yang mengalami ketidakpuasan, disfungsi tim, kurangnya komitmen terhadap organisasi, dan beberapa keluhan lain, biasanya mempertimbangkan dengan menyewa konsultan untuk melakukan sesi pengenalan diri dalam organisasi

mereka guna membantu meningkatkan efektivitas dari masing – masing individu.

Kekuatan budaya atau beberapa jenis budaya telah ditemukan berkorelasi dengan tingkat yang lebih tinggi dengan kinerja. Untuk keperluan penelitian ini, analisis inti dari fokus pada hubungan budaya organisasi terhadap kinerja dosen lembaga perguruan tinggi digunakan.

Wallach (1983) menyatakan bahwa kinerja seseorang dan hasil sikap dalam pekerjaan yang baik, termasuk kepuasan kerja dan kreativitas tergantung pada kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya organisasi.

Wallach (1983) juga mengistilahkan tidak ada namanya budaya baik atau budaya buruk. Budaya organisasi menjadi efektif bilamana mampu mendukung misi, maksud dan strategi organisasi. Widyarini (2009) menambahkan pula bahwa agar efektif, budaya tidak hanya harus efisien, tetapi juga harus sesuai dengan kebutuhan bisnis, perusahaan dan pegawainya. Setiap orang menyadari pentingnya budaya dan bagaimana budaya dianut.

Budaya diharapkan akan mempengaruhi sikap seseorang tentang sebuah organisasi karena ukuran yang digunakan adalah ukuran sikap. Budaya dan sikap dapat mempengaruhi kemungkinan suatu karyawan tinggal disebuah organisasi (Sheridan, 1992). Menurut Griffith (2002) budaya dapat menjadi alat organisasi yang ampuh yang dapat membentuk efektivitas keseluruhan perusahaan dan keberhasilan jangka panjang perusahaan. Menurut Wallach (1983) terdapat tiga budaya organisasi, yaitu budaya birokrasi, budaya inovatif, dan budaya suportif.

Renyowijoyo (2003) mengungkapkan bahwa budaya suportif, budaya inovatif dan budaya birokrasi, mempunyai hubungan dengan prestasi kerja

karyawan dengan hasil yang bervariasi. Dari dimensi budaya organisasi tersebut budaya inovatif mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, sedangkan yang lain sifat hubungannya negatif dan tidak signifikan. Renyowijoyo juga menambahkan bahwa dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan, perlu memperhatikan dan memberdayakan budaya inovatif. Budaya inovatif memberikan dorongan kreasi, berorientasi pada hasil, rangsangan dan tantangan, menjadi penggerak prestasi kerja.

Dari literatur yang ada menunjukkan bahwa pengembangan konsep budaya bersifat dinamis, maka pada beberapa kajian teoritis dan empiris terdahulu menunjukkan hasil yang sangat beragam. Pada dasarnya budaya organisasi erat dikaitkan dengan perilaku dalam bekerja atau dalam hal ini secara khusus adalah kinerja individu (Renyowijoyo, 2003; Koesmono, 2005; Widyarini, 2009; Sangaji, 2009). Secara umum budaya organisasi meningkatkan kesadaran dalam upaya untuk meningkatkan keseluruhan kinerja. Ini selaras dengan konsep Pettigrew (1979) dan Schein (2004) bahwa budaya organisasi memperoleh status yang sama dengan struktur, strategi, dan kontrol dan terus menjadi hal yang menarik bagi manajer, konsultan dan akademisi sebagai bahan utama dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi. Literatur telah membahas pentingnya hubungan budaya organisasi dan perusahaan dengan variabel terkait pribadi seperti kepuasan, kohesi, komitmen organisasional, implementasi strategi, dan kinerja (Carmeli, 2005; Lund, 2003). Terdapat kekosongan dalam literatur tentang hubungan antara jenis budaya organisasi dan kepuasan kerja (Lund, 2003). Namun demikian, implikasi psikologis/afektif atas kecocokan individu dengan organisasi untuk



perilaku individu mungkin memiliki dampak yang sama pada keseluruhan kepuasan individu dengan pekerjaan mereka (Carmeli, 2005).

Wallach (1983) telah menggarisbawahi perbedaan dalam hasil penelitian tentang hubungan dengan hasil atau sikap kerja seperti kepuasan dan komitmen organisasional. Ini menjelaskan beberapa fenomena empiris sebelumnya seperti misal Widyarini (2009), yang menyebutkan bahwa budaya inovasi dan budaya suportif mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Silverthone (2004) menyatakan budaya inovatif dan suportif menciptakan tingkat kepuasan lebih tinggi daripada budaya birokratif, sementara budaya suportif mendorong komitmen organisasional lebih tinggi dibanding budaya inovatif dan bahkan birokrasi. Fenomena ini menggambarkan bahwa masih terdapat kontradiksi tentang hubungan budaya organisasi dengan komitmen organisasional. Mathieu dan Zajac (1990) pada awalnya menyebutkan bahwa budaya organisasi tidak menjadi salah satu antecedent dari komitmen organisasional. Tapi untuk selanjutnya O'Reilly, Chatman dan Cadwell (1991) beserta Lahiry (1994) menyebutkan budaya yang sesuai dengan strategi dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan. Tetapi Lahiry (1994) juga menggarisbawahi hubungan yang lemah diantara budaya organisasi dengan komitmen.

Berbagai ragam kontradiksi disini dapat dijelaskan, salah satunya dikarenakan "Budaya Organisasi" adalah terlalu abstrak dan tak berbentuk, *intangible*, dan bahkan terlalu berjarak dengan hal – hal yang bersifat keterikatan material dengan realitas setiap hari atas kehidupan organisasional (Loket *al.*,



2007). Budaya organisasi terdiri dari sekelompok nilai – nilai bersama dalam organisasi, yang meliputi nilai – nilai tentang kualitas dan asal muasal hubungan serta keterikatan individu dengan organisasi. Sehingga perasaan dan sikap individu terhadap organisasi, seperti kepuasan dan komitmen organisasional, dapat dipengaruhi oleh budaya. Hasil studi Shaw dan Reyes (1992) mendukung anggapan ini, yakni bahwa orientasi nilai dari seorang guru memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional yang mereka miliki.

Hasil empiris berikut teori terdahulu menggambarkan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja berkaitan dengan kinerja dari seorang individu. Seperti salah satu yang diungkapkan oleh Naicker (2008), bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi jauh lebih baik dari pada seseorang yang berjanji, karena terdapat perbedaan antara janji dan komitmen organisasional. Sebuah janji adalah pernyataan dari niat dalam diri seseorang dan komitmen organisasional adalah janji untuk menepati sesuatu. Seseorang yang memiliki komitmen organisasional yang lebih dalam dirinya selalu membantu membangun citra organisasi (Naicker, 2008).

Beberapa penelitian seperti Shah *et al.*, (2012), Sangaji (2009), Renyowijoyo (2003) selanjutnya memperkuat kajian hubungan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional. Sementara Shah *et al.*, (2011), Macintosh dan Doherty (2010), Sangaji (2009), Koesmono (2005), Renyowijoyo (2003) memberikan gambaran variasi hubungan diantara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian tambahan serupa setidaknya bisa untuk mengatasi perbedaan pemahaman tentang hubungan antara budaya/subkultur dan komitmen

organisasional yang ditindak lanjuti untuk dikembangkan. Lok dan Crawford (2001) juga mempelajari kultur /subkultur dan komitmen organisasional dalam lingkungan rumah sakit di Australia dan menyarankan penelitian lebih lanjut dilakukan "dalam organisasi sektor publik maupun organisasi swasta".

Tinjauan sisi lain dari mekanisme sikap terhadap perilaku individu, beberapa hasil teoritis dan empiris menyebutkan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja terkait dengan kinerja karyawan (Saari dan Judge, 2004; Shore dan Martin, 1989, Iaffaldano dan Muchinsky, 1985). Menurut Shore dan Martin (1989) komitmen organisasional (sikap terkait organisasi) lebih memprediksi turnover (perilaku terkait organisasi). Beberapa uraian dalam memprediksi hasil kerja individu dari konteks budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional dapat menjadi hal yang memediasi hubungan diantara kedua hal tersebut (Budaya – kinerja). Hal ini menjadi alasan kuat peneliti untuk melakukan penelitian dengan budaya organisasi sebagai hal yang berkaitan dengan kinerja individu, melalui kepuasan kerja serta komitmen organisasional dari individu.

Hubungan antara budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja dosen tersebut didasarkan pada pengetahuan teoritis tentang klaim "positivisme", yang mana secara umum digunakan bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan dan asosiasi antar variabel. Dalam penelitian ini perlu untuk mengakui keterbatasan *positivism* sebagai berikut: (a) tidak memiliki kemampuan untuk mengembangkan teori yang dianggap sebagai fakta, dan (b) dapat menggunakan prosedur pengukuran berbeda yang berasal dari definisi operasional yang berbeda, yang dapat mengakibatkan kesimpulan berbeda tentang

konstruk yang sama. Dugaan tentang budaya organisasi mempengaruhi rasa karyawan, keterlibatan, identifikasi dan rasa memiliki. Namun, kurangnya perhatian yang diberikan kepada penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada studi sebelumnya menyoroiti kesenjangan penelitian yang signifikan yang memerlukan penelitian lebih lanjut (Naicker, 2008; Renyowijoyo, 2003; Lok dan Crawford, 2001). Terutama dalam konteks pendidikan, hal ini telah menjadi perhatian publik yang utama. Budaya organisasi yang terdapat pada institusi pendidikan termasuk pada dosen telah difokuskan kepada peningkatan kualitas kinerja. Bagaimanapun, aspek pembentuk kinerja seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional selalu menjadi pertanyaan dalam beberapa penelitian tentang kinerja.

Dalam pembahasan permasalahan di atas, maka teori-teori berikut akan dijadikan landasan dalam membangun kerangka konseptual yaitu sebagai berikut.

1. Teori Budaya Organisasi (*Organizational Culture*) dari perkembangan teori - teori budaya yang banyak berakar dari multi disiplin tetapi khususnya teori budaya organisasi yang cocok dengan organisasi yang mengalami perubahan.
2. Teori Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*), dimana teori ini banyak membahas hal-hal apa saja yang perlu dilakukan oleh suatu organisasi agar organisasi tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.
3. Teori Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*), dimana teori ini amat dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan erat hubungannya dengan kepuasan kerja.



4. Teori Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*), dimana teori ini membahas tata cara penilaian yang efektif, jenis-jenis penilaian prestasi kerja dan sebagainya sebagai bahan adaptasi dari penilaian kinerja dosen.

Berdasarkan pemaparan yang telah diuraikan tersebut, maka fokus peneliti dalam studi disertasi ini yaitu menganalisa upaya peningkatan kinerja dosen pada perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur. Peneliti ingin mengetahui seberapa kuat hubungan budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja dosen. Peneliti mencoba membuktikan seberapa kuat hubungan budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja dosen melalui peran kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

1.2. Perumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Sesuai dengan uraian sebelumnya yang didasarkan pada fenomena serta kondisi dosen dan perguruan tinggi swasta serta celah penelitian. Berdasarkan uraian latar belakang dan pertanyaan penelitian tersebut diatas dapat disusun rumusan masalah sebagai pertanyaan kunci sebagai berikut.

1. Apakah budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dosen perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur ?
2. Apakah budaya organisasi mempengaruhi komitmen organisasional dosen perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur ?
3. Apakah budaya organisasi mempengaruhi kinerja dosen perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur ?



4. Apakah kepuasan kerja mempengaruhi kinerja dosen perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur ?
5. Apakah komitmen organisasional mempengaruhi kinerja dosen perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur ?
6. Apakah kepuasan kerja dan komitmen organisasional mempunyai peran mediasi pada hubungan budaya organisasi terhadap kinerja dosen perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dosen perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dosen perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur
4. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur
5. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja dosen perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur
6. Untuk menganalisa pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dosen perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur
7. Untuk menganalisis peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada hubungan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur



1.4. Manfaat Penelitian

Sesuai dengan uraian latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan studi dalam penelitian ini, maka diharapkan dapat diperoleh manfaat studi dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Manfaat penelitian secara teoritis yang diharapkan adalah sebagai berikut.
 - a. Mengetahui dan memahami aspek utama yang berpengaruh terhadap upaya peningkatan kinerja individu dalam model kerangka budaya organisasi terhadap sikap dan perilaku karyawan. Penelitian ini mengkritisi penelitian – penelitian sebelumnya, untuk kemudian mengelaborasi dalam model penelitian yang dibangun.
 - b. Memberikan bukti empiris tentang konsekuensi dari budaya organisasi, terutama terhadap kinerja dosen, dalam konteks perubahan organisasi (pasca *merger*), berikut mekanisme-mekanisme sikap individu yang menengahnya.
2. Manfaat penelitian secara praktis diharapkan dapat memberikan manfaat dalam pengembangan praktik sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kinerja dosen di lingkup perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur. Peningkatan kinerja dosen di perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur merupakan salah satu hal sensitif mengingat pentingnya reformasi dalam hal pendidikan berikut persaingan antar institusi pendidikan tinggi yang telah terjadi saat ini.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Budaya Organisasi

Suatu organisasi adalah hal yang tidak dapat terlepas dari struktur kehidupan bermasyarakat. Sejak lahir secara langsung manusia sudah dikenalkan dengan organisasi kecil yaitu keluarga. Dalam struktur organisasi terkecil tersebut tidak mungkin juga terlepas dari ikatan budaya yang ada dalam organisasi. Ikatan budaya yang tercipta dalam organisasi tersebut dapat tercipta dan dibentuk oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam organisasi bangsa, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan.

Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dari hal ini terlihat bahwa budaya merupakan alat perekat sosial dan menghasilkan kedekatan, sehingga dapat memperkecil diferensiasi dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi juga memberikan makna bersama sebagai dasar dalam berkomunikasi dan memberikan rasa saling pengertian. Jika fungsi budaya ini tidak dilakukan dengan baik, maka budaya secara signifikan dapat mengurangi efisiensi organisasi.

Budaya itu sesungguhnya cukup sulit untuk didefinisikan karena memiliki struktur yang multidimensi dengan komponen yang berbeda pada setiap tingkat. Budaya juga bersifat dinamis dan selalu berubah dan menjadi relatif stabil pada jangka waktu yang singkat. Perlu waktu dalam merubah suatu budaya terutama dalam budaya organisasi.

Secara etimologis (asal-usul kata), budaya organisasi terdiri dari dua kata, yakni budaya dan organisasi. Sementara istilah budaya pertama kali dikemukakan oleh seorang antropologi bernama Edward B. Taylor pada tahun 1871 yang menyatakan bahwa : “Budaya adalah sekumpulan pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat, kapabilitas, dan kebiasaan yang diperoleh oleh seseorang sebagai anggota perkumpulan atau komunitas. Dalam istilah sosiologi budaya dapat diterjemahkan sebagai kumpulan simbol, mitos, dan ritual yang penting dalam memahami sebuah realitas sosial”.

Glaser dalam Kreitner dan Kinicki (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi.

Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan trading.

Budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga

menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

Shafritz dan Ott (1992) merumuskan bahwa budaya organisasi terdiri dari komponen-komponen yang tidak terlihat (*intangible*), semacam nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, persepsi, dan norma-norma perilaku. Komponen-komponen tersebut tercermin dalam perilaku setiap anggota organisasi. Setiap anggota organisasi mempersepsi budaya dimana budaya tersebut memang dibentuk oleh organisasi. Namun demikian organisasi tidak dapat mengontrol persepsi budaya setiap anggotanya karena hal itu merupakan domain psikologis anggota.

Lin dan Edward (2010) menggarisbawahi budaya organisasi yang merupakan pola berisi asumsi dasar yang dipelajari oleh anggota kelompok, dipersepsikan oleh anggota kelompok, dipikirkan dan dirasakan oleh seluruh anggota organisasi. Lebih lanjut budaya juga berisikan nilai – nilai dasar yang dianut oleh anggota, tujuan, ide – ide, sikap, dan perilaku yang diwujudkan dan dijalankan oleh semua anggota organisasi sepanjang waktu.

Wallach (1983), budaya organisasi adalah komponen-komponen dalam organisasi, meliputi nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, persepsi, dan norma-norma perilaku. Komponen-komponen tersebut tercermin dalam perilaku setiap anggota organisasi. Setiap anggota organisasi mempersepsi budaya dimana budaya tersebut memang dibentuk oleh organisasi. Terdapat tiga jenis budaya organisasi yang diamati dalam penelitian ini, yakni budaya birokratif, budaya inovatif, dan budaya suportif. a) **Budaya Birokratif** bersifat hirarkis dan



terbagi-bagi (*compartmentalized*). Dalam budaya birokratif terdapat garis yang jelas akan tanggung jawab dan wewenang setiap staf organisasi. b) **Budaya Inovatif** mengedepankan kreatifitas, berorientasi pada hasil, dan mengutamakan lingkungan kerja yang menantang. Dan c) **Budaya Suportif** mengedepankan kerja tim, orientasi kemanusiaan, persahabatan, penuh harapan, dan lingkungan kerja yang penuh kepercayaan.

Hofstede (1994) mengatakan bahwa :

"Culture is collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another. Culture is learned, not inherited. It is derived from one's social environment, not from one's genes. Culture should be distinguished from human nature on one side, and from an individual's personality on the other".

Budaya adalah kesatuan aktifitas dari pemikiran yang membedakan para anggota atau kelompok yang satu dengan yang lain. Budaya merupakan proses pembelajaran dan tidak dapat diwariskan begitu saja atau genitas, yang diturunkan dari suatu lingkungan sosial. Budaya dapat dibedakan dari hal yang merupakan pembawaan manusia pada satu sisi dan bentuk karakteristik individual pada sisi yang lain.

Budaya organisasi juga merupakan cara melihat dan berfikir mengenai perilaku dari dan dalam organisasi, sebagai suatu perspektif untuk memahami apa yang sesungguhnya sedang terjadi (Gibson *et al.*, 1996). Sehingga pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli sebagaimana dikemukakan Robbins (1996) adalah sebagai berikut.

a. Nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi



- b. Falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan
- c. Cara pekerjaan dilakukan di tempat itu
- d. Asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dilakukan bersama oleh anggota organisasi dari sebuah kelompok atau organisasi

Nimran (1997) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah: *"The customary or traditional ways of thinking and doing things, which are shared to greater or lesser extent by all members of the organization and which new members must learn and at least partially accept in order to be accepted into the service of the firm"*. Cara berfikir dan melakukan sesuatu yang telah menjadi tradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi, dan para anggota baru harus mempelajari atau menerimanya agar mereka diterima sebagai anggota dari suatu perusahaan.

Kotter dan Heskett (1992) membedakan dua level *organizational culture*, yaitu:
"The deeper and less visible level. "Culture refers to values that are shared by the people in a group and that tend to persist over time even when group membership changes. At the more visible level, culture represents the behavior patterns or style of an organization that new employees are automatically encouraged to follow by their fellow employees".

Tingkatan yang lebih dalam dan bersifat abstrak dari budaya menunjukkan nilai-nilai yang disebarkan oleh anggota dalam suatu kelompok dan cenderung bertahan dalam waktu yang lama bahkan sampai terjadi pergantian keanggotaan organisasi. Pada tingkatan yang lebih konkrit, budaya menunjukkan pola perilaku atau gaya suatu organisasi, dimana anggota baru secara otomatis akan tergerak untuk mengikuti apa yang dijadikan panutan.

Kotter dan Heskett (1992) menyatakan budaya organisasi adalah nilai dari praktik yang dimiliki bersama diseluruh kelompok dalam suatu perusahaan, sekarang – kurangnya dalam manajemen senior. Lebih lanjut Kotter dan Heskett (1992) menyebutkan terdapat tiga macam budaya organisasi yang mampu meningkatkan kinerja, yaitu :

1. Budaya kuat. Dalam organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat, hampir semua atasan/penyelia menganut seperangkat nilai dan metode dalam menjalankan aktivitas bisnis yang relatif lebih konsisten. Pada budaya perusahaan yang kuat pula, karyawan baru akan mengadopsi nilai dengan sangat cepat. Dalam kondisi budaya seperti itu seorang atasan/penyelia dapat dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh pimpinannya jika kedapatan melanggar peraturan yang berlaku.
2. Budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja adalah budaya yang secara strategis cocok dan sesuai. Artinya budaya organisasi haruslah tepat secara kontekstual.
3. Budaya perusahaan yang bersifat adaptif. Budaya yang adaptif membantu organisasi dalam beradaptasi dan mengantisipasi perubahan lingkungan. Budaya adaptif diasosiasikan di sepanjang waktu, dan yang mempunyai ciri tidak adaptif adalah yang budaya penuh birokrasi, anggotanya sangat reaktif, menolak resiko dan sangat tidak kreatif. Pembentukan budaya adaptif harus memiliki karakteristik yang berbeda. Adapun ciri budaya organisasi yang adaptif adalah siap menanggung resiko, percaya diri, proaktif terhadap kehidupan organisasi dan juga kehidupan individu karyawannya.

Sebagai makhluk sosial, karyawan tidak lepas dari berbagai nilai dan norma yang berlaku di dalam organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara karyawan dalam bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaan, dan cara bekerja dengan karyawan lain. Dalam setiap organisasi, budaya organisasi selalu diharapkan baik karena baiknya budaya organisasi akan berhubungan dengan berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya.

Banyak pendapat yang memandang organisasi hanya sebagai suatu bentuk pelembagaan yang dipergunakan sebagai alat untuk mengkoordinasikan dan mengendalikan sekelompok orang. Untuk itu organisasi terdiri dari tingkatan-tingkatan secara vertikal, departemental, hubungan wewenang dan sebagainya.

Begitu pentingnya budaya dalam organisasi sehingga para teoritis organisasi akhir-akhir ini telah mengakui dan menyadari bahwa budaya dapat memberikan warna tersendiri dalam hubungan antar anggota-anggota di dalam organisasi.

Budaya juga dipandang sebagai variabel independen yang mempengaruhi perilaku anggota guna meningkatkan kinerja dan kinerja organisasi. Budaya organisasi yang positif akan memacu organisasi ke arah yang lebih baik. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif akan memberi dampak yang negatif bagi organisasi. Oleh sebab itu, apabila budaya organisasinya baik maka kinerja yang akan dicapai pasti juga akan baik.

2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Luthans (1998) mengidentifikasi ada enam karakteristik penting dari budaya organisasi sebagai berikut.



1. Pertama, *observed behavioral regularities*, yaitu apabila para partisipan organisasi saling berinteraksi satu dengan yang lain, maka mereka akan menggunakan bahasa, terminologi dan ritual-ritual yang sama yang berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak.
2. Kedua, *norms*, yaitu standar-standar perilaku yang ada, mencakup pedoman tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilaksanakan dan perbuatan-perbuatan apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan.
3. Ketiga, *dominant values*, yaitu ada sejumlah *values* utama yang dianjurkan organisasi dan mengharapkan kepada para anggota organisasi untuk menyumbangkannya, misalnya kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah dan efisiensi yang tinggi.
4. Keempat, *philosophy*, yaitu ada sejumlah kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana para karyawan dan atau para pelanggan diperlakukan.
5. Kelima, *rules*, yaitu ada sejumlah pedoman yang pasti yang berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan yang baik dalam organisasi. Para karyawan baru (*new comers*) harus mempelajari “ikatan” atau *rules* yang telah ada sehingga mereka dapat diterima sebagai *full-fled get* anggota kelompok.
6. Keenam, *organizational climate*, yaitu ada suatu “*feeling*” yang menyeluruh yang dibawa oleh *physical layout*, cara para anggota organisasi berinteraksi, dan cara para anggota organisasi memperlakukan dirinya menghadapi pihak pelanggan dan pihak luar lainnya.

Luthans (1998) seluruh karakteristik tersebut tidak dimaksudkan menjadi *all-inclusive* dalam konsep budaya organisasi. Sehingga dinamika dalam konsep budaya organisasi lebih beragam jika dilihat dari tinjauan karakteristik milik Luthans ini.

Hofstede (1990) menyatakan bahwa budaya organisasi secara mendasar memiliki sifat-sifat berikut: (1) *holistic* (menyeluruh dan menjangkau dimensi waktu yang panjang), (2) *historically determined* (ditentukan atau mencerminkan catatan historis perusahaan), (3) berhubungan dengan sesuatu yang bersifat ritual dan simbolik, (4) dihasilkan dan dipertahankan oleh kelompok-kelompok yang bersama-sama membentuk organisasi (*socially constructed*), (5) halus (*soft*) dan (6) sukar berubah.

Robbins (2007), ada 7 ciri-ciri budaya organisasi adalah sebagai berikut.

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana anggota dari organisasi didukung untuk menjadi lebih inovatif dan mampu mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana anggota dari organisasi diharapkan mampu menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana organisasi fokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan organisasi memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.



6. Keagresifan. Berkaitan dengan agresivitas dari tiap anggota organisasi dalam beraktifitas kerja.

7. Kemantapan. Pentingnya posisi budaya yang telah terbangun, sehingga organisasi menekankan pada dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota berperilaku (Robbins, 1996).

Masing-masing karakteristik tersebut, berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Karena itu, dengan menilai organisasi berdasarkan tujuh karakteristik tersebut, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya suatu organisasi. Gambaran tersebut menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama para anggota mengenai organisasi, bagaimana urusan diselesaikan, dan cara anggota diharapkan berperilaku.

Budaya organisasi sebagai suatu nilai atau kebiasaan yang menjadi filosofi anggota organisasi atau motivasi dalam melaksanakan tugasnya akan mempunyai karakteristik yang berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Schein (2004) membedakan karakteristik organisasi sebagai berikut.

a. Mengamati perilaku yang menjadi kebiasaan (*observed behavioral regulaties when people interact*) seperti kebiasaan penggunaan bahasa yang khas, tradisi-tradisi dan aktivitas ritual organisasi – organisasi pada situasi tertentu.



- b. Norma – norma kelompok (*groups norms*) meliputi standar dan nilai – nilai yang secara implisit berkembang dalam kelompok – kelompok kerja yang menjadi pedoman anggota organisasi.
- c. Nilai – nilai yang diyakini (*espoused value*) yaitu prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang diumumkan sebagai sesuatu yang harus dicapai dan dilaksanakan oleh organisasi.
- d. Filosofi formal, yaitu adanya kebijakan–kebijakan publik serta prinsip – prinsip ideologis yang menjadi pedoman bagi organisasi dalam hubungannya dengan pihak–pihak yang berkepentingan dalam organisasi (*stakeholder*).
- e. Aturan main dalam organisasi (*rules of the games*), yaitu adanya peraturan-peraturan yang tidak secara langsung berlaku dalam organisasi dimana seorang anggota organisasi harus mematuhi agar diterima secara penuh.
- f. Iklim organisasi (*climate*) yaitu suasana yang diciptakan dalam organisasi melalui lay-out fisik dan cara yang dilakukan anggota dalam berinteraksi dengan sesamanya atau dengan pihak – pihak luar.
- g. Keterampilan khusus (*embedded skills*) yaitu adanya keterampilan khusus (*special skills*) yang dimiliki anggota organisasi dalam menyelesaikan tugas–tugas tertentu, serta kemampuan untuk dapat melanjutkan tugas yang selalu beralih pada tiap generasi tanpa harus memperhatikannya secara tertulis.
- h. Kebiasaan berfikir, pola kejiwaan atau paradigma – paradigma linguistik (*habits of thinking, mental model and linguistic paradigm*) yaitu adanya kerangka pemahaman kognitif yang menjadi pedoman bagi persepsi, pemikiran dan bahasa yang digunakan anggota organisasi serta selalu



disampaikan kepada anggota – anggota yang baru selama masa sosialisasi awal.

- i. Pemahaman bersama (*shared meaning*) yaitu pengertian yang muncul sebagai hasil interaksi antara sesama anggota organisasi. Saling pengertian dan pemahaman dalam organisasi ini sangat menentukan maju dan berkembangnya organisasi.
- j. Simbol – simbol fisik (*roof methapors or integrating symbols*) yaitu adanya ide-ide kreatif, perasaan dan cara organisasi yang dikembangkan, sehingga menampakkan ciri-ciri dan karakteristik dari organisasi itu sendiri. Hal – hal tersebut tercermin dalam bentuk fisik bangunan, lay-out tempat kerja dan kantin serta materi – materi fisik lainnya.

Susanto (2008), mengemukakan bahwa karakteristik – karakteristik budaya organisasi sebagai berikut.

1. Kepemimpinan, memegang peranan penting dalam budaya organisasi terutama pada organisasi yang budayanya lemah.
2. Inovasi, dalam mengerjakan tugas – tugas lebih berorientasi pada pola pendekatan dengan metode yang telah teruji atau memberikan keleluasaan untuk menerapkan cara baru melalui eksperimen.
3. Inisiatif individu, meliputi derajat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari tiap – tiap anggota organisasi.
4. Toleransi terhadap resiko, adalah seberapa jauh kemampuan sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif dan mau menghadapi resiko.



5. Pengarahan, kejelasan terhadap organisasi dalam menentukan objektifitas dan harapan terhadap sumber daya manusia dengan hasil kerja yang dilakukan.
6. Integrasi, bagaimana unit – unit di dalam organisasi didorong untuk melakukan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik.
7. Dukungan manajemen, seberapa baik manajer memberikan komunikasi yang jelas dan dukungan terhadap karyawan
8. Pengawasan, adalah melakukan supervisi atau pengawasan langsung maupun tidak langsung pihak manajemen untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku anggota organisasi.
9. Identitas, pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasi secara penuh.
10. Sistem penghargaan, dikaitkan dengan reward yang didasarkan pada kriteria-kriteria hasil kerja anggota organisasi.
11. Toleransi terhadap konflik, mendorong anggota organisasi untuk kritis terhadap konflik yang terjadi.
12. Pola komunikasi, adanya komunikasi yang terbatas pada hierarkhi formal dari setiap organisasi.

Semua karakteristik budaya organisasi sebagaimana dikemukakan diatas tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya, artinya unsur-unsur tersebut mencerminkan budaya yang berlaku dalam suatu jenis organisasi, baik yang berorientasi pada pelayanan jasa atau organisasi yang menghasilkan produk barang.

Salah satu tipe budaya yang dimensinya dapat diukur yaitu budaya yang dikembangkan oleh Wallach (1983) yang membagi budaya menjadi tiga yaitu.

1. Budaya Birokrasi

Adalah budaya yang kondisinya memerlukan susunan, perintah dan aturan.

Budaya birokrasi memiliki struktur kegiatan operasional dengan rutinitas yang tinggi yang dicapai melalui spesialisasi, aturan yang sangat formal, tugas yang dikelompokkan berdasarkan fungsinya, sentralisasi kekuasaan, ruang lingkup pengawasan yang kecil serta pengambilan keputusan yang berdasarkan rantai komando. Kekuatan budaya ini adalah kemampuan untuk membuat standarisasi kegiatan dengan cara yang efisien (Robbins, 2007).

Budaya birokrasi cocok untuk digunakan pada divisi audit dan konsultan pajak, serta sumber daya manusia dan produksi, karena telah ada standar profesional dan aturan-aturan yang berlaku. Budaya organisasi birokrasi adalah dimensi budaya yang didalamnya mempunyai elemen-elemen yang merupakan sifat khusus dari budaya tersebut sesuai dengan masalah atau kepentingan tertentu.

Dalam struktur organisasi biasanya tergambar secara skematik hubungan antara satu bagian dengan bagian lain, dan hubungan antara bawahan dengan atasan.

Hubungan tersebut dapat berupa hubungan karena pembagian kekuasaan atau hubungan fungsional maupun hubungan koordinasi. Dalam cara melaksanakan pekerjaan juga perlu diatur secara jelas bagaimana urutan dari pekerjaan harus dilakukan sesuai prosedur kerja yang telah ditetapkan.

Hal ini juga mengenai sikap seseorang dalam bekerja, bagaimana aturan kerja, bagaimana memberi perintah kerja, serta bagaimana menerima dan



melaksanakan perintah kerja dalam organisasi. Adapun elemen – elemen dari budaya birokrasi adalah :

a. Berjenjang (*Hierarchical*)

Yaitu adanya sentralisasi kekuasaan berdasarkan suatu hirarki dimana ada pemisahan yang jelas antara tingkat - tingkat bawahan dan atasan agar koordinasi terjamin. Setiap manajer memiliki hubungan yang ditetapkan dengan jelas, baik dengan atasan, manajer lain, maupun bawahan (Pasmore (1998) dalam Renyowijoyo, 2003).

b. Prosedural (*Procedural*)

Dalam menjalankan pekerjaan perlu adanya urutan – urutan pekerjaan yang harus dilakukan dan catatan tertulis demi kontinuitas, keseragaman dalam melakukan pekerjaan. Selain itu, organisasi juga memiliki sistem dan prosedur yang memadai, serta tidak dijumpai banyak tumpang tindih wewenang (Wawan dan Nugroho (2001) dalam Renyowijoyo, 2003).

c. Terstruktur (*Structured*)

Bagaimana tugas dalam suatu pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan (Robbin,2007). Ada pembagian tugas dan wewenang yang jelas dalam menjalankan pekerjaan, alur tanggung jawab antar bagian, dan hubungan antara berbagai kegiatan yang berbeda dilaksanakan di dalam suatu organisasi dimana tujuannya untuk menyediakan wadah pada fungsi-fungsi organisasi sehingga tujuan organisasi tercapai dengan efektif.



d. Perintah (*Ordered*)

Artinya pekerjaan dilakukan sesuai dengan perintah atasan. Dalam hal ini pekerja hanya bekerja sesuai yang diperintahkan saja, tidak adanya kreatifitas karena budaya ini membatasi kreatifitas karyawannya. *Ordered* yang merupakan ciri dari tipe budaya birokrasi ini menyebabkan sentralisasi wewenang menjadi terpusat pada manajemen puncak (Argyris, 1987 dalam Renyowijoyo, 2003).

e. Aturan (*Regulated*)

Adalah peraturan resmi yang ditetapkan oleh organisasi terkait dengan pelaksanaan aktifitas kerja. Segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan harus dilaksanakan sesuai dengan aturan yang ditetapkan.

f. Kemapanan (*Established*)

Artinya kelengkapan yang dimiliki oleh suatu organisasi seperti struktur organisasi yang baik, prosedur pekerjaan yang teratur, alur tanggung jawab antar bagian serta aturan – aturan yang ditetapkan sebagai standar melaksanakan pekerjaan. Dengan adanya tingkat kemapanan ini maka menjadikan salah satu keunggulan dari tipe budaya birokrasi ini karena adanya pembagian kerja (*division of labor*) dan kesatuan arah (*unity of direction*) yang jelas (Gellerman, 1990 dalam Renyowijoyo, 2003).

g. Sikap Hati-hati (*Cautios*)

Artinya dalam melakukan pekerjaan karyawan harus memperhatikan aturan yang berlaku. dan prosedur yang harus dijalankan sehingga tidak melanggar ketentuan yang telah ditetapkan.

2. Budaya Inovatif

Renyowijoyo (2003) menyebutkan bahwa setiap organisasi harus digerakkan oleh suatu ide tertentu. Tidak semua ide yang menggerakkan sesuatu organisasi itu benar. Tetapi ide itu dapat dikembangkan secara khusus. Ide yang mengarahkan dari suatu organisasi bertitik tolak dari suatu wawasan, tata nilai, dan tujuan yang menyatakan apa yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan apa yang ingin dicapai oleh anggota - anggotanya.

Budaya inovatif adalah budaya yang mengandung tantangan, resiko dan kreativiti. Budaya inovatif cocok untuk orang-orang yang suka bekerja pada organisasi yang memiliki inovasi dan kondisi yang memerlukan tantangan, kewirausahaan, pengambilan resiko, kreatifitas, dan berorientasi pada hasil.

Budaya ini juga mendorong pekerja untuk berkreasi, menciptakan sesuatu yang benar-benar baru dan asli sehingga kreatifitas pekerja sangat dihargai. Budaya inovatif juga memberikan kebebasan para partisipan didalamnya untuk bebas berpikir, menyatakan pendapat, pikiran atau perasaan dan berkarya (Hood dan Koberg, 1991 pada Renyowijoyo, 2003).

Adapun elemen-elemen budaya inovatif adalah sebagai berikut.

- a. Mengambil resiko (*Risk Taking*)
- b. Kreatifitas (*Creativity*)
- c. Berorientasi hasil (*Result Oriented*)
- d. Tekanan (*Pressurized*)
- e. Rangsangan (*Stimulating*)
- f. Tantangan (*Challenging*)



g. Kewirausahaan (Enterprising)

h. Penggerak (Driving)

3. Budaya Suportif

Budaya yang dalam interaksi komunikasinya mengutamakan nilai kekeluargaan seperti keharmonisan, keterbukaan, persahabatan, kerjasama, dan kepercayaan. Lingkungan kerja yang bersahabat, saling membantu antar satu pekerja dengan pekerja lainnya adalah salah satu ciri budaya suportif. Pola interaksi komunikasi yang demikian berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan dalam organisasi, baik melalui kontribusi individu maupun kelompok yang bekerja bersama (Cook, 1991 pada Renyowijoyo, 2003). Selain itu, budaya ini memiliki kondisi yang berorientasi pada keadilan, sosial, dan hubungan (Hood dan Koberg, 1991 pada Renyowijoyo, 2003). Adapun elemen - elemen budaya suportif, meliputi sebagai berikut.

- a. Kolaborasi (*Collaboration*)
- b. Berorientasi pada hubungan (Relationship Oriented)
- c. Dukungan (Encouraging)
- d. Sosial (Sociable)
- e. Kebebasan pribadi (Personal Freedom)
- f. Keadilan (Equitable)

Wallach (1983) bahwa tidak ada istilah budaya baik atau budaya buruk.

Suatu budaya akan efektif bila budaya tersebut mendukung misi, maksud dan strategi organisasi. Budaya dapat menjadi harta atau suatu kewajiban. Norma budaya yang kuat membuat suatu organisasi efisien. Setiap orang menyadari



pentingnya budaya dan bagaimana budaya dianut. Agar efektif, budaya tidak hanya harus efisien, tetapi juga harus sesuai dengan kebutuhan bisnis, perusahaan dan pegawainya.

2.1.3 Fungsi Budaya Organisasi

Alasan utama mengapa budaya organisasi sebagai sesuatu hal yang penting, yaitu bahwa budaya yang kuat akan menjadi pengungkit bagi pedoman perilaku bagi setiap anggota organisasi. Hal ini akan membantu para anggota organisasi untuk melakukan tugasnya dengan lebih baik terutama dalam dua hal sebagai berikut: 1) Budaya organisasi yang kuat adalah sebuah sistem dari peraturan-peraturan informal yang mengemukakan tentang bagaimana sebaiknya anggota organisasi bersikap dalam kesehariannya; 2) Budaya organisasi yang kuat memungkinkan para anggota organisasi untuk merasakan dengan lebih baik tentang apa yang mereka lakukan sehingga mereka akan mempunyai motivasi yang lebih besar untuk bekerja lebih giat (A.B. Susanto, dkk., 2008).

Budaya organisasi dapat diartikan bersifat penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma dan nilai dari perilaku yang dianut serta diikuti oleh individu dalam organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi lebih kuat, tujuan organisasi dapat terakomodasi dan tercapai dengan baik.

Schein (2004) dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership*, membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu sebagai berikut.



1. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
2. Fase pertengahan hidup organisasi. Pada fase ini, budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
3. Fase dewasa. Pada fase ini, budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Schein (2004) sebagaimana dikutip Thoyib (2005) menyatakan bahwa dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya serta dalam melakukan integrasi internal, budaya melakukan sejumlah fungsi. Budaya berfungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasikan terhadap misi, strategi, cara, tujuan, ukuran dan evaluasi. Budaya juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi, serta imbalan dan sangsi.

Susanto *et al.*, (2008), menyatakan bahwa budaya dalam organisasi mempunyai beberapa fungsi yaitu sebagai berikut.



a. Pengikat organisasi (*organization binder*)

Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi terutama pada saat organisasi menghadapi guncangan atau gangguan atau hambatan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya suatu perubahan.

Organisasi yang mempunyai budaya kuat tentu akan mampu bertahan dan keluar dari guncangan yang datang karena mampu memanfaatkan budaya sebagai penguat bagi organisasi untuk menghadapi segala macam hambatan, gangguan atau ancaman yang menghadang.

b. Integrator

Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan dari setiap anggota organisasi yang beranekaragam.

c. Identitas Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu dari identitas organisasi tersebut.

d. Energi untuk mencapai kinerja yang tinggi

Budaya organisasi berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi.

e. Ciri kualitas (*sign of quality*)

Budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut.

f. Motivator

Budaya organisasi merupakan pemberi semangat bagi para anggota organisasi. Budaya yang kuat akan menjadi motivator yang kuat pula bagi para anggota organisasinya.



g. Pedoman gaya kepemimpinan

Budaya organisasi yang telah mengakar kuat, dapat menjadi pedoman gaya kepemimpinan yang sesuai untuk kondisi organisasi yang bersangkutan. Seringkali sebuah organisasi baik itu yang disengaja ataupun tidak membawa sebuah pandangan baru tentang kepemimpinan. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu membawa anggota organisasi keluar dari polemik krisis akibat perubahan yang terjadi.

h. *Value enhancer*

Salah satu fungsi organisasi adalah untuk meningkatkan nilai dari para stakeholdernya. Ini berarti, peningkatan nilai untuk para anggota juga bagi para pelanggan, pemasok, dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat dan meresap kuat dalam setiap benak anggota organisasi akan menjadi salah satu faktor yang mampu meningkatkan nilai bagi para anggota, pelanggan, pemasok, dan pihak lain yang berhubungan dengan organisasi tersebut.

Robbins (2006) menyebutkan bahwa budaya dalam suatu organisasi memiliki beberapa fungsi, yaitu sebagai berikut.

1. Budaya mempunyai peranan menetapkan tapal batas; yaitu budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lainnya.
2. Memberikan rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
3. Mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.



5. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi.
6. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan atau anggota organisasi.

Robbins (2006) menyatakan bahwa budaya kuat adalah budaya dimana nilai inti organisasi itu dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, maka makin kuat budaya organisasi tersebut. Konsistensi dari definisi tersebut, maka budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim internal atas pengendalian perilaku yang tinggi.

2.1.4 Hasil Dari Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak didasarkan pada apa yang orang lain pikirkan dan katakan tentang organisasi. Kebudayaan membentuk sikap orang lain. Karena budaya adalah membentuk sikap karyawan, dan budaya yang mempengaruhi bagaimana seseorang mengidentifikasi dengan organisasi, budaya organisasi dapat dianggap sebagai pendahului sikap tentang organisasi serta identitas organisasi.

Budaya juga mungkin berdampak kemungkinan karyawan tinggal di sebuah organisasi.



Barney (1986) menyimpulkan bahwa sebuah budaya perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan jika budaya tersebut sifatnya berharga, langka, dan tidak mampu ditiru secara sempurna. Perusahaan dengan karakteristik budaya seperti ini harus memelihara organisasinya dengan baik. Perusahaan tanpa karakteristik budaya seperti itu tidak bisa mengharapkan budaya mereka untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Juga tidak bisa perusahaan tersebut berharap bahwa upaya untuk mengubah budaya mereka, meskipun mereka mungkin berhasil menggabungkan atribut berharga baru, akan menghasilkan kinerja berkelanjutan yang unggul. Untuk upaya yang biasanya bisa ditiru, hanya sumber kinerja yang unggul bersifat sementara. Perusahaan-perusahaan ini harus mencari cara lain jika mereka berniat menemukan cara untuk menghasilkan kinerja keuangan unggul yang berkelanjutan.

Menurut Barney (1986) berpendapat bahwa budaya organisasi sulit untuk digambarkan karena akal sehat manajer lebih bersifat *taken for granted*, dan karena meskipun budaya dapat digambarkan, sifatnya sulit berubah, budaya perusahaan dapat menjanjikan untuk menghasilkan kinerja keuangan unggul berkelanjutan untuk beberapa perusahaan.

Kotter dan Heskett(1992) melaporkan hasil kualitatif dan kuantitatif penelitian tentang bagaimana sebuah budaya organisasi mempengaruhi kinerja ekonomi. Mereka menemukan bahwa nilai-nilai bersama dan aturan tidak tertulis dapat meningkatkan keberhasilan ekonomi atau menyebabkan kegagalan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan pasar. Mereka menganggap hal –

hal berikut menjadi nilai kunci : menghargai pelanggan dan kualitas layanan, menghargai karyawan, menghargai pemegang saham, dan menghargai kepemimpinan yang sangat baik dari manajer.

Denison (1990) mempelajari sampel dari 34 organisasi dari 25 industri yang berbeda. Nilai-nilai atau sifat budaya diukur dengan menggunakan suatu kuesioner standar yang telah berkembang dengan baik, Sejumlah ukuran kinerja keuangan (misalnya laba atas investasi, laba atas penjualan, kinerja terhadap pesaing) serta langkah-langkah proses organisasi dan sikap kerja (iklim, kepemimpinan, proses kelompok, kepuasan kerja) adalah disertakan. Dua iklim tindakan (organisasi praktik kerja dan pengambilan keputusan), yang Denison sebut sebagai "budaya partisipatif yang terbagi luas", ditemukan berkorelasi secara signifikan dengan kinerja keuangan.

Schneider (1990) meringkas hasil beberapa penelitian pendukung hubungan antara unsur-unsur budaya servis (misalnya rutinitas dan manfaat untuk pelayanan, upaya aktif untuk mempertahankan pelanggan, insentif dan penghargaan untuk layanan, keunggulan tingkat staf dan pelatihan yang memungkinkan pelayanan lebih baik), praktik sumber daya manusia (misalnya program karir), dan kualitas pelayanan seperti yang dirasakan oleh pelanggan.

Selain itu, ia menggambarkan upaya dari seorang CEO dari sebuah perusahaan layanan keuangan untuk mengubah organisasinya untuk lebih berorientasikan layanan.

Ivancevich dan Donnelly (1975) meneliti 295 salesman penjualan dari tiga organisasi melaporkan bahwa pada hubungan antara bentuk atau struktur



organisasi (tinggi, sedang, dan rata) terhadap kepuasan kerja, kecemasan stres, dan kinerja. Temuan menunjukkan bahwa salesman dalam organisasi datar (1) memandang kepuasan lebih berhubungan dengan aktualisasi diri, dan otonomi, (2) melihat menurunkan jumlah kecemasan stres, dan (3) melakukan lebih efisien dari pada salesman dalam organisasi menengah dan tinggi.

Upaya eksplorasi untuk memahami hubungan antara struktur organisasi dan kepuasan, kecemasan, stress dan kinerja salesman menyediakan sejumlah hasil tentatif. Salesman dalam organisasi datar (1) merasakan aktualisasi diri lebih dan otonomi kepuasan, (2) melaporkan jumlah signifikan lebih rendah pada kecemasan-stres, dan (3) menunjukkan kinerja lebih efisien daripada salesman dalam organisasi medium dan tinggi. Tidak ada perbedaan yang signifikan ditemukan pada seperti kepuasan aspek pekerjaan sebagai peluang untuk inovasi dan interaksi sosial, keamanan, dan uang. Juga tidak ditemukan perbedaan signifikan dalam penilaian atau ketidakhadiran. Selain itu hanya ada hubungan sedang sampai rendah antara kepuasandan kinerja.

Burrello dan Reitzug (2006) menjelaskan mengapa budaya ini terkait dengan kinerja, bahwasanya budaya organisasi terkait dengan efektivitas organisasi dalam lima cara : berbagi keyakinan, nilai, dan asumsi panduan perilaku karyawan dan membantu menghilangkan tindakan kongruen dengan nilai-nilai; norma yang menuntun perilaku dalam meningkatkan kecerdasan organisasi dan memberikan konteks dalam penanganan setiap kontinjensi; budaya memberikan identitas positif bagi karyawan, menghubungkan mereka dengan keunggulan; budaya memberikan rasa makna bagi individu yang menimbulkan



rasa komitmen terhadap organisasi, dan budaya mungkin merupakan alat kontrol ideologis menggantikan kontrol birokrasi yang lama.

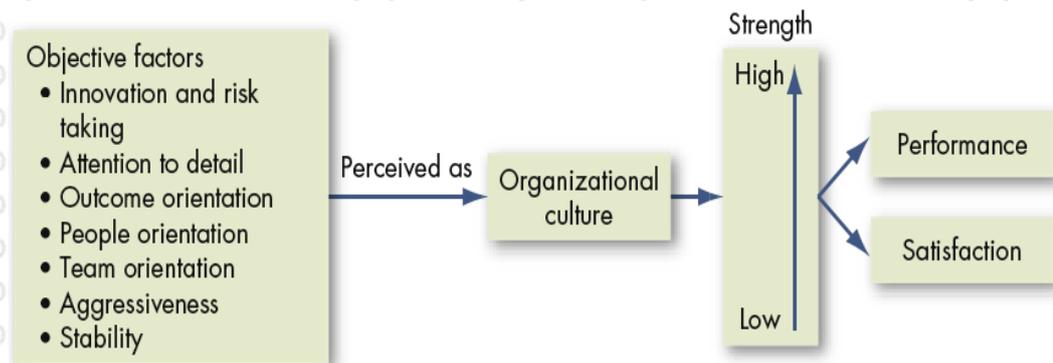
Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan sebuah organisasi. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson *et al.*, 1996). Jadi kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang didalamnya. Keberhasilan organisasi mencapai tujuannya dapat dilihat pada salah satu indikatornya adalah bagaimana tingkat kinerjanya, bila kinerjanya organisasi itu baik maka dapat dipastikan bahwa tujuan organisasi kemungkinan besar akan dapat dicapai, sehingga bila tujuan organisasi ingin tercapai maka kinerjanya harus dioptimalkan. Hasil penelitian sebelumnya menyebutkan memang kebanyakan budaya organisasi terkait dengan kinerja organisasional (Barney, 1986; Kotter dan Heskett, 1992; Denison, 1990; Schneider, 1990).

Budaya dan kinerja organisasi adalah dua hal yang saling berkaitan. Dalam kaitannya dengan kinerja, Kotter dan Heskett (1992) mengklasifikasikannya kedalam tiga kategori, yaitu budaya yang kuat (*strong culture*), budaya yang adaptif (*adaptive culture*), dan budaya berkinerja rendah (*low performance culture*).

Stephen P. Robbins (2007) juga mengemukakan bahwa karyawan membentuk persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan faktor – faktor seperti misalnya : (1) toleransi resiko, (2) tekanan pada tim, (3) dan dukungan orang. Persepsi atas keseluruhan hal tersebut menjadi budaya, atau

kepribadian organisasi. Persepsi yang mendukung atau tidak untuk selanjutnya akan dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. Adapun secara jelas model Robbins ini dapat digambarkan sebagaimana berikut ini.

Gambar 2.1
Model Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dan Kepuasan



Sumber : Robbins (2007)

Beberapa definisi budaya organisasi yang telah dikemukakan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Salah satu tipe budaya yang dimensinya dapat diukur yang relevan dengan budaya organisasi yang mengalami perubahan sesuai dengan topik penelitian ini,

Budaya yang dikembangkan Wallach (1983) beserta indikatornya yang terdiri dari

(a) Budaya Birokrasi, (b) Budaya Inovatif dan (c) Budaya Suportif dijadikan rujukan sebagai variabel Budaya Organisasi dalam penelitian ini.



2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak pekerjaan mereka, atau suatu perasaan tidak senang pegawai yang relatif berbeda dari pemikiran obyektif dan keinginan perilaku (Davis *et al.*, 1985). Locke dalam Judge dan Locke (1993) menjelaskan kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja merupakan orientasi emosional individu untuk menjalankan peran dan karakteristik pekerjaan mereka (Porter *et al.*, 1974). Menurut Locke *et al.*, (1993) proses pemikiran seseorang akan mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Robbins (2007) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima.

Rivai (2008) menyampaikan bahwa, sesuai dengan kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun ragamnya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Artinya, kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Lebih lanjut Rivai mengemukakan kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya seperti yang didefinisikan oleh Kreitner dan Kinicki (2005). Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan

sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Morse (1953) sebagaimana yang dikutip oleh Panggabean (2004), mengemukakan bahwa pada dasarnya, kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh. Orang yang paling tidak merasa puas adalah mereka yang mempunyai keinginan paling banyak, namun mendapat yang paling sedikit. Sedangkan yang paling merasa puas adalah orang yang menginginkan banyak dan mendapatkannya.

Handoko (2001), menyebutkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang nampak dalam sikap positif dosen terhadap tugas dan pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Martoyo (2000), menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.



Mathis dan Jackson (2006), kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi.

Locke dalam Luthans (2006), memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.” Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Davis (1991) mengemukakan konsep tentang kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi pegawai dalam memandang pekerjaan mereka (*job satisfaction is favorableness or unfavorableness with wich employees view their work*). Kepuasan kerja disini dilihat dari kepuasan imbalan yakni perasaan senang atau tidak senang bagi pegawai dalam memandang imbalan yang diterima baik dari pekerjaannya maupun dari pihak lain.

Donnelly *et al.*,(1990) yang diterjemahkan oleh Adiarni, kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dipunyai pekerja mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi pekerja (mengenai) pekerjaannya yang didasarkan pada faktor lingkungan kerja, seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan.

Kreitner dan Kinicki (2005), ada beberapa penyebab kepuasan kerja yaitu sebagai berikut. (a) pemenuhan kebutuhan, (b) Ketidacocokan, (c) Pencapaian

nilai, (d) Persamaan, (e) Komponen watak/genetik. Untuk lebih jelasnya masing-masing penyebab tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

a. Pemenuhan Kebutuhan

Model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan yang memungkinkan seorang individu untuk memenuhi kebutuhannya. Pada konsep ini apabila ada kebutuhan yang tidak terpenuhi, maka akan dapat mempengaruhi kepuasan maupun berhentinya dosen, sehingga dapat dikatakan bahwa pemenuhan kebutuhan mempunyai korelasi dengan kepuasan kerja.

b. Ketidakcocokan

Model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, seperti penghasilan dan kesempatan promosi yang baik, dan apa yang pada kenyataannya diterimanya. Pada saat harapan lebih besar dari pada yang diterimanya, seorang akan tidak puas. Sebaliknya, model ini memprediksi bahwa individu akan puas pada saat mempertahankan output yang diterimanya dan melampaui harapan pribadinya.

c. Pencapaian Nilai

Gagasan yang melandasi pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja penting dari seorang individu.

d. Persamaan

Dalam model ini, kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan “secara adil” di tempat kerja.

e. Komponen Watak/Genetik

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja merupakan sebagian fungsi dari sifat pribadi maupun faktor genetik.

Kepuasan yang berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai secara positif berkaitan dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu pimpinan organisasi atau perusahaan dapat meningkatkan kepuasan karyawan dengan melakukan strukturisasi lingkungan kerja penghargaan dan pengakuan yang berhubungan dengan nilai-nilai karyawan. Berikutnya adalah persamaan, dalam model ini kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan “secara adil” di tempat kerja. Kepuasan berasal dari persepsi seseorang bahwa output pekerjaan, relatif sama dengan inputnya, perbandingan yang mendukung output atau input lain yang signifikan.

Para karyawan merasakan keadilan terhadap upah dan promosi secara signifikan berkorelasi dengan kepuasan kerja. Model yang keempat adalah komponen watak atau genetik. Model kepuasan ini berusaha menjelaskan berbagai situasi kerja yang secara khusus didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari sifat pribadi maupun faktor genetik. Oleh karenanya model ini menunjukkan bahwa perbedaan individu yang stabil adalah sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik

lingkungan kerja (Dwi Cahyono, 2008).

2.2.1 Komponen Kepuasan Kerja

Wexley dan Yukl (1977) dalam As'ad (2004) teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu:

a. Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*)

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain.

c. Teori Dua – Faktor (*Two Factor Theory*)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan *dissatisfier* atau *hygiene factors* dan yang lain dinamakan *satisfier* atau *motivators*.

Satisfier atau *motivators* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab dan promosi. Dikatakan tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas, tetapi kalau ada, akan membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu faktor ini disebut sebagai pemuas.

Hygiene factors adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan, terdiri dari gaji, insentif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status. Keberadaan kondisi-kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi karyawan, tetapi ketidakteradaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan (As'ad, 2004).

Job Descriptive Index (JDI) yang dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hulin (1969) sebagaimana dikutip oleh Martha C.P dan Vincent.T (2000), yang merupakan faktor penyebab kepuasan kerja ialah (1) kepuasan terhadap pengawasan, (2) kepuasan terhadap rekan kerja, (3) kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, (4) kepuasan terhadap pembayaran, dan (5) kepuasan terhadap promosi.

Luthans (2006) secara rinci menjelaskan pula tentang dimensi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut.

1. Gaji

Gaji sebagai faktor multidimensi dalam kepuasan kerja merupakan sejumlah upah/ uang yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.



Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Jika karyawan fleksibel dalam memilih jenis benefit yang mereka sukai dalam sebuah paket total (rencana benefit fleksibel), maka ada peningkatan signifikan dalam kepuasan benefit dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

2. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi, sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

3. Pengawasan (Supervisi)

Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Ada 2 (dua) dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, seperti memberikan nasehat dan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan. Yang kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam



pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.

Secara umum, kedua dimensi tersebut sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

4. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.

Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Jika persyaratan kreatif pekerjaan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas. Selain itu, perkembangan karir (tidak perlu promosi) merupakan hal penting untuk karyawan muda dan tua.

5. Rekan kerja

Pada umumnya, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang 'kuat' bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu. Karena kelompok kerja memerlukan saling ketergantungan antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi seperti itulah efektif membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, sehingga membawa efek positif yang tinggi pada kepuasan kerja.

2.2.2 Konsekuensi Kepuasan Kerja

Roznowski dan Hulin (1992) dalam Hulin dan Judge (2003) menyimpulkan bahwa setelah seorang individu bergabung sebuah organisasi, sebuah vektor nilai pada dibangun, memvalidasi skala kepuasan kerja adalah data yang paling informatif bagi seorang psikolog organisasi atau manajer untuk dapat dimiliki tentang seorang individu karyawan dan kemungkinan mereka dalam berperilaku. Sebagai bukti untuk ini mereka mengutip berbagai hubungan empiris antara kepuasan kerja dan perilaku kerja tertentu yang meliputi sebagai berikut.

1. Kehadiran di tempat kerja (Scott dan Taylor, 1985; Smith, 1977 dalam Hulin dan Judge, 2003),
2. Keputusan untuk pindah / turnover decision (Carsten dan Spector, 1987; Hom, 2001; Hom, Katerberg, dan Hulin, 1979; Hulin, 1966b, 1968; Miller, Katerberg, dan Hulin, 1979; Mobley, Horner, dan Hollingsworth, 1978 dalam Hulin dan Judge, 2003),
3. Keputusan untuk pensiun (Hanisch dan Hulin, 1990, 1991; Schmitt dan McCune, 1981 dalam Hulin dan Judge, 2003),
4. Perilaku penarikan psikologis (Roznowski, Miller, dan Rosse, 1992 dalam Hulin dan Judge, 2003),
5. Perilaku pro sosial dan perilaku keanggotaan organisasi (OCB) (Bateman dan Organ, 1983; Farrell, 1983; Roznowski et al., 1992 dalam Hulin dan Judge, 2003).

Kepuasan kerja yang andal secara umum berhubungan dengan perilaku pekerjaan banyak dan kepada berbagai macam perilaku yang lebih umum.

Kepuasan kerja telah digunakan untuk memprediksi berbagai hasil kerja yang relevan seperti kinerja, turnover, absensi, perilaku kontra produktif, dan komitmen organisasi.

Kepuasan kerja spesifik hubungan perilaku umum, untuk semua kepentingan mereka diterapkan, seharusnya tidak membutakan kita dengan hubungan secara teoritis lebih bermakna dan lebih kuat secara empiris antara sikap umum dan pekerjaan umum perilaku konstruksi (Fisher & Locke, 1992; Hanisch, Hulin, dan Roznowski, 1998; Hulin, 1991; Roznowski dan Hansich, 1990; Roznowski & Hulin, 1992 dalam Hulin dan Judge, 2003).

Melihat sifat kausal hubungan kepuasan dengan kinerja, menyelidiki mediator dan moderator dari hubungan tersebut, dan kinerja disagregat untuk memahami perilaku tertentu apa biasanya terdiri oleh hal – hal yang memungkinkan. Beberapa perilaku pekerjaan mungkin merupakan hasil dari kepuasan kerja. Hal lain mungkin menjadi penyebab dan dampak dari kepuasan kerja. Jika kinerja pekerjaan yang terpilah, macam jenis perilaku dapat direkonstruksi, karena memiliki macam perilaku di daerah penarikan, untuk menyoroti hubungan dengan anteseden dan pemahaman teoritis sebelumnya.

Dampak dari kepuasan kerja yang telah diuraikan secara umum ada dua hal sebagai berikut.

1. Produktifitas atau kinerja

Lawler dan Porter (1974) mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran instrinsik dan ganjaran ekstrinsik yang



diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan hasil kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak mempersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik yang berasosiasi dengan kinerja, maka kenaikan dalam kepuasan kerja tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kinerja.

2. Ketidakhadiran dan *Turnover*

Porter dan Steers (1982) mengatakan bahwa ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban yang secara kualitatif berbeda.

Ketidakhadiran lebih bersifat spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti bekerja atau keluar dari pekerjaan, lebih besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Robbins (2006) ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja adalah tentang seberapa jauh seseorang dalam organisasi merasakan kesesuaian antara besarnya penghargaan yang diterima dan pekerjaannya dengan ekspektasinya tentang besar yang seharusnya diterima (Robbin, 2006). Kepuasan kerja berkaitan dengan seberapa puas seseorang dengan aspek-aspek pekerjaannya. Pekerja yang tidak terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi: *turnover* yang tinggi, tingkat absensi yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan atau bahkan mogok kerja. Mathis dan Jackson (2006) mengidentifikasi

bahwa masuk-keluar (*turnover*) tenaga kerja berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang, maka semakin rendah intensitasnya untuk meninggalkan pekerjaannya itu, hal ini dibuktikan pada penelitian Elangovan (2001).

Dari definisi yang telah disebutkan diatas sebelumnya, dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian kerja seseorang atau pengalaman kerja. Terdapat tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja yaitu (a) Kepuasan adalah respon emosional dari situasi kerja, (b) Kepuasan kerja adalah seberapa hasil yang didapatkan atau apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan harapan, dan (c) Kepuasan kerja menggambarkan pula perilaku Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. (Robbins, 2006).

Kesimpulan variabel Kepuasan Kerja yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini menggunakan dimensi dan indikator yang dikembangkan oleh Luthans (2006) yang menjelaskan bahwa Kepuasan Kerja terdiri dari (a) Kepuasan terhadap Gaji, Kepuasan terhadap Promosi, Kepuasan terhadap Pengawasan (supervisi), Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri dan Kepuasan terhadap Rekan Kerja sebagai variabel dan indikator dalam penelitian ini .

2.3 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional menjadi bahasan yang paling umum dalam setiap tinjauan tentang perilaku organisasi. Selama lebih dari 30 tahun, komitmen

organisasional telah dioperasionalkan dalam hal karir, organisasi, norma, identifikasi, moral, kerja, pekerjaan, dan lainnya. Ada dua pandangan umum dari komitmen yang jelas tertuang dalam berbagai literatur. Pandangan pertama melihat komitmen organisasional sebagai perilaku. Pandangan kedua menyatakan komitmen organisasional adalah sikap. Konsep komitmen organisasional sendiri telah didefinisikan dan diukur dengan berbagai cara yang berbeda-beda.

Reicher (1985) mengatakan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan penerimaan tujuan dan nilai – nilai organisasi, dimana derajat dari komitmen didefinisikan sebagai kesediaan untuk mendedikasikan diri pada nilai dan tujuan organisasi.

Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan komitmen organisasional adalah :
“*is a psychological state that (a) characterizes the employee’s relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue membership in the organization*”.

Komitmen organisasional dapat diartikan sebagai kondisi psikologis sebagai gambaran hubungan karyawan dengan organisasi dan pengaruhnya terhadap keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Steers (1977) menandai komitmen organisasional antara lain sebagai berikut.

- a. Keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai – nilai organisasi
- b. Keinginan untuk mengerahkan usaha bagi organisasi
- c. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Steers (1977) ini juga menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai peristiwa dimana individu sangat tertarik atau merupakan ketertarikan individu terhadap tujuan, nilai serta sasaran dari organisasi. Sehingga komitmen organisasional menjadi lebih dari sekedar keanggotaan dalam organisasi, tetapi juga merupakan kesediaan untuk mengupayakan segala yang terbaik bagi organisasi, melakukan yang terbaik bagi kepentingan organisasi untuk mencapai tujuan.

Luthans (1992) berpendapat bahwa komitmen organisasional lebih merupakan sikap kesetiaan individu terhadap organisasi dalam mengekspresikan perhatiannya terhadap kesuksesan dan keberhasilan organisasi untuk pencapaian tujuannya. Dimana kesetiaan seseorang terhadap organisasi dapat memberi pengaruh terhadap efektivitas organisasi tersebut.

Newstrom dan Davis (1993) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai wujud derajat seseorang dalam mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi serta keinginan untuk tetap melanjutkan partisipasi aktif di dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional ini menyangkut rasa kebanggaan dari seseorang atas pekerjaannya dan menjadi bagian dari organisasi tempat ia bekerja, untuk kemudian seseorang tersebut akan memiliki komitmen terhadap organisasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi/perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan memandang pekerjaan bukan sebagai beban atau kewajiban tetapi sarana berkarya dan mengembangkan diri, karena seseorang dapat menjiwai aktivitas pekerjaannya serta bekerja dengan pikiran dan hati.

2.3.1 Komponen Komitmen Organisasional

Reichers (1985) telah memberikan gambaran bahwa di masa lalu, ketika para peneliti telah bertanya tentang konsep komitmen organisasional sendiri, "Karyawan dalam organisasi berkomitmen untuk siapa?" jawabannya tampak jelas bahwa "Mereka berkomitmen untuk organisasi itu sendiri, secara keseluruhan." Dengan demikian, istilah "komitmen organisasional" telah muncul untuk mendefinisikan fenomena ini, dan tujuan organisasi dan nilai-nilai individu adalah tidak spesifik komitmen organisasional. Tidak ada yang salah dengan konsep ini, meskipun perlu menekankan bahwa "organisasi" adalah untuk banyak karyawan sebuah abstraksi-abstraksi yang di representasikan dalam realitas dengan rekan kerja, atasan, bawahan, pelanggan, dan kelompok lain dan individu yang secara kolektif terdiri dari organisasi. Telah dikemukakan di sini bahwa konsep komitmen organisasional dapat bermanfaat dibongkar untuk mencerminkan komitmen organisasional ganda, dan bahwa pemahaman tentang komitmen organisasional dalam arti saat ini, secara global dapat ditingkatkan dengan perhatian terhadap beberapa komponen komitmen (Reichers, 1985).

Beberapa kajian teoritis terdahulu yang paling sering dirujuk adalah pendapat dari Allen dan Meyer (1990), yang menyatakan komitmen organisasional memiliki tiga komponen utama, antara lain sebagai berikut.

1. Komitmen Afektif

Komponen komitmen ini merujuk pada hubungan keterikatan emosional yang kuat dari individu terhadap organisasi. Hubungan emosional yang kuat akan berdampak pada keinginan individu untuk tetap menjadi anggota pada

suatu organisasi karena mereka setuju dengan tujuan dan nilai – nilai dari organisasi. Individu dengan komitmen afektif yang tinggi akan memiliki keinginan untuk tetap berada pada suatu organisasi karena mereka memang menginginkannya (*want to*).

2. Komitmen Normatif

Komponen komitmen ini merujuk kepada gambaran perasaan kewajiban seseorang untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi. Komponen komitmen ini melekat pada diri karyawan atau anggota organisasi karena mereka memang merasa harus (*ought to*) untuk terus menjadi anggota organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen normatif memiliki internalisasi tekanan normatif dalam diri selama proses sosialisasi nilai – nilai pada masa awal bergabung. Hal ini akan mengakibatkan tanggung jawab moral untuk bertahan dalam organisasi.

3. Komitmen Kontinuans

Komponen komitmen ini merujuk pada keinginan kuat dari individu untuk tetap bekerja dan menjadi anggota suatu organisasi dikarenakan pengaruh perasaan kerugian yang bisa muncul apabila seseorang itu meninggalkan pekerjaan atau keluar dari anggota organisasi tersebut. Kecenderungan individu untuk tetap bertahan dalam komponen komitmen kontinuans ini karena mereka merasakan kebutuhan (*need to*) untuk mempertahankan keanggotaannya. Selain itu karyawan juga mempertimbangkan hal – hal yang telah diinvestasikannya selama menjadi anggota dari organisasi tersebut.

Allen dan Meyer (1990) juga menyebutkan bahwa dari dimensi berganda komitmen organisasional mempunyai hubungan yang berbeda terhadap maksud *turnover* dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan lainnya. Konsep komitmen organisasi terdiri dari paling sedikit tiga dimensi seperti yang tersebut di atas. Komitmen afektif didasarkan pada kekuatan identifikasi seseorang terhadap organisasi tertentu. Komitmen kontinuan didasari pada biaya yang dirasakan atau kurangnya alternatif untuk meninggalkan organisasi.

Komitmen normatif berkembang dari perasaan yang tertanam dalam diri seseorang atas tugas yang mengarah pada tujuan, nilai-nilai, dan misi organisasi.

2.3.2 Konsekuensi Komitmen Organisasional

Sebagian besar penelitian tentang komitmen organisasional berfokus pada mengapa orang melakukan, atau apa yang mempengaruhi komitmen pada diri mereka. Ada sejumlah besar penelitian tentang antededen komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen organisasional memberikan hubungan positif terhadap kinerja tinggi karyawan, tingkat pergantian karyawan yang rendah dan tingkat ketidakhadiran karyawan yang rendah. Komitmen organisasional juga memberikan iklim organisasi yang hangat dan mendukung.

Urutan kepuasan dan komitmen organisasional juga memiliki implikasi praktis. Dalam organisasi pelayanan seperti rumah sakit, efektivitas dan efisiensi membutuhkan tingkat tinggi semangat di antara karyawan, karena jasa dan tenaga

yang diberikan bersifat pribadi. Oleh karena, itu penting bagi manajer untuk mengetahui bagaimana penghargaan dan insentif yang terkait dengan hasil seperti kepuasan dan komitmen organisasional. Sebagai contoh, jika kepuasan merupakan penentu komitmen organisasional, maka dimungkinkan untuk secara tidak langsung mempengaruhi komitmen organisasional melalui strategi bersifat yang meningkatkan kepuasan. Namun, jika hubungan kausal sebaliknya bersifat benar, dan manajer tidak menyadari hal ini, strategi intervensi yang sama mungkin tidak efektif untuk memberikan hasil yang diharapkan.

Dari definisi Komitmen Organisasional yang telah dikemukakan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Komitmen Organisasional adalah penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi (Reicher, 1985), dan keinginan anggota untuk mengerahkan usaha bagi organisasi (Steers, 1997), yang mempengaruhi keputusan anggota organisasi untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Rujukan penggunaan variabel Komitmen Organisasional dalam penelitian ini menggunakan tiga komponen yang dikembangkan dan di definisikan oleh Allen dan Meyer (1990) sebagai indikator dalam penelitian ini yaitu (a) Komitmen Afektif, (b) Komitmen Normatif dan (c) Komitmen Kontinuans .

2.4 Kinerja Dosen

Kinerja diartikan sebagai kesuksesan yang dicapai seseorang melaksanakan suatu pekerjaan. Kesuksesan yang dimaksud tersebut ukurannya tidak dapat disamakan pada semua orang, namun lebih merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya (Robins, 2007). Produktifitas tenaga kerja (kinerja) adalah

perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu, sedang peran serta tenaga kerja ialah penggunaan sumber daya secara efisiensi dan efektif.

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Pada sistem kinerja tradisional, kinerja hanya dikaitkan dengan faktor personal, namun kenyataannya, kinerja sering diakibatkan oleh faktor – faktor lain di luar faktor personal, seperti sistem, situasi, kepemimpinan atau tim. Proses penilaian kinerja individu tersebut harus diperluas dengan penilaian kinerja tim dan efektifitas manajernya. Hal ini oleh karena perilaku individu merupakan refleksi perilaku anggota group dan pimpinan.

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut *performance*, yang dapat diartikan dengan pekerjaan, perbuatan atau penampilan. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan hasil kerja, tetapi bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Rivai (2008) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas di dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atas kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Simanjuntak (2005), menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil kerja atas pelaksanaan tugas tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang masing-masing, dalam rangka

upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Robins (2007) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang harus dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Selanjutnya dikatakan bahwa kinerja organisasi mensyaratkan strategi, lingkungan, teknologi, dan budaya organisasi bersatu. Kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Kinerja kerja (*job performance*) adalah hasil kerja yang dicapai seorang individu atau anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai tanggung jawab dan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

Mathis dan Jackson (2001) menyebutkan bahwa penilaian kinerja karyawan adalah permasalahan penting, karena kinerja yang memuaskan tidak bisa terjadi secara otomatis. Kecenderungan ini akan memungkinkan dengan menggunakan sistem penilaian manajemen yang baik. Mathis dan Jackson (2001) juga menyebutkan bahwa sistem manajemen kinerja (*performance management system*) terdiri dari proses – proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja para individu yang dipekerjakan.

Mangkunegoro (2000) mendefinisikan Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Terdapat setidaknya tiga kriteria yang digunakan untuk menentukan kinerja karyawan (Handoko, 2001), yaitu sebagai berikut.



1. Penilaian kinerja berdasarkan hasil, yaitu kriteria kinerja ini menentukan prestasi kerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil-hasil akhir dari sebuah organisasi.
2. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku, yaitu tipe kriteria kinerja ini mendasarkan pada pengukuran sarana pencapaian sasaran yang diharapkan
3. Penilaian kinerja berdasarkan *judgement*, yaitu kinerja ini yang menilai atau mengevaluasi kinerja berdasarkan uraian perilaku yang spesifik seperti jumlah kerja dilaksanakan, kualitas kerja yang dicapai, luasnya pengetahuan pekerjaan dan ketrampilannya, gagasan-gagasan yang dimunculkan, kerjasama dengan orang lain dalam organisasi, kesadaran dan dapat dipercaya serta penyelesaian-penyelesaian kerja, semangat untuk melaksanakan kerja, menyangkut kepemimpinan dan integritas pribadi.

Dosen sendiri merupakan salah satu komponen strategis dalam peningkatan mutu pendidikan. Di suatu organisasi perguruan tinggi terdapat keberagaman latar belakang mahasiswa. Untuk itu setiap dosen diharapkan memberikan perhatian yang terfokus kepada mahasiswanya agar tercipta kegiatan belajar mengajar yang baik sehingga dapat tercipta output sumber daya manusia yang baik. Seorang dosen harus memperhatikan tugas dan tanggung jawabnya sebagai dosen. Sebagai mana yang telah tercantum dalam pedoman beban kerja dosen dan evaluasi pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi (2010) tentang tugas utama dosen pada Tridharma perguruan tinggi sesuai dengan Keputusan Menteri Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan Dan Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor : 38/KEP/MK.WASPAN/8/1999 sebagai berikut.



1. Tugas pendidikan dan pengajaran

Seorang dosen harus memenuhi persyaratan yang bertanggung jawab dalam bidang pendidikan dan pengajaran, dan di lain pihak juga mengemban sejumlah tanggung jawab mewariskan nilai-nilai dan norma-norma kepada mahasiswa selaku generasi muda, sehingga terjadi konversi nilai, bahkan terciptanya nilai-nilai baru.

Dalam kaitannya dengan mahasiswa, tugas dosen dalam pelaksanaan pendidikan adalah melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan perencanaan bahan kuliah, persiapan perkuliahan, hadir di kelas sesuai jadwal, mengemukakan tata aturan perkuliahan secara jelas, melakukan penilaian secara objektif sesuai dengan ketentuan lembaga, dan harus menyadari bahwa mahasiswa sebagai individu yang mempunyai latar belakang yang berbeda, harus dihormati dan mempunyai hak yang harus dilindungi.

Supaya pembelajaran dapat diterima oleh mahasiswa, maka seorang dosen harus menguasai materi dan ketrampilan teknis dalam proses belajar mengajar, yang merupakan suatu hal yang mutlak harus dimiliki oleh seorang dosen sebagai pengajar. Kompetensi yang dimiliki seorang dosen, akan dapat meningkatkan kinerja yang profesional. Hal ini tak dapat disangkal karena kompetensi itu banyak mengandung nilai-nilai yang dapat membuat seseorang melakukan serta menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan baik.

2. Tugas penelitian dan pengembangan

Setiap dosen diharuskan melakukan penelitian ilmiah. Kemajuan perkembangan ilmu dan teknologi bergantung pada usaha-usaha penelitian.

Penelitian adalah pendukung kunci pelaksanaan tugas pendidikan akademis.

Pembaharuan materi-materi pendidikan hanya mungkin, jika dosen bersangkutan telah melakukan penelitian-penelitian ilmiah bidang ilmunya. Tanpa penelitian perkembangan pendidikan akan statis bahkan ketinggalan zaman.

3. Tugas pengabdian kepada masyarakat

Pengabdian masyarakat dirumuskan sebagai pengamalan pengetahuan dan teknologi yang dilakukan oleh perguruan tinggi secara lembaga dan langsung kepada masyarakat untuk mensukseskan pembangunan dan pengembangan manusia menuju tercapainya masyarakat Indonesia yang maju, adil dan sejahtera berdasarkan Pancasila serta meningkatkan pelaksanaan misi dan visi perguruan tinggi. Kegiatan pengabdian pada masyarakat menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari tugas dosen yang ditunjukkan untuk menunjang pembangunan diberbagai lapisan masyarakat.

Kegiatan pengabdian masyarakat pada dasarnya mempunyai arti, bagi perguruan tinggi dapat melihat dan merasakan langsung permasalahan pendidikan yang dihadapi masyarakat. Sedangkan bagi masyarakat dapat merasakan hasil-hasil penelitian yang diterapkan dalam kegiatan dengan pengembangan daerah.

Berkaitan dengan indikator kinerja dosen dalam pengabdian masyarakat, terletak pada ada tidaknya relevansi kegiatan yang dilaksanakan dengan kebutuhan masyarakat serta makna dari kegiatan dosen atau lembaga sebagai sarana tanggung jawab terhadap masyarakat. Dengan demikian, seseorang dosen dalam upaya peningkatan kinerjanya adalah dengan mengimplimentasikan tugas-tugas Tridharma Perguruan Tinggi.

Seorang dosen untuk menjadi profesional dituntut memiliki lima hal :

Pertama, dosen mempunyai komitmen kepada mahasiswa dan proses belajarnya.

Ini berarti bahwa komitmen tertinggi dosen adalah kepada kepentingan mahasiswa; *Kedua*, dosen menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang

diajarkannya serta cara mengajarkannya kepada para mahasiswa.; *Ketiga*, dosen

bertanggung jawab memantau hasil belajar mahasiswa melalui berbagai teknik evaluasi, mulai cara pengamatan dalam perilaku mahasiswa sampai tes hasil

belajar ; *Keempat*, dosen mampu berpikir sistematis tentang apa-apa yang akan dilakukannya, dan belajar dari pengalamannya. Artinya, harus selalu ada waktu untuk dosen guna mengadakan refleksi dan koreksi terhadap yang dilakukannya.

Untuk bisa belajar dari pengalaman ia harus tahu yang benar dan salah, serta baik dan buruk dampaknya pada proses belajar mahasiswa; *Kelima*, dosen seyogianya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.

Menurut Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan Dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : 38/KEP/MK.WASPAN/8/1999 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya pasal 4 yaitu sebagai berikut.

1. Melaksanakan pendidikan dan pengajaran meliputi:
 - a. Melaksanakan perkuliahan/tutorial dan menguji laboratorium,
 - b. Melaksanakan praktikum-praktikum sesuai bidang keilmuannya
 - c. Membimbing seminar mahasiswa
 - d. Membimbing Kuliah Kerja Nyata (KKN), Praktik Kerja Nyata (PKN), Praktik Kerja Lapangan (PKL)



- e. Membimbing tugas akhir penelitian mahasiswa termasuk membimbing pembuatan laporan hasil penelitian tugas akhir
 - f. Penguji pada ujian akhir
 - g. Membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan
 - h. Mengembangkan program perkuliahan
 - i. Mengembangkan bahan pengajaran
 - j. Menyampaikan orasi ilmiah
 - k. Melaksanakan kegiatan deta sering dan pencangkakan dosen.
2. Melaksanakan penelitian dan pengembangan serta menghasilkan karya ilmiah, karya teknologi, karya seni monumental/seni pertunjukan dan karya sastra, meliputi:
- a. Menghasilkan karya penelitian
 - b. Menerjemahkan/menyadur buku ilmiah
 - c. Membuat rancangan dan karya keilmuan/teknologi/seni
3. Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, meliputi:
- a. Melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat
 - b. Memberi latihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat
 - c. Memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan.
 - d. Membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat
4. Unsur penunjang: kegiatan yang mendukung pelaksanaan tugas pokok dosen, meliputi:



- a. Menjadi anggota dalam suatu panitia/badan pada perguruan tinggi atau pemerintahan
- b. Mewakili perguruan tinggi duduk dalam panitia antar lembaga
- c. Berperan serta aktif dalam pertemuan ilmiah
- d. Mendapat tanda jasa/penghargaan
- e. Mempunyai prestasi di bidang olahraga/kesenian/social

Beberapa definisi kinerja yang telah dikemukakan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja dalam hal ini (Kinerja Dosen) adalah Suatu hasil yang harus dicapai oleh dosen secara terukur dan terevaluasi, baik secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam mencapai tujuan organisasi. (Robins, 2007; Mathis dan Jackson, 2001; Mangkunegoro, 2000; Simanjuntak, 2005). Dan Kepmenkowsabngpan No. 38/KEP/MK.WASPAN/8/1999) yang dalam penelitian ini dijadikan sebagai rujukan variabel Kinerja Dosen, tugas utama dosen yaitu Tridharma Perguruan Tinggi yang terdiri dari, (a) Pendidikan dan Pengajaran, (b) Penelitian dan Pengembangan, (c) Pengabdian Kepada Masyarakat dan (d) Unsur Penunjang profesi Dosen beserta angka kreditnya dijadikan sebagai indikator untuk mengukur variabel Kinerja Dosen tersebut.

2.5 Kajian Penelitian Terdahulu

2.5.1 Penelitian Tentang Budaya Organisasi

Penelitian tentang budaya organisasi, banyak dikaji dari bentuk dan tipe budaya organisasi yang berbeda, hal ini terjadi sejak individu memasukkan nilai personal, sikap dan kepercayaan ke dalam tempat kerja, sehingga menimbulkan

level komitmen pada organisasi yang berbeda-beda. Nilai, sikap dan kepercayaan pekerja direfleksikan di dalam budaya yang berbeda, dan menyesuaikan dalam keberadaan budaya organisasi, sehingga pengaruh budaya bangsa terhadap nilai personal dapat menjadi perbedaan utama di dalam mengelola organisasi (Hofstede, 1994).

Schein (1992) mengidentifikasi ada tiga tingkatan budaya, yakni (1) benda-benda; (2) nilai-nilai; dan (3) asumsi-asumsi dasar. Pada level pertama, benda-benda, hampir keseluruhannya pada tingkatan dapat dilihat. Hal itu mencerminkan domain fisik organisasi, misalnya *output* teknologi anggota, tulisan dan bahasa yang digunakan anggota organisasi, aspek seni produk, dan setiap perilaku yang terlihat yang didemonstrasikan oleh setiap anggota organisasi. Oleh karena itu, level budaya domain fisik tersebut mudah diobservasi.

Pada level kedua, menurut Schein (1992) nilai-nilai yang ada di organisasi merupakan refleksi jalan pikiran yang sebaiknya (*ought to be*). Para pendiri organisasi atau pemimpin yang dominan membentuk nilai-nilai tersebut, khususnya ketika suatu kelompok dalam organisasi menghadapi suatu isu atau masalah yang memerlukan pemecahan. Anggota organisasi tidak serta-merta menerima nilai-nilai tersebut sebelum hal itu teruji validitasnya hingga menjadi sebuah asumsi dasar.

Pada level ketiga, menurut Schein (1992) ketika sebuah solusi terhadap isu atau masalah telah sukses diuji dalam proses pemecahan masalah, nilai-nilai tersebut menjadi dasar asumsi-asumsi yang telah diakui dan digunakan dalam memecahkan masalah-masalah pekerjaan sehari-hari. Asumsi-asumsi tersebut



menjadi teori yang digunakan (*theories-in-use*) dan hal itu sulit untuk diubah.

Nilai-nilai tersebut sudah tidak lagi menjadi hal yang diperdebatkan anggota organisasi dan sangat mempengaruhi persepsi anggota organisasi.

Schein (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola yang berisi asumsi dasar yang diwujudkan dan dipelajari oleh anggota kelompok, sebagai cara yang bebas untuk dipersepsikan, dipikirkan dan dirasakan oleh seluruh anggota organisasi dalam hubungannya dengan penyelesaian masalah organisasi.

Schein (1995) mengartikan konsep budaya sebagai suatu pola asumsi dasar, ditemukan, diciptakan dan dikembangkan oleh sekelompok orang, seperti cara belajar, mengatasi masalah integrasi intern dan adaptasi ekstern, yang dipertimbangkan secara valid, dipilih oleh anggota kelompok sebagai jalan yang benar. Budaya juga dapat dipandang sebagai pengertian dari sebuah konsep unik mengingat hal tersebut tidak diucapkan terhadap anggota kelompok organisasi.

Lebih dari itu budaya juga menggambarkan perhatian dalam menghadapi kehidupan organisasi yang kurang diperhatikan sebelumnya dan melalui pembagian interpretasi yang fokus pada kegiatan.

Secara tradisional, peneliti telah menggunakan metodologi antropologi untuk mengukur budaya organisasi, selain daripada peneliti lainnya mempelajari iklim organisasi dari metodologi bidang psikologi (Denison, 1996). Oleh karena itu, tahap penelitian awal budaya yang telah dilakukan yang utama merupakan studi kasus (Hofstede, 1998). Namun, pendekatan kualitatif telah dikritik karena kerentanan terhadap subjektivitas dan masalah dalam pengukuran keandalan dan

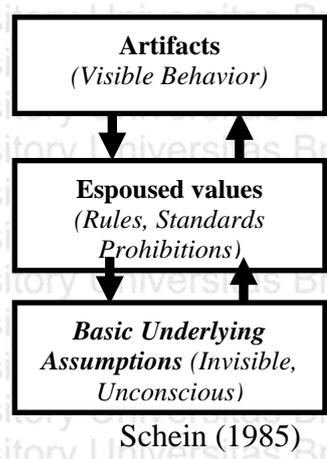
kurangnya generalisasi, bahkan meskipun memberikan pemahaman kontekstual tentang kayanya konsep budaya organisasi. Sebagaimana Hawkins (1997) telah mencatat bahwa kedua metode kuantitatif dan kualitatif diperlukan untuk sepenuhnya memahami budaya organisasi karena bersama-sama kedua hal tersebut memberikan standar cara penilaian serta metodologi untuk mengenali dan menggambarkan makna kontekstual lebih kaya dari budaya organisasi.

Budaya organisasi telah menjadi isu populer dalam literatur manajemen, kebanyakan dari para peneliti semakin banyak menggunakan kuesioner untuk mengukur perilaku, nilai, harapan individu dalam upaya mereka untuk memahami budaya organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kinerja organisasi. Literatur terbaru yang relevan muncul untuk menyarankan tindak lanjut ilmiah bahwa penelitian kuantitatif yang paling berguna dalam mengamati dan menilai budaya organisasi yang terukur, sedangkan penelitian kualitatif memang berguna untuk menilai lebih dalam dan lebih kompleks dari aspek budaya (Schein, 2004).

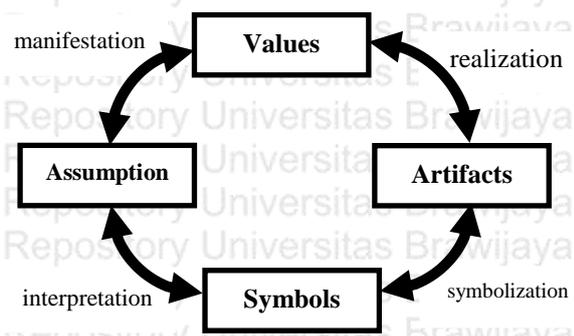
Telah tumbuh minat populer dan aktivitas penelitian tentang budaya organisasional yang semakin berkembang. Kesadaran telah membawa konsep budaya itu semakin luas dan berbeda. Peneliti dan praktisi seringkali memandang kultur sebagai pendekatan manajemen baru yang tidak hanya akan menyembuhkan berbagai penyakit tetapi organisasi akan berfungsi untuk menjelaskan hampir setiap peristiwa yang terjadi dalam sebuah organisasi. Selain itu, definisi sangat beragam berikut metode penelitian, dan standar untuk pemahaman budaya menciptakan kebingungan yang memberikan wawasan bagi

mereka (Dauber, Fink dan Yolles, 2012). Seperti yang tersaji pada Gambar 2.2 sebagai berikut.

Gambar 2.2
Model Budaya Organisasi Schein (1985) dan Hatch (1983)



Schein (1985)



Hatch (1983)

Sumber : Dauber, Fink dan Yolles (2012)

Model budaya organisasi Schein (1985) tidak hanya salah satu model budaya yang paling sering dikutip tetapi juga yang mempunyai tingkat abstraksi tinggi dan pengurangan kompleksitas. Hal ini tercermin terutama terdiri dari tiga domain budaya yang : (a) asumsi dasar yang mendasari (*Basic Underlying Assumptions*), (b) nilai-nilai yang dianut (*espoused values*), dan (c) artefak (*artifacts*). Schein (1985) membedakan antara unsur budaya yang bisa diamati dan tidak teramati. Dari Gambar 2,2, menjadi jelas bahwa ada hirarki tertentu antara domain tersebut terlihat perilaku mempengaruhi dan dipengaruhi oleh asumsi yang tidak teramati melalui aturan, standar, dan larangan.

Hatch (1993) secara signifikan memperluas model Schein (1985) tersebut, dengan tidak hanya menambahkan domain keempat, yang disebut "Simbol," Hatch juga mendefinisikan proses yang menghubungkan setiap elemen dari



konstruk budaya organisasi tersebut. Dari gambaran proses ini pula yang menyediakan pemahaman yang lebih baik dari model saling ketergantungan ini. Hatch (1993) mengasumsikan bahwa terdapat dua kemungkinan cara bagaimana perilaku yang dapat diamati muncul melalui asumsi yang mendasari yakni : (a) melalui "wujud/manifestasi" ke nilai-nilai dan "realisasi" ke dalam artefak atau (b) melalui "interpretasi" menjadisymbol dan melalui "simbolisasi" ke dalam artefak. Namun masih belum jelas dimana kondisi proses tersebut terjadi dan faktor-faktor yang menentukan jalan untuk transformasi dari asumsi menjadi artefak, yaitu, ketika asumsi akan menjadi "diwujudkan" dan "disadari" dan kapan asumsi "ditafsirkan" dan "disymbolkan."

Kedua model tampaknya untuk menjelaskan dinamika budaya. Sementara Schein (1985) berfokus pada domain dari organisasi budaya, Hatch (1993) menetapkan empat proses yang menghubungkan domain ini. Untuk pengembangan konfigurasi model, kedua pendekatan tersebut memberikan perspektif yang sederhana namun terbatas pada budaya dalam organisasi. Hal ini disebabkan tingginya tingkat abstraksi, yang membatasi kekuatan penjelasan mengenai saling ketergantungan antara budaya organisasi dan domain dari sebuah organisasi (misalnya, strategi, struktur, operasi, dan lainnya).

Schein (1985) dan Hatch (1993) telah memberikan dasar yang berarti bagi pengembangan "internal lingkungan" dari sebuah organisasi. Sebuah konfigurasi model budaya organisasi yang komprehensif, bagaimanapun, tidak harus hanya dipandu oleh peta internal proses budaya organisasi tetapi juga menggambarkan



konsekuensi dari hal tersebut, misalnya tentang manifestasi, realisasi, interpretasi, dan simbolisasi untuk lingkungan eksternal dan sebaliknya.

Tsui *et al.*, (2007), masing-masing dari model budaya dan budaya organisasi, perlu untuk dikembangkan lebih lanjut agar dapat diterapkan dalam konteks yang berbeda serta mempertimbangkan efek dari berbagai tingkat analisis. Mereka menekankan bahwa pengembangan model kontekstual adalah sebuah tantangan, karena dirasakan perlu untuk lebih memanfaatkan dan memahami disiplin penelitian yang berbeda untuk memperoleh wawasan yang lebih holistic ke dalam efek budaya pada konstruksi kepentingan tertentu.

2.5.2 Penelitian Tentang Variabel Kepuasan Kerja

Lawler dan Porter (1974) dalam penelitiannya telah menyatakan terdapat dua alasan mengapa kepuasan kerja penting dalam organisasi : pertama, adanya fakta mengenai korelasi yang kuat antara kepuasan kerja dan ketidakhadiran, serta antara kepuasan kerja dengan turnover. Pegawai yang puas memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi, memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi, membantu rekan kerja, serta memiliki keinginan lebih tinggi untuk melaporkan yang tidak etis.

(Locke, 1969, 1976, 1984; dalam McFarlin dan Rice, 1992) dalam modelnya memposisikan dua faktor subjektif sebagai penentu penting dari kepuasan kerja. Ini terkait dengan : (1) perbedaan yang dirasakan antara jumlah aspek pekerjaan tertentu bahwa para pekerja merasa apa yang mereka alami pada pekerjaan dan jumlah yang mereka inginkan, dan (2) tingkat kepentingan pribadi yang pekerja kaitkan dengan aspek pekerjaan yang berbeda.

Locke (1984), kepuasan dengan segi pekerjaan tunggal adalah fungsi interaktif dari perbedaan *have-want* / harus-mau untuk aspek itu dan pentingnya hal tersebut atas individu. Pekerjaan memiliki kepuasan kerja tinggi secara keseluruhan ketika mereka melihat diri mereka telah mencapai jumlah yang diinginkan bagi banyak pribadi penting yang berhubungan dengan hasil pekerjaan.

Terdapat juga lima model kepuasan kerja yang menonjol yang akan menggolongkan penyebabnya dan dapat digunakan sebagai ukuran kepuasan kerja, antara lain (Kreitner dan Kinicki, 2005) sebagai berikut.

1. Pemenuhan kebutuhan, menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seorang individu memenuhi kebutuhannya.
2. Ketidakcocokan, menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, saat harapan lebih besar daripada yang diterima, seorang akan tidak puas.
3. Pencapaian nilai, menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi, bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu.
4. Persamaan, menjelaskan bahwa kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan “secara adil” di tempat kerja.

Komponen watak/ genetik, menjelaskan bahwa secara khusus model ini didasarkan bahwa kepuasan kerja sebagai fungsi dari sifat pribadi maupun faktor genetik.

2.5.3 Penelitian Tentang Variabel Komitmen Organisasional

Steers (1977) dari awal telah meneliti konsekuensi komitmen organisasional antara lain adalah hasrat dan kecenderungan untuk tetap tinggal, kehadiran, retensi karyawan, dan kinerja. Sementara Reichers (1985) dalam reviewnya terhadap hasil – hasil penelitian terdahulu, dengan variasi sampel yang beragam – mulai dari perawat, militer, karyawan publik – menemukan bahwa komitmen organisasional berkorelasi dengan *turnover*, ketidakhadiran, kehadiran kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Bateman dan Strasser (1984) menyebutkan bahwa komitmen merupakan penentu kepuasan. Tujuan dari analisis mereka adalah untuk memastikan dampak kepuasan pada saat 1 pada komitmen saat 2, dan efek dari komitmen pada saat 1 pada kepuasan.

Curry *et al.*, (1986) menyatakan bahwa garis mirip penalaran dapat diterapkan pada komitmen. Pengetahuan tentang arah hubungan kausal yang benar dari variabel-variabel ini memiliki baik implikasi teoritis dan praktis. Curry *et al.*, (1986) telah mengidentifikasi dua implikasi teoritis. Pertama, kedua variabel telah banyak diteliti sebagai variabel dependen. Jika komitmen adalah secara kausal bersifat unik dengan kepuasan, sebagaimana yang telah Bateman dan Strasser sarankan, maka studi kepuasan yang menghilangkan variabel ini telah menggunakan model *misspecified*, yang bisa mengakibatkan salah kesimpulan tentang pentingnya variabel lainter kait dengan kepuasan kerja. Sebuah garis penalaran yang sama dapat diterapkan untuk komitmen.

Kedua, kepuasan dan komitmen merupakan hal penting dalam model yang mencoba untuk menggambarkan proses melalui mana pengalaman kerja individu mempengaruhi berbagai hasil, seperti absensi dan perpindahan. Misalnya, Steers dan Rhodes (1978) dalam Curry *et al.*, (1986) melihat kepuasan dan komitmen sebagai penentu motivasi untuk hadir, yang pada gilirannya, mempengaruhi kehadiran. Price dan Mueller (1986) juga dalam Curry *et al.*, (1986) mengusulkan bahwa komitmen menengahi pengaruh kepuasan pada niat untuk keluar, yang menempatkan kausalitas kepuasan sebelum komitmen. Spesifikasi benar dari peran kepuasan dan komitmen sebagai variabel intervening dalam model tersebut membutuhkan pengetahuan tentang hubungan kausalitas mereka yang benar. Selain itu, jika analisis hanya memperlakukan dua variabel sebagai penentu simultan dari suatu hasil, mereka mungkin mengabaikan efek kausal keseluruhan terdiri dari kedua efek langsung dan tidak langsung baik dari kepuasan kerja maupun komitmen organisasional.

2.5.4 Penelitian Tentang Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja

Robbins (2007) secara umum menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap anggotanya. Sikap dan perilaku dari anggota ini bisa berupa sikap dan perilaku terkait pekerjaan atau organisasi. Nilai inti organisasi itu akan dipegang secara insentif dan dianut secara meluas dalam suatu budaya yang kuat.

Budaya yang kuat menunjukkan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota tentang apa yang harus dipertahankan oleh organisasi tersebut. Hal ini akan membina kohesifitas, kesetiaan dan komitmen organisasional. Sebuah organisasi



dalam mencapai keberhasilan perlu meningkatkan faktor kinerja dengan membentuk dan mengembangkan suatu budaya organisasi yang mendukung terciptanya kepuasan, komitmen dari anggota organisasi dalam mendorong kinerja.

Ogbonna and Harris (2000) melakukan penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan, budaya dan kinerja, yang mengangkat penelitian tentang *leadership style, organizational culture and performance : empirical evidence from United Kingdom Companies*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji bukti secara empiris hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja yang dimediasi sifat alami dari budaya organisasi. Chi *et al.*, (2004) yang mengadakan penelitian tentang *the effects of transformation leadership, organizational culture, job satisfaction on organizational performance in the non profit organizations*. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Silverthone (2004), dengan berangkat dari konsep terkait budaya organisasi dan kecocokan orang – organisasi atau kongruensi di antara seseorang dengan organisasi bersifat penting bagi keberhasilan organisasi. Kontrak psikologis, yang baik secara perseptual individual, membentuk dasar dari kecocokan orang dan organisasi. Sedikit perhatian diberikan pada interaksi kecocokan budaya dengan organisasi seperti konsep-konsep seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional dan penerapan konsep dalam kebudayaan non-



Barat. Hasil dari studi Silverthone (2004) ini yang dilakukan di Taiwan, menunjukkan bahwa kecocokan antara orang dengan organisasi adalah elemen kunci dalam kedua tingkat kepuasan kerja yang dialami karyawan dan juga tingkat komitmen organisasional mereka apakah diukur oleh instrument atau tingkat turnover pegawai. Sementara kecocokan orang dengan organisasi dapat dikaitkan dengan budaya organisasi, dampak dari tipe tertentu budaya organisasi juga dinilai.

Keterlibatan dalam organisasi yang memiliki birokrasi budaya organisasi mengakibatkan tingkat kepuasan kerjadan komitmen organisasional terendah. Tingginya budaya inovatif berikut budaya yang mendukung memiliki tingkat pengaruh tertinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan.

Temuan Silverthone (2004) ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam tingkat kepuasan kerja dan komitmen karyawan dalam organisasi.

Goldston (2007) melakukan pengujian berdasarkan model teoritis dari Denison yang menguji signifikansi hubungan antara ciri-ciri budaya organisasi (misi, keterlibatan, kemampuan beradaptasi, konsistensi) dan aspek kepuasan kerja (kepuasan gaji, kepuasankerja, kepuasan dengan pengawasan, kepuasan dengan kesempatan untuk kemajuan, kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri dan kepuasan kerja umum) diprediksi. Analisis regresi menunjukkan bahwa empat ciri-ciri budaya organisasi Denison menjelaskan 42% varians dalam kepuasan yang dibayar 29% dari varians dalam kepuasan dengan rekan kerja.



Goldston (2007) menyatakan secara khusus bahwa kemampuan beradaptasi organisasi secara signifikan memprediksi kepuasan dengan hubungan rekan kerja, sementara tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi memprediksi kepuasan dengan gaji serta kepuasan kerja umum. Implikasi perubahan positif sosial dari hasil ini dijelaskan ditingkat analisis individu, organisasi, dan sistemik.

O'Reilly, Chatman dan Cadwell (1991) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya perusahaan mempunyai pengaruh terhadap efektifitas perusahaan, terutama pada perusahaan yang mempunyai budaya yang sesuai dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan.

Kesesuaian antara budaya organisasi terhadap partisipasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja yang mendorong kreatifitas individu untuk dalam arti dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Pendapat ini tergolong menentang penelitian Mathieu dan Zajac (1990) yang menyebutkan bahwa budaya organisasi tidak disebutkan sebagai salah satu antecedent dari komitmen organisasional.

Sheridan (1992) yang telah melakukan penelitian yang dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan berhubungan positif dengan kinerja karyawan, *voluntary turnover* dan komitmen organisasional. Dikatakan bahwa variasi dalam *cultural value* memiliki pengaruh terhadap tingkat *turnover* dan kinerja karyawan.

Abu Bakar *et al.*, (2008) menemukan dalam penelitiannya bahwa hanya budaya kompetitif memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja keseluruhan



dari suatu pekerjaan. Penelitian ini memunculkan beberapa masalah penting yang berkaitan dengan hubungan dari berbagai jenis budaya perusahaan terhadap kinerja. Temuan menunjukkan bahwa tidak semua jenis budaya perusahaan dapat menerapkan peningkatan prestasi kerja karyawan. Studi ini menyimpulkan bahwa budaya perusahaan secara keseluruhan memang memiliki korelasi yang signifikan dan positif dengan kinerja pekerjaan. Namun demikian, tidak semua jenis budaya perusahaan menghasilkan korelasi yang signifikan dengan kinerja kerja. Di sini, hanya kewirausahaan, budaya birokrasi dan kompetitif secara statistik signifikan dalam korelasi dengan kinerja kerja.

Kwantes (2009) dalam penelitiannya memberikan tujuan untuk membandingkan dan membedakan peran budaya dan kepuasan kerja sebagai antecedent komitmen organisasi di kedua konteks baik di Barat (AS) dan di India. Kepuasan kerja ditemukan berhubungan dengan komitmen afektif dalam kedua sampel India dan Amerika. Dukungan moderat ditemukan untuk efek hipotesis kolektivisme pada komitmen normatif dalam kedua sampel, sedangkan diduga hal – hal yang mendahului komitmen kelanjutan (*continuance commitment*) tidak ditemukan signifikan dalam sampel apapun, baik di AS maupun di India. Pola hubungan yang berbeda muncul di Amerika Serikat dan India.

Kwantes selanjutnya menegaskan bahwa di India, konteks kolektivisme, kolektifitas ditemukan terkait dengan komitmen normative saja, sementara di AS, konteks non-kolektif, kolektivisme yang ditemukan terkait dengan komitmen afektif, kelanjutan maupun normatif. Hal ini menunjukkan bahwa praktik-praktik yang meningkatkan persepsi kolektivisme, seperti bangunan tim dan kelompok



berbasis imbalan dapat menyebabkan norma kewajiban terhadap organisasi di India. Dalam hal kepuasan kerja juga ditemukan menjadi prediksi dari komitmen afektif, bahkan lebih kuat di India daripada di AS.

Shah *et al.*, (2011) selanjutnya menyebutkan bahwa secara umum manajemen ingin karyawannya mengidentifikasi dengan nilai-nilai, norma dan artefak organisasi, sehingga kebutuhan akan budaya organisasi berikut kebutuhan manajemen untuk menjelaskan dan menyerap budaya di karyawan, ini akan memungkinkan karyawan untuk akrab dengan system yang diterapkan dalam organisasi. Selain daripada itu organisasi selalu mengejar menentukan kebutuhan misalnya pemenuhan teori tentang kebutuhan gaji, kebutuhan keluarga ; perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang sebenarnya terjadi; pemenuhan nilai kerja, ekuitas atau keadilan dalam perlakuan ; dan komponen disposisional dimana ciri-ciri kepribadian menyebabkan kepuasan kerja. Tujuan utama dari penelitian Shah *et al.*, (2011) ini adalah untuk menilai dampak budaya organisasi karyawan kepuasan kerja anggota fakultas dari universitas sektor public Pakistan.

Komitmen organisasional dapat dianggap sebagai refleksi dari nilai-nilai organisasi, yang diterima sebagai refleksi dari budaya organisasi. Karena komitmen organisasional adalah refleksi dari nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai adalah cerminan dari budaya organisasi, kemungkinan ada korelasi antara komitmen anggota dan budaya dalam organisasi (Glazer *et al.*,2004). Selain itu, komitmen organisasional dapat diterima sebagai output budaya organisasi karena komponen budaya organisasi seperti norma-norma, simbol, nilai, keyakinan, dan



dasar asumsi membentuk komitmen organisasional (Shaw dan Reyes, 1992).

Hasil studi Shaw dan Reyes (1992) juga mengungkapkan bahwa orientasi nilai guru memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional mereka dapat mendukung anggapan ini.

Shah *et al.*, (2012) dalam penelitiannya juga menyajikan efek keseluruhan budaya organisasi pada komitmen organisasional dalam konteks Pakistan secara khusus pada anggota fakultas di universitas-universitas sektor publik. Studi ini mengidentifikasi bahwa budaya organisasi diperkuat meningkatkan komitmen organisasional anggota fakultas dari universitas sektor public Pakistan.

Koesmono (2005), sebagaimana model kerangka konseptualnya dapat dilihat di bagian selanjutnya, meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. Adapun hasil penelitiannya menyebutkan secara umum bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja secara positif.

Renyowijoyo (2003) dalam hasil analisis hubungan budaya organisasi dengan komitmen organisasional menunjukkan bahwa Budaya organisasi birokrasi memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen organisasional dibandingkan dengan Budaya organisasi suportif dan inovatif. Sebagaimana dijelaskan oleh Robbin (2007) bahwa Budaya organisasi birokrasi memiliki struktur kegiatan operasional dengan rutinitas yang tinggi yang dicapai melalui spesialisasi, aturan yang sangat formal, tugas yang dikelompokkan berdasarkan fungsinya, sentralisasi kekuasaan, ruang lingkup pengawasan yang kecil serta



pengambilan keputusan yang berdasarkan rantai komando. Lebih lanjut, budaya organisasi birokrasi lebih cocok untuk perusahaan dengan pangsa pasar yang besar dalam suatu pasar yang stabil karena terdapat batasan yang jelas antara tanggung jawab dan kekuasaan.

Renyowijoyo (2003) dalam pembahasannya tentang hasil analisis hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi suportif, budaya organisasi inovatif, dan budaya organisasi birokrasi dengan kepuasan kerja. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat untuk dapat membentuk perilaku dengan memberi anggota organisasi rasa identitas, membangun pengakuan, yang berujung pada kepuasan kerja karyawan. Sedangkan untuk hubungan ketiga budaya tersebut terhadap prestasi kerja karyawan, menurut Renyowijoyo (2003) terdapat hubungan yang positif namun lemah dan tidak signifikan antara budaya organisasi suportif dan budaya birokrasi dengan prestasi kerja karyawan. Sementara budaya organisasi inovatif mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi kerja karyawan. Sebab budaya ini juga mendorong pekerja untuk berkreasi, menciptakan sesuatu yang benar-benar baru dan asli sehingga kreatifitas pekerja sangat dihargai.

2.5.5 Penelitian Tentang Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja

Sudiro (2009) dalam hasil penelitiannya tentang Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Edukatif/Dosen (Studi di Universitas Brawijaya Malang); Kesimpulan dari penelitian ini adalah hasil pengujian secara bersama-sama (simultan) diketahui komitmen



keorganisasian dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga edukatif/dosen. Pengujian secara parsial menghasilkan kesimpulan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja tenaga edukatif/dosen, dan secara parsial kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga edukatif/dosen.

Ostroff (1992) berdasarkan hasil temuannya menyatakan bahwa mendukung hubungan diantara kepuasan dan kinerja organisasi. Temuan Ostroff (1992) juga lebih bersifat mendukung hubungan diantara sikap kerja lainnya dengan kinerja. Dalam artian organisasi dengan karyawan yang lebih terpuaskan untuk pekerjaannya cenderung memiliki kinerja lebih efektif jika dibanding organisasi lain yang memiliki karyawan kurang puas.

Renyowijoyo (2003) mengajukan kerangka konseptual mengenai dimensi – dimensi sub budaya organisasi dengan keterkaitannya atas prestasi kerja karyawan, yang ditengahi oleh komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Budaya organisasi ditelaah sebagai tiga variabel yaitu; budaya birokrasi, budaya inovatif, dan budaya suportif. Sementara kepuasan kerja karyawan dievaluasi hanya pada satu dimensi saja.

Yousef (2000) mengemukakan bahwa seorang karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi akan lebih cenderung menyesuaikan dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen tinggi akan lebih bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Sehingga karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada dirinya tentu akan lebih mampu menampilkan tingkat kinerja yang baik.



Judge *et al.*, (2001) dalam penelitiannya menunjukkan hasil angka korelasi kepuasan – kinerja yang telah diuraikan sebelumnya, bahwa diperkirakan korelasi yang benar dari sebuah populasi adalah sekitar 0,30. Penelitian ini secara lebih dekat mempertimbangkan hubungan antara kepuasan dan kinerja, baik secara empiris dalam menyelidiki hubungan tersebut dan juga melihat secara khusus pada potensi mediator dan moderator dari hubungan kepuasan dengan kinerja.

Shore dan Martin (1989) mengungkapkan kesimpulannya yang menarik dalam penelitiannya, bahwa sikap spesifik terkait pekerjaan lebih dekat diasosiasikan dengan hasil terkait pekerjaan seperti rating performa. Hal ini disampaikan karena sebelumnya Shore dan Martin (1989) telah menggeneralisir bahwa kepuasan kerja lebih mempengaruhi kinerja karyawan dibandingkan dengan komitmen organisasional. Sikap umum terkait organisasi seperti komitmen tersebut lebih dekat diasosiasikan dengan hasil terkait organisasi seperti niat untuk keluar. Hal ini dapat diartikan bahwa bahwa kepuasan kerja bisa lebih berhubungan dengan kinerja individual daripada komitmen organisasional.

Benkhoff (1997) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara komitmen karyawan terhadap organisasi dan kinerja dengan menunjukkan hasil yang signifikan antara keduanya. Tetapi di sisi lain komitmen organisasional bisa menjadi *antecedent* dari kinerja. Penelitian yang dilakukan

Porter dan Steer (1982) dan Benkhoff (1997) menyatakan bahwa orang yang berkomitmen dengan organisasi ialah orang yang bersedia untuk memberikan



sesuatu dari dirinya sebagai kontribusi bagi kebaikan organisasi jadi komitmen pada organisasi mempengaruhi kinerja.

Hasil penelitian sebelumnya telah menyebutkan bahwa terdapat hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan (Suliman dan Iles, 2000; Suliman, 2002; Maxwell dan Steele, 2003). Secara keseluruhan pola hubungan dalam model penelitian ini menggambarkan kinerja individu / karyawan sebagai hasil dari komitmen dan anteseden komitmen organisasional.

2.6 Posisi Model dan Pemetaan Penelitian Terdahulu

Sebagian besar penelitian yang ada dan yang telah dilakukan merujuk pada penelitian tentang beberapa variabel pada budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan guna mengkaji kinerja dari dosen yang dipengaruhi budaya karena dari dalam organisasi terdapat persepsi terhadap budaya organisasi yang berbeda beda dari setiap karyawannya. Karena pengambilalihan kontrol dan pengelolaan memiliki konsekuensi terjadinya restrukturisasi baru dalam organisasi hasil *merger*, dan ini menimbulkan persepsi individu tentang budaya yang berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja, berikut tingkat komitmen organisasional dan kinerja individu.

Pada fokus penelitian ini belum banyak peneliti terdahulu yang mengangkat fokus *merger* pada bidang pendidikan tinggi di Indonesia khususnya perguruan tinggi swasta yang memiliki karakteristik dan perilaku budaya yang berbeda dengan perusahaan pada umumnya.



Burdahyat (2009) dalam penelitiannya menggambarkan kerangka konsep budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (dalam hal ini kinerja perawat pelaksana) sebagaimana yang terdapat pada Gambar 2.3 sebagai berikut.

Gambar 2.3
Model Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Burdahyat (2009)

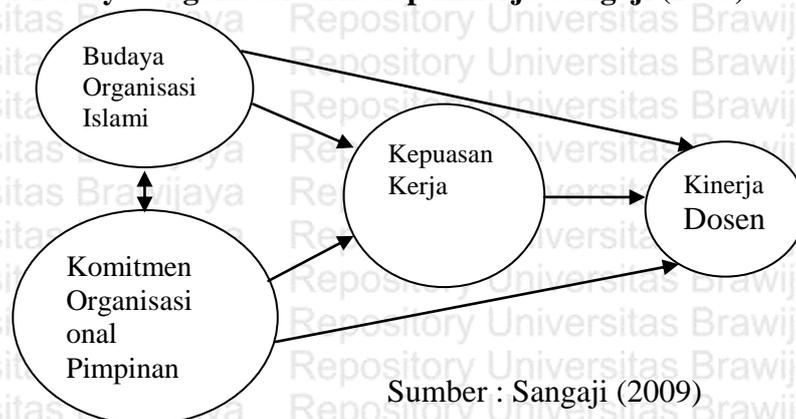


Sumber : Burdahyat (2009)

Model penelitian tersebut diatas menggambarkan bahwa konsep budaya organisasi dapat terkait secara langsung dengan kinerja karyawan. Meskipun perlu diketahui bahwa ada variabel karakteristik pribadi yang menjadi mediator dalam hubungan tersebut.

Sangaji (2009) dalam penelitiannya menggambarkan konsep Budaya Organisasi terhadap kinerja dosen sebagaimana yang terdapat pada Gambar 2.4 sebagai berikut.

Gambar 2.4
Model Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sangaji (2009)



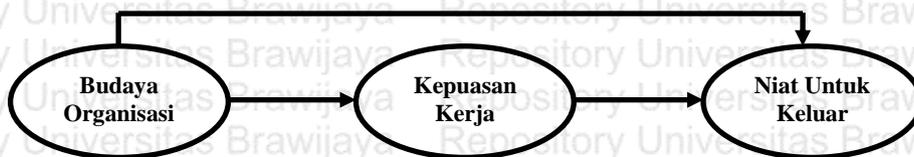
Sumber : Sangaji (2009)



Model penelitian tersebut menggambarkan bahwa konsep budaya organisasi dapat secara langsung berhubungan dengan kinerja dosen atau melalui mediasi Kepuasan kerja.

Macintosh dan Doherty (2010) mengembangkan kerangka konseptual mengenai hubungan antara budaya organisasi terhadap hasil perilaku negatif yang dimanifestasikan sebagai niat untuk keluar dengan dimediasi oleh kepuasan kerja sebagaimana Gambar 2.5 berikut ini.

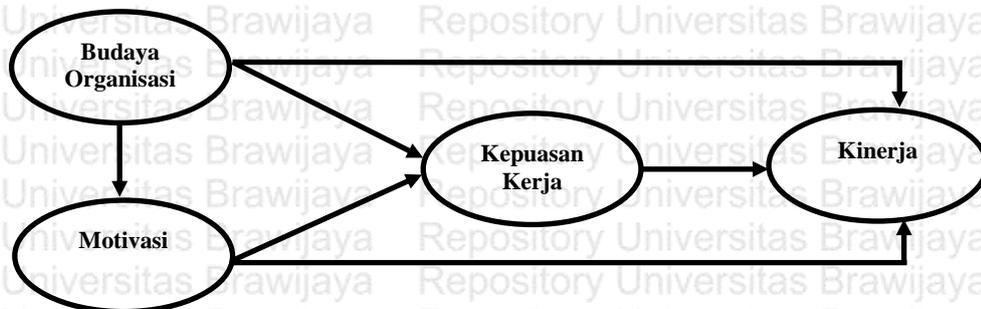
Gambar 2.5
Model Budaya Organisasi Terhadap Niat Untuk Keluar
Macintosh Doherty (2010)



Sumber : Macintosh dan Doherty (2010)

Koesmono (2005) dalam penelitiannya menggambarkan kerangka konseptual mengenai budaya organisasi terhadap hasil perilaku terkait pekerjaan (kinerja) dengan dimediasi oleh motivasi dan kepuasan kerja. adapun model penelitian Koesmono dapat dilihat sebagai berikut.

Gambar 2.6
Model Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Koesmono (2005)



Sumber : Koesmono (2005)



Shah *et al.*, (2011) mengajukan kerangka konseptual mengenai dimensi – dimensi sub budaya organisasi dengan keterkaitannya atas kepuasan kerja. Budaya organisasi di pelajari bersama dengan lima variabel yaitu ; inovasi dan pengambilan risiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim. Sementara kepuasan kerja karyawan dievaluasi hanya pada satu dimensi saja.

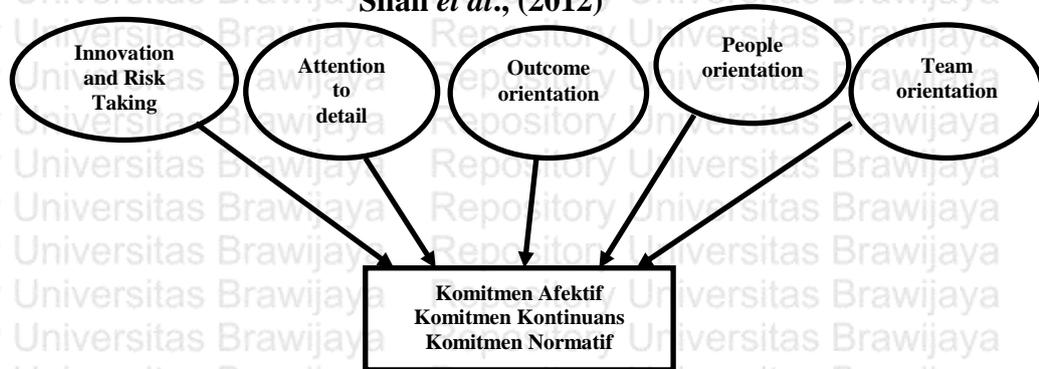
Gambar 2.7 Model Dimensi Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Shah *et al.*, (2011)



Sumber : Shah, Memon, Laghari (2011)

Shah *et al.*, (2012) menggambarkan Budaya organisasi dipelajari bersama dengan lima variabel yaitu ; inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim. Komitmen organisasi dievaluasi dengan tiga variabel yaitu, komitmen afektif, komitmen kontinuans dan komitmen normatif. Baik dari Shah *et al.*, (2011) maupun Shah *et al.*, (2012) mengidentifikasi hasil dari budaya organisasi. Adapun kepuasan dan komitmen merupakan mekanisme sikap yang berarti dapat diposisikan sebagai hasil dari budaya organisasi seperti yang disajikan pada Gambar 2.8 sebagai berikut.

Gambar 2.8
Model Dimensi Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional
Shah *et al.*, (2012)



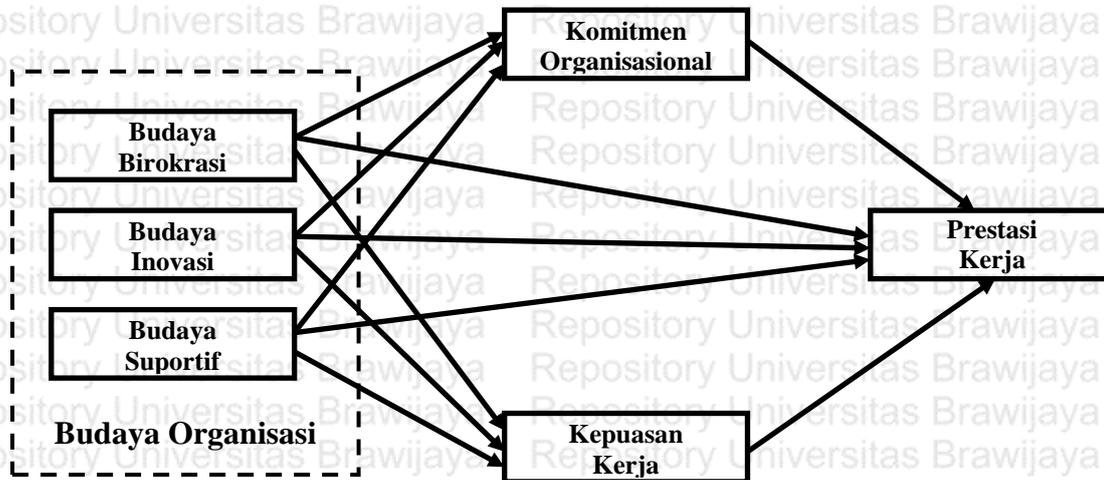
Sumber : Shah, Memon, Phulpoto (2012)

Renyowijoyo (2003) mengajukan kerangka konseptual mengenai dimensi-dimensi sub budaya organisasi dengan keterkaitannya atas prestasi kerja karyawan, yang ditengahi oleh komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Budaya organisasi ditelaah sebagai tiga variabel yaitu; budaya birokrasi, budaya inovatif, dan budaya suportif. Sementara kepuasan kerja karyawan dievaluasi hanya pada satu dimensi saja.

Renyowijoyo ini juga menunjukkan gambaran bahwa komitmen organisasional dan kepuasan merupakan hasil dari budaya organisasi yang selanjutnya berhubungan dengan prestasi kerja yang ditampilkan oleh individu. Komponen Budaya Organisasi yang meliputi Budaya Birokrasi, Budaya Inovatif dan Budaya Suportif yang secara langsung berhubungan dengan Prestasi Kerja. Sementara kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai mediasi dari komponen-komponen budaya organisasi tersebut seperti yang tersaji pada Gambar 2.9 sebagai berikut.



Gambar 2.9
Model Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Renyowijoyo (2003)



Sumber : Renyowijoyo (2003)

Beberapa penelitian terdahulu yang telah diuraikan, dapat digaribawahi beberapa poin sebagai berikut.

1. Konstruk utama dari hubungan variabel terhadap Kinerja Dosen adalah Budaya Organisasi
2. Konsep pengukuran Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen dilakukan dalam berbagai obyek penelitian yang beragam, salah satunya adalah dosen sebagaimana model penelitian Sangaji (2009).
3. Budaya organisasi sering dikaitkan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional sering diposisikan sebagai mediator sebagaimana model hubungan Renyowijoyo (2003), namun dimensi budaya organisasi tidak dihubungkan secara terpisah.

Jika dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional dalam penelitian ini menjadi hal yang dipandang



penting terutama sebagai mediator hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur. Adapun konsep komitmen organisasional merupakan bentuk sikap dosen terhadap organisasinya, sementara kepuasan kerja merupakan bentuk sikap keyakinan dan persepsi dari apa yang dikerjakannya. Berdasarkan literatur yang telah dikaji dan beberapa penelitian terdahulu yang relevan, penelitian ini berusaha menguji hubungan antara pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada perguruan tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur.

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan merupakan acuan dan menggambarkan variabel-variabel dalam penelitian ini. Penelitian ini mengadopsi dan mengadaptasi model penelitian terdahulu yang memiliki beberapa keunikan baik persamaan maupun perbedaan, antara lain sebagai berikut.

1. Budaya Organisasi yang digunakan dalam penelitian ini lebih mengarah kepada budaya organisasi yang bersifat birokrasi, inovatif, dan suportif. Hal ini sesuai dengan konsep yang digunakan dalam penelitian Renyowijoyo (2003).
2. Komitmen Organisasional dapat dianggap sebagai refleksi dari nilai-nilai organisasi yang diterima sebagai bentukan dari budaya organisasi. Selain itu, Komitmen Organisasional diterima sebagai output dari Budaya Organisasi karena komponen budaya organisasi seperti norma-norma, symbol, nilai, keyakinan, dan dasar asumsi membentuk Komitmen Organisasional. Hal ini sesuai dengan hasil studi Shaw dan Reyes (1992).



3. Konstruk dalam penelitian ini memunculkan peran mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional atas hubungan dimensi-dimensi budaya organisasi terhadap Kinerja Dosen, bukan keterkaitan antara dimensi-dimensi budaya organisasi dengan prestasi kerja karyawan sebagaimana kerangka penelitian yang diajukan oleh Renyowijoyo (2003).
4. Konstruk Kepuasan Kerja dimunculkan bukan sebagai hasil dari peran Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen, melainkan sebagai mediasi hubungan tersebut.
5. Penelitian ini secara lebih spesifik membentuk konstruk Kinerja Dosen sebagai *outcome* perilaku positif dari pengaruh Budaya Organisasi yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional, bukan sebagai *outcome* perilaku negative (niat untuk keluar, perilaku penarikan, dan lain-lain) sebagaimana model penelitian Macintosh dan Doherty (2010).

Merujuk pada uraian tentang Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Dosen, maka dapat ditarik suatu hubungan bahwa Budaya Organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap Kinerja Dosen. Selain pengaruh langsung, Budaya Organisasi juga mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional secara terpisah sehingga Budaya Organisasi dapat mempengaruhi Kinerja Dosen secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional. Kepuasan Kerja juga memberikan pengaruh terhadap Komitmen Organisasional, selanjutnya dapat dinyatakan bahwa Kinerja Dosen adalah bentukan dari Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional.



BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

3.1. Kerangka Konsep Penelitian

Pertumbuhan perguruan tinggi swasta (PTS) pada disiplin ilmu tertentu tidak terlalu tinggi. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi membatasi izin pendirian PTS, sehingga kompetisi antar PTS akan menjadi semakin kuat.

Beberapa PTS di Jawa Timur secara administrasi masih memiliki ijin operasional tetapi di lapangan kegiatan perkuliahan tersendat karena berbagai faktor. Fakta ini mengakibatkan beberapa PTS memutuskan untuk melakukan *merger* agar keberlangsungan proses perkuliahan tetap bisa berjalan. PTS yang melakukan *merger* tidak saja akan memiliki pekerjaan rumah untuk menata ulang hal-hal secara administratif, akan tetapi dampak dari penggabungan ini juga berpotensi untuk menimbulkan masalah tersendiri.

Beragam karakteristik yang timbul ketika proses penggabungan terjadi. perbedaan budaya dalam berorganisasi serta tawar menawar posisi dalam proses restrukturisasi organisasi pasca penggabungan akan selalu mewarnai kegiatan rutin dalam PTS. Tentu saja pihak PTS akan berharap bisa mengelola karakteristik baru yang terjadi akan bisa kondusif untuk mendukung berlangsungnya sebuah organisasi yang berorientasi pendidikan.

Marmenout (2010) mengungkapkan bahwa dalam konteks organisasi yang melakukan *merger*, hubungan pola karakteristik kesepakatan akan muncul yang terdiri antara lain dua hal penting yakni atas perbedaan budaya serta reaksi



kepuasan dari anggota organisasi. Individu dalam organisasi dengan latar belakang budaya yang melebur menjadi satu budaya baru tentunya beda dalam mempersepsikan budaya organisasi yang tertanam didalamnya. Mengadopsi konsep Budaya Organisasi yang dikembangkan oleh Wallach (1983) tersebut, maka akan menarik untuk ditelaah lebih lanjut apakah Budaya Birokrasi, Budaya Inovatif atau Budaya Suportif yang dominan muncul dalam benak dosen institusi perguruan tinggi yang telah mengalami proses *merger*? Lalu kemudian bagaimanakah budaya organisasi mempengaruhi kinerja mereka sebagai dosen dalam institusi perguruan tinggi yang telah mengalami proses *merger*? Kemudian bagaimana dengan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasional dosen sebagai hal yang dirasa mampu dalam menengahi hubungan budaya terhadap kinerja yang ditampilkan dosen tersebut?

Persoalan penting dalam sebuah organisasi adalah kinerja individu yang dalam hal ini difokuskan pada profesi dosen. Selanjutnya apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh sebagian besar individu adalah baik, maka akan sangat membantu organisasi untuk memiliki kinerja yang baik secara kinerja individu maupun kinerja organisasi. Karakteristik kepuasan kerja pada sebuah organisasi hasil penggabungan akan bergantung pada budaya organisasi yang dipersepsikan oleh para dosen.

Potensi lain yang menentukan tingkat Budaya Organisasi adalah akibat adanya restrukturisasi organisasi dalam hal ini organisasi yang telah mengalami perubahan (*merger*). Perubahan posisi dalam struktur organisasi untuk setiap karyawan memiliki peluang sangat besar. Apalagi bagi dosen kedua PTS



dengan jabatan yang bukan top manajemen, berpeluang besar untuk tergeser.

Restrukturisasi organisasi membawa dampak pada kepuasan kerja, komitmen organisasional dan intensi keluar yang terpicu karena faktor ketidakamanan kerja dari akibat persepsi ketidakpastian yang terjadi (Nur wening, 2005; Marmenout, 2010).

Banyak upaya yang akan dilakukan dosen untuk dapat memenangkan posisi tawar di dalam restrukturisasi organisasi, seperti reputasi dosen, pengetahuan yang luas tentang pangsa pasar, jabatan terakhir dalam organisasi dan kemampuan negosiasi. Upaya-upaya ini akan dimiliki oleh setiap dosen dan akan dioptimalkan untuk bisa menekan tingkat ketidakpastian yang akan terjadi.

Sehingga hal ini diharapkan akan mampu meningkatkan kepuasan kerja, rasa berkomitmen, hingga mampu menampilkan hasil kerja yang sesuai dengan yang diharapkan bersama.

Paradigma budaya organisasi diringkas dalam kerangka konseptual berikut ini bisa menjadi cara alternatif untuk memahami bagaimana budaya dapat mempengaruhi kinerja dari individu dalam sebuah organisasi. Ikhtisar ini menunjukkan pentingnya kesesuaian dan keselarasan antara budaya organisasi dan lingkungan operasionalnya. Yetzer (2004), Dimmitt (2005) dan Foster (2007) pada dasarnya juga telah menggarisbawahi tentang masih kurangnya informasi tentang identifikasi budaya organisasi perguruan tinggi dalam konteks tingkat organisasi, termasuk dampaknya terhadap pencapaian kinerja individual.

Kajian teori dan beberapa bukti empiris yang telah disajikan pada bab sebelumnya menghasilkan determinan yang dapat menjelaskan pola hubungan

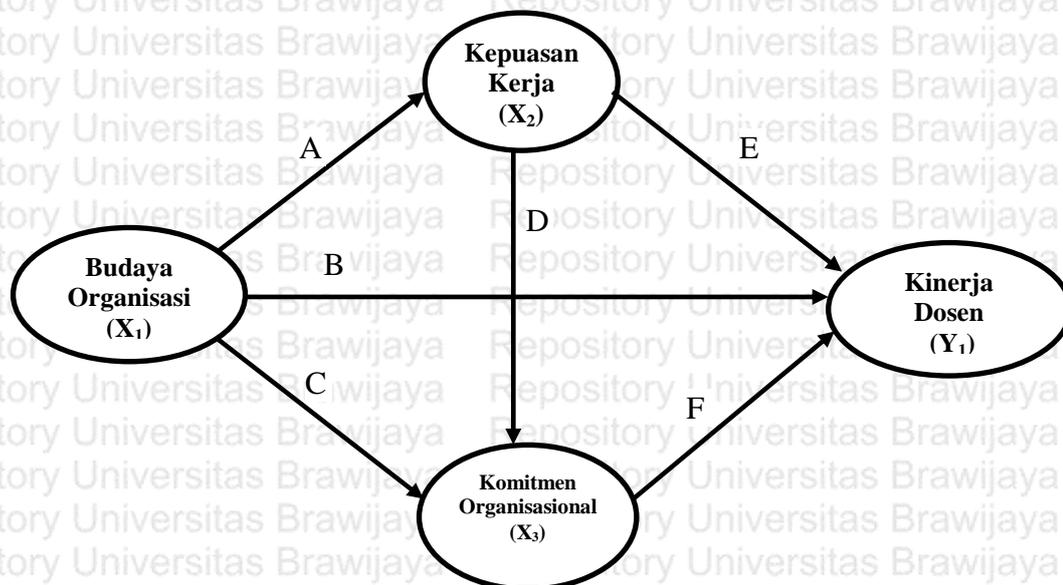


budaya organisasi terhadap kinerja dosen yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional.

Sejalan dengan uraian pada bab sebelumnya, maka orientasi penelitian ini adalah melihat hubungan yang terjadi antara variabel Budaya Organisasi (khususnya yang dibentuk oleh sub-variabel Budaya Birokrasi, Budaya Inovasi dan Budaya Suportif), Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Dosen pada perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur.

Bertitik tolak dari uraian latar belakang, judul disertasi, rumusan masalah dan analisis tinjauan pustaka baik kajian teori dan empiris, maka terlebih dahulu dalam studi ini disusun kerangka konseptual sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 3.1 sebagai berikut.

Gambar 3.1
Kerangka Konsep Penelitian



Sumber :

A. Renyowijoyo (2003), Shah *et al.*, (2011), Koesmono (2005), Macintosh dan Doherty (2009), Kwantes (2009), Sangaji (2009)



- B. Renyowijoyo (2003), Koesmono (2005), Abu Bakar *et al.*, (2008), Burdahyat (2009), Sangaji (2009)
- C. Renyowijoyo (2003), Shaw dan Reyes (1992), Shah *et al.*, (2012), Kwantes (2009)
- D. Kwantes (2009), Curry *et al.*, (1986), Muhadi (2007), Suliman (2002)
- E. Shore dan Martin (1989), Ostroff (1992), Judge *et al.*, (2001), Fisher (2003), Renyowijoyo (2003), Sangaji (2009)
- F. Suliman dan Iles (2000), Suliman (2002), Renyowijoyo (2003), Steers (1977), Sangaji (2009)

Gambaran kerangka konsep dari studi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi akan secara signifikan berkaitan dengan kepuasan kerja secara umum, selain itu terhadap komitmen organisasional dan kinerja individual. Selain itu, dari beberapa sifat budaya organisasi seperti misalnya keterlibatan dapat memprediksi kepuasan kerja individual dengan peluang untuk kemajuan. Namun, mungkin bahwa seorang individu mungkin tidak lebih puas dengan persepsi peluang kemajuan dalam setiap sifat dari budaya organisasi. Gagasan kemajuan yang bisa diperoleh melalui organisasi mungkin tidak menjadi faktor yang memuaskan bagi individu, selain daripada mereka harus lebih berkomitmen pada dirinya untuk dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Kerangka konseptual tersebut di atas dijadikan sebagai dasar yang dapat dijelaskan bahwa, dari studi teoritik dan empirik serta sintesis dari keduanya maka disusun beberapa hipotesis. Beberapa hipotesis yang telah dirumuskan tersebut akan diuji dengan jalan pengujian kuantitatif. Menggunakan dua teknik analisis yaitu *Partial Least Square / PLS* dan Uji Sobel (*Sobel Test*). PLS merupakan alat analisis yang *powerfull* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah tertentu, dan dapat digunakan untuk konfirmasi teori (Hair *et al.*, 2010), Sedangkan Uji Sobel (*Sobel Test*) merupakan



alat analisis yang akurat untuk mengukur mediasi variabel (Baron dan Kenny (1986) sebagai pendukung dalam disertasi ini.

3.2. Hipotesis Penelitian

3.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Dosen

Literatur sebelumnya telah membahas pentingnya hubungan budaya organisasi dengan variabel terkait pribadi seperti kepuasan, kohesi, komitmen organisasional, implementasi strategi, dan kinerja (Carmeli, 2005; Lund, 2003).

Namun, ada kekosongan dalam literatur tentang hubungan antara jenis budaya organisasi dan kepuasan kerja (Lund, 2003). Namun demikian, implikasi psikologis/afektif atas kecocokan individu dengan organisasi untuk perilaku karyawan mungkin memiliki dampak yang sama pada keseluruhan kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka (Carmeli, 2005).

Penelitian sebelumnya telah banyak menelaah hubungan diantara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja (Renyowijoyo, 2003; Silverthone, 2004; Koesmono, 2005; Macintosh dan Doherty, 2010). Namun memang masih dirasa kurang adanya validasi hubungan secara langsung antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasional meski beberapa peneliti telah mencoba menelaah hubungan diantara keduanya (misalnya Renyowijoyo, 2003; Arishanti, 2007). Bahkan jauh sebelumnya telah dinyatakan dalam meta analisis terkenal tentang anteseden dari Komitmen Organisasional milik Mathieu dan Zajac (1990)

Budaya Organisasi tidak disebutkan sebagai salah satu anteseden dari Komitmen Organisasional.



Beberapa penelitian sebelumnya telah membuat kemajuan teoritis dan metodologis dalam memahami perkembangan nilai-nilai budaya dalam organisasi selama dua dekade terakhir, ada kemajuan sedikit dalam membandingkan dampak budaya pada perilaku karyawan di organisasi (Sheridan, 1992). Sheridan (1992) dalam sebuah penelitian yang telah dilakukan pada bagian komentarnya menunjukkan bahwa berbagai jenis budaya perusahaan akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam mempengaruhi tingkat retensi mereka. Oleh karena itu, model ini memberikan pendekatan yang komprehensif dalam memahami jenis budaya organisasi yang akan mempengaruhi kinerja. Mengingat berbagai pengamatan yang masih bersifat kontradiktif, penelitian ini akan dilakukan dengan asumsi bahwa akan ada korelasi yang signifikan antara Budaya Organisasi dan Kinerja selain daripada Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasional dosen pada perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur.

Berdasarkan pendahuluan, kajian pustaka, dan kerangka konseptual yang telah diuraikan sebelumnya, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis penelitian antara lain sebagai berikut.

- H1 Budaya organisasi yang kuat mendorong peningkatan pada kepuasan kerja dosen**
- H2 Budaya organisasi yang kuat mendorong peningkatan pada komitmen organisasional dosen**
- H3 Budaya organisasi yang kuat mendorong peningkatan pada kinerja dosen**



3.2.2. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Dosen

Shore dan Martin (1989) mengungkapkan tentang generalisasinya bahwa Kepuasan Kerja secara umum bisa lebih mempengaruhi Kinerja dari individu dibandingkan dengan Komitmen Organisasional. Sikap umum terkait organisasi seperti komitmen terhadap organisasi tersebut lebih dekat jika dihubungkan dengan perilaku terkait organisasi seperti niat untuk keluar atau perilaku penarikan. Artinya bahwa kepuasan kerja bisa lebih berhubungan dengan kinerja individual daripada komitmen organisasional. Meskipun begitu, Steers (1977) sebelumnya telah menyatakan bahwa hasil terkait kerja merupakan bentuk hasil dari komitmen organisasional seseorang terhadap organisasi yang bersangkutan.

Beberapa hasil penelitian telah memvalidasi hubungan secara umum bahwa kepuasan kerja dan kinerja itu adalah saling terkait satu sama lainnya dengan model teori kepuasan kerja dan kinerja yang beragam (Ostroff, 1992; Judge *et al.*, 2001; Fisher, 2003).

Secara umum seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa terdapat hubungan antara Komitmen Organisasional dengan Kinerja karyawan (Benkhoff, 1997; Suliman dan Iles, 2000; Suliman, 2002; Maxwell dan Steele, 2003). Berdasarkan uraian tersebut dan kajian empiris sebelumnya, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis penelitian selanjutnya antara lain sebagai berikut.

H4 Kepuasan kerja yang tinggi mendorong peningkatan pada kinerja dosen

H5 Komitmen organisasional yang semakin tinggi mendorong peningkatan pada kinerja dosen

3.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional

Shore dan Martin (1989) menggarisbawahi kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai mekanisme sikap individu terhadap baik pekerjaan maupun organisasi. Renyowijoyo (2003) juga menggarisbawahi pula bahwa Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, setelah sebelumnya Budaya Organisasi yang memberikan pengaruh terhadap mekanisme sikap dari individu tersebut sebelum memberikan dampak terhadap prestasi kerjanya.

Dosen yang memiliki tingkat kepuasan dan komitmen organisasional yang tinggi pada organisasi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Dosen yang memiliki kepuasan dan komitmen organisasional yang tinggi pada organisasi cenderung lebih stabil dan produktif sehingga lebih menguntungkan organisasi. Tetapi Budaya Organisasi disini memberikan pengaruh terhadap masing – masing sikap tersebut untuk dapat meningkatkan prestasi kerja dari masing – masing individu.

Mekanisme sikap individu dalam penelitian ini berupa Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional dianggap mampu menengahi hubungan di antara Budaya Organisasi dan Kinerja individu dalam hal ini adalah Kinerja Dosen. Maka berdasarkan pendahuluan, kajian empiris dan kerangka konseptual yang telah diuraikan sebelumnya, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut.

H6 Kepuasan kerja dan komitmen organisasional memediasi pengaruh hubungan budaya organisasi terhadap peningkatan pada kinerja dosen.



BAB IV

METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan tentang rancangan penelitian, populasi dan sampel, menentukan jumlah sampel, teknik pengambilan sampel, indentifikasi dan definisi operasional variabel penelitian, instrumen penelitian dan teknik analisis data untuk menguji hipotesis.

4.1. Rancangan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, rancangan penelitian ini termasuk pada jenis penelitian eksplanatoris. Penelitian eksplanatoris dilakukan untuk menemukan penjelasan tentang mengapa suatu kejadian atau gejala terjadi (Arikunto, 1995). Peneliti berusaha mencari jawaban dengan menganalisis pengaruh variabel Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur. Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini tergolong pada penelitian *cross-sectional*. Penelitian *cross-sectional* adalah penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu dan tidak dilakukan penelitian lain di waktu yang berbeda untuk diperbandingkan (Arikunto, 1995). Berdasarkan teknik pengumpulan data, penelitian ini tergolong pada jenis penelitian survei. Pada penelitian ini digunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian yang dalam pelaksanaannya tidak dapat dimanipulasi oleh peneliti (Arikunto, 1995).

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dirumuskan, maka penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *Positivist Research*, yaitu penelitian secara

kuantitatif pada pengukuran konstruk-konstruk yang membentuk model dan menganalisis hubungan antara satu konstruk dengan konstruk lainnya (Sugiyono, 2002).

Ditinjau dari subyek yang diteliti yaitu Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur, serta sesuai dengan tujuan penelitian yaitu menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur dalam kerangka budaya organisasi. Pada penelitian ini terdapat beberapa hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Jenis metode penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian eksplanatoris. Penelitian ini secara khusus berusaha mencari jawaban dengan menganalisis pengaruh variabel Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur.

4.2. Lokasi Dan Waktu Penelitian

Pemilihan subyek yang diteliti yaitu Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur, sumber data perguruan tinggi diperoleh dari tahun SK-PT (Surat Keputusan Perguruan Tinggi) yang terdapat pada www.evaluasi.dikti.go.id, sebagai subyek penelitian karena perguruan tinggi tersebut adalah perguruan tinggi dalam naungan negara yang sebagian dibiayai dari dana masyarakat (*Public Service Obligation*). Segala aktivitas perguruan tinggi sudah seharusnya diarahkan kepada peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Sehingga optimalisasi kinerja sudah semestinya dilakukan mengingat upaya dalam memenuhi kewajiban perusahaan. Tinjauan tentang kinerja khususnya kinerja dosen Perguruan Tinggi

Swasta di Jawa Timur, sangatlah menarik apalagi mengingat dalam konteks organisasi yang telah mengalami *merger*.

Estimasi waktu pelaksanaan penelitian ini berkisar selama kurang lebih antara empat sampai enam bulan mengingat proses pengambilan data lewat kuesioner dan wawancara terstruktur pada dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur yang menjadi sampel dalam penelitian.

4.3. Populasi, Sampel, Besar Sampel dan Responden Penelitian

4.3.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen pada Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur yang jumlahnya sebanyak 1715 orang dosen.

Populasi di ambil dari semua dosen yang saat ini masih berstatus Dosen Tetap

Yayasan pada Perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur. Alasan peneliti menggunakan populasi semua dosen karena semua dosen yang tersebar pada masing-masing aktivitas fakultas ataupun jurusan merasakan dampak yang

relatif sama akibat dari proses *merger*. Data jumlah dosen sesuai dengan jumlah dosen beserta kepangkatan akademiknya yang terdiri dari Tenaga Pengajar,

Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala dan Guru Besar pada masing-masing perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur yang terdapat pada

www.evaluasi.dikti.go.id diperkuat dengan data kepegawaian yang mengacu pada *curikulum vitae* dosen secara lengkap, dan beberapa diperoleh dari wawancara

dengan bagian kepegawaian pada masing-masing perguruan tinggi swasta. Berikut

adalah data perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur dan data jumlah dosen yang memenuhi syarat pada penelitian ini.



Tabel 4.3.1 Data Perguruan Tinggi Swasta hasil Merger

| NO | Nama PTS | Kota | Jumlah Dosen |
|---------------------|----------------------------------|------------|--------------|
| 1 | Universitas PGRI Ronggo Lawe | Tuban | 405 |
| 2 | Universitas Kanjuruhan | Malang | 263 |
| 3 | Universitas Nusantara PGRI | Kediri | 228 |
| 4 | Universitas Pawayatan Daha | Kediri | 63 |
| 5 | Universitas PGRI Adi Buana | Surabaya | 211 |
| 6 | Universitas Bhakti Indonesia | Banyuwangi | 167 |
| 7 | Universitas PGRI | Banyuwangi | 292 |
| 8 | Universitas Pesantren Darul Ulum | Jombang | 86 |
| Total Jumlah | | | 1715 |

Sumber data : www.evaluasi.go.id , Kopertis wilayah VII Jawa Timur dan Sejarah dari masing masing Perguruan Tinggi Swasta tahun 2012

Mengingat jumlah populasi cukup besar, maka perlu dilakukan penarikan sampel yang representatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *proportional random sampling*. Jumlah responden atau ukuran sampel diambil porsi yang seimbang di dasarkan pada jumlah dosen dari perguruan tinggi hasil *merger*, kemudian ditentukan berdasarkan kriteria Slovin (Husein Umar, 2002) dengan formula:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n : ukuran sampel

N : besarnya populasi

e : besarnya deviasi yang dapat ditoleransi yaitu 5 %

Berdasarkan formula tersebut, apabila jumlah populasi sebesar 1715 maka ukuran sampel sebagai pengali dapat dihitung sebagai berikut.

$$n = \frac{1715}{1 + N(0.05)^2}$$

$$n = \frac{1715}{1 + 4.29}$$

$$n = \frac{1715}{5.29}$$

$$n = 325 \rightarrow \text{ukuran sampel}$$

Distribusi sampel pada setiap PTS dapat dibaca pada Tabel 4.3.2

Tabel 4.3.2 Distribusi Jumlah Sampel pada masing-masing PTS

| NO | Nama PTS | Jumlah Dosen | Jumlah Sampel |
|--------------------------------------|--|--------------|---|
| 1 | Universitas PGRI Ronggo Lawe Tuban | 405 | $(405/1715) \times 324 = 76,6 \approx 77$ |
| 2 | Universitas Kanjuruhan Malang | 263 | $(263/1715) \times 324 = 49,7 \approx 50$ |
| 3 | Universitas Nusantara PGRI Kediri | 228 | $(228/1715) \times 324 = 43,1 \approx 43$ |
| 4 | Universitas Pawayatan Daha Kediri | 63 | $(63/1715) \times 324 = 11,9 \approx 12$ |
| 5 | Universitas PGRI Adi Buana Surabaya | 211 | $(211/1715) \times 324 = 39,9 \approx 40$ |
| 6 | Universitas Bhakti Indonesia Banyuwangi | 167 | $(167/1715) \times 324 = 31,4 \approx 32$ |
| 7 | Universitas PGRI Banyuwangi | 292 | $(292/1715) \times 324 = 55,2 \approx 55$ |
| 8 | Universitas Pesantren Darul Ulum Jombang | 86 | $(86/1715) \times 324 = 16,3 \approx 16$ |
| Total populasi, ukuran sampel | | 1715 | 325 |

Sumber : <http://evaluasi.dikti.go.id> dan Kopertis Wil.VII Jawa Timur yang di olah

Berdasarkan hasil perhitungan sampel tersebut dilakukan penyebaran kuesioner kepada 325 responden yang merupakan dosen dalam lingkup perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur. Karena dosen terdiri dari kepangkatan akademik yang beragam, maka penyebaran kuesinoer juga dilakukan secara

proporsional pada masing-masing kepegangatan akademik dengan tujuan sampel harus bisa mewakili keadaan populasinya. Pendistribusian sampel sebagaimana tertera dalam Tabel 4.3.2 dengan menghitung proporsi untuk mengetahui berapa banyak kuesioner yang harus disebar kepada setiap dosen dari berbagai kepegangatan akademik tersebut. Perhitungan proporsi dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Proporsi sampel} = \frac{\text{jumlah tiap kepegangatan}}{\text{jumlah dosen}} \times \text{jumlah sampel}$$

Sehingga sebaran sampel dari jumlah sampel pada masing-masing kepegangatan akademik dosen sebagaimana pada Tabel 4.3.3 sebagai berikut.

Tabel 4.3.3 Distribusi Jumlah Sampel tiap Kepegangatan akademik dosen pada Perguruan Tinggi Swasta hasil merger di Jawa Timur

| No | Nama PTS | jumlah sampel | Tenaga Pengajar | Asisten Ahli | Lektor | Lektor Kepala | Guru Besar |
|----|--|---------------|-----------------|--------------|-----------|---------------|------------|
| 1 | UNIVERSITAS PGRI RONGGO LAWE TUBAN | 77 | 50 | 10 | 6 | 10 | 1 |
| 2 | UNIVERSITAS KANJURUHAN MALANG | 50 | 30 | 9 | 6 | 4 | 1 |
| 3 | UNIVERSITAS NUSANTARA PGRI KEDIRI | 43 | 28 | 6 | 6 | 3 | 0 |
| 4 | UNIVERSITAS PAWYATAN DAHA KEDIRI | 12 | 8 | 1 | 2 | 1 | 0 |
| 5 | UNIVERSITAS PGRI ADI BUANA SURABAYA | 40 | 13 | 7 | 11 | 7 | 2 |
| 6 | UNIVERSITAS BHAKTI INDONESIA BANYUWANGI | 32 | 32 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | UNIVERSITAS PGRI BANYUWANGI | 55 | 37 | 10 | 4 | 4 | 0 |
| 8 | UNIVERSITAS PESANTREN DARUL ULUM JOMBANG | 16 | 10 | 5 | 1 | 0 | 0 |
| | Total Jumlah | 325 | 208 | 48 | 36 | 29 | 4 |

Sumber : Data Olah

Mekanisme distribusi sampel pada masing-masing dosen dilakukan dengan cara pengundian nama-nama dosen berdasarkan kepegangatan pada lokasi masing-masing perguruan tinggi swasta hasil merger di Jawa Timur dan nama-nama dosen hasil pengundian ditetapkan sebagai responden pada penelitian ini.

Dengan demikian, sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 325 dosen sebagai responden.

4.4. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini dikaji empat variabel dalam model penelitian. Yang menjadi variabel bebas (*Independent variable*) adalah Budaya Organisasi, sementara untuk variabel yang mempengaruhi antara variabel independen dan variabel dependen menjadi hubungan tidak langsung yang disebut variabel *intervening* adalah Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional. Kemudian untuk variabel terikatnya (*dependen variable*) adalah Kinerja Dosen.

4.4.1. Identifikasi Variabel

Seluruh variabel dalam penelitian merupakan variabel laten atau konstruk, yakni tergolong variabel yang tidak dapat diukur secara langsung (*unobserved*).

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian, variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai variabel yang mempengaruhi, yang disebut variabel eksogen dan variabel yang dipengaruhi, yang disebut variabel endogen.

Kemudian berlandaskan teori dan konsep yang digunakan dalam penelitian, maka ditetapkan variabel penelitian sebagai berikut.

- 1) Variabel eksogen adalah Budaya Organisasi.
- 2) Variabel endogen adalah Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional.
- 3) Variabel endogen adalah Kinerja Dosen.



4.4.2. Definisi Konseptual Variabel Penelitian

Berdasarkan telaah teori dan empiris pada bahasan sebelumnya maka dibentuklah definisi konseptual yang berlaku dari masing-masing variabel dalam penelitian ini yakni sebagai berikut.

1. Budaya Organisasi (X_1) :

Budaya organisasi adalah komponen-komponen dalam organisasi, meliputi nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, persepsi, dan norma-norma perilaku yang diwujudkan dalam perilaku setiap anggota organisasi. Variabel Budaya Organisasi dalam penelitian ini dijelaskan dengan 3 (tiga) sub-budaya yaitu (1) Budaya Birokrasi; (2) Budaya Inovatif; (3) Budaya Suportif. Elemen-elemen dari ketiga sub-variabel dijadikan sebagai item indikator sebagaimana dikembangkan oleh Wallach (1983).

2. Kepuasan Kerja (X_2) :

Kepuasan Kerja didefinisikan sebagai ungkapan emosional atau perasaan seseorang yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil penilaian terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja selalu melibatkan perasaan baik itu secara positif atau negatif dari seseorang terhadap pekerjaannya. Perasaan ini dapat bersifat baik/menguntungkan namun dapat pula bersifat tidak baik/tidak menguntungkan. Tergantung bagaimana dosen menilai aspek-aspek dari kepuasan kerja itu sendiri. Dimensi atau indikator yang membentuk konstruk variabel Kepuasan Kerja dalam penelitian ini adalah :

(1) Kepuasan terhadap Gaji, (2) Kepuasan terhadap Pengawasan (Supervisi),

(3) Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri, (4) Kepuasan terhadap Rekan kerja (Kreitner dan Kenicki, 2005; Luthans, 2006).

3. Komitmen Organisasional (X_3) :

Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*) adalah gambaran perilaku dan sikap kondisi psikologis karyawan terhadap pekerjaannya dalam organisasi dan pengaruhnya terhadap keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Meyer *et al.*, (1991). Luthans (2006) dan Meyer *et al.*, (1991), dan kesediaan untuk mengupayakan yang terbaik bagi kepentingan organisasi untuk mencapai tujuan, Steers (1977). Komitmen organisasional dibentuk oleh tiga komponen model yang digunakan dalam penelitian ini sebagai indikator yaitu (1) Komitmen Afektif, (2) Komitmen Normatif, (3) Komitmen Kontinuans sebagaimana model yang dikemukakan oleh Meyer *et al.*, (1991)

4. Kinerja Dosen (Y_1) :

Kinerja dosen didefinisikan sebagai keberhasilan dosen di dalam menyelesaikan pekerjaan dengan obyek penilaian pada proses yaitu melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi. Kinerja Dosen yang dirujuk dalam penelitian ini dibentuk oleh indikator-indikator bidang Tridharma Perguruan Tinggi, yaitu (1) Pendidikan dan pengajaran, (2) Penelitian dan pengembangan, (3) Pengabdian kepada Masyarakat dan (4) unsur penunjang kegiatan utama dosen (Sangaji, 2009 dan Setiawati, 2009).

4.4.3. Definisi Operasional Pengukuran Variabel

Langkah penting dan paling awal dari proses pengukuran adalah sebelumnya telah dihasilkan definisi konseptual dan operasional variabel, yang didasarkan pada tujuan penelitian serta teori – teori yang relevan. Landasan teori ini sangat penting, terlebih untuk menjamin validitas isi (*content validity*) dari instrumen yang dikembangkan.

Berdasarkan konsep-konsep yang telah ditentukan dan dipakai dalam menentukan definisi konseptual variabel dalam penelitian ini, maka untuk selanjutnya operasionalisasi konsep dari masing-masing variabel yang akan diukur dan dijabarkan.

4.4.4. Definisi Operasional Variabel

Guna menyeragamkan titik pandang yang sama dalam penelitian ini maka di perlukan adanya definisi operasional variabel. Definisi operasional dari variabel dan sub-variabel adalah sebagai berikut.

1. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah perilaku setiap anggota organisasi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sebagai bentuk dari komponen-komponen yang di anut dalam organisasi. Komponen-komponen tersebut meliputi: Nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, persepsi, dan norma-norma perilaku.

Variabel Budaya Organisasi dalam penelitian ini dibentuk oleh 3 (tiga) sub-budaya yaitu Budaya Birokrasi, Budaya Inovatif dan Budaya Supportif (Wallach; 1983).



a. Budaya Birokrasi

Budaya Birokrasi adalah budaya yang kondisinya memerlukan susunan, perintah dan aturan yang dijadikan acuan anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Elemen – elemen dari budaya birokrasi dijadikan sebagai acuan dalam mengembangkan item-item pernyataan (Weber dalam Sukanto dan Handoko, 1999; Wawan dan Nugroho, 2001; Robbin, 1996) adalah : (1) Berjenjang, (2) Prosedural, (3) Terstruktur, (4) Perintah, (5) Aturan, (6) Kemapanan dan (7) Sikap hati-hati.

b. Budaya Inovatif

Budaya Inovatif adalah budaya yang diwujudkan dalam perilaku anggota organisasi yang mengandung tantangan, resiko dan kreativitas. Elemen– elemen Budaya Inovatif yang dijadikan sebagai acuan pengembangan item pernyataan : (Robbins, 1998; Greensbora, 1970; Maghfirah, S., 2001; Wawan dan Nugroho, 2001; Arieti, 1971; Meredith *et al.*, 2000) adalah: (1) Pengambilan resiko, (2) Kreativitas, (3) Berorientasi pada hasil, (4) Tekanan, (5) Rangsangan, (6) Tantangan, (7) Kewirausahaan dan (8) Penggerak.

c. Budaya Suportif.

Budaya Suportif adalah budaya yang diwujudkan dalam perilaku anggota organisasi yang mengutamakan nilai kekeluargaan seperti keharmonisan, keterbukaan, persahabatan, kerjasama, dan kepercayaan. Elemen – elemen Budaya Suportif yang dijadikan sebagai acuan pengembangan item-item pernyataan (Schermerhour, Hunt dan Osborn, 1997; Bateman dan Snell, 1996; Robbins, 1998) adalah : (1) Kolaborasi, (2) Beorientasi pada hubungan, (3)

Dukungan, (4) Sosial, (5) Kebebasan Pribadi dan (6) Keadilan.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu bentuk dari seberapa jauh anggota organisasi merasa tertarik dan terdorong pada pekerjaannya, sehingga situasi atau keadaan pekerjaan tersebut mempunyai nilai tertentu bagi dirinya.

Kepuasan kerja seseorang dibentuk dari 5 aspek/sub variabel dan elemen-elemennya (Smith, Kendall dan Hulin, 1969; Hellriegel *et al.*, 1989; Luthans, 2006) yang di jadikan acuan untuk pengembangan item-item pernyataan meliputi: (1) Kepuasan terhadap Gaji, (2) Kepuasan terhadap Promosi, (3) Kepuasan terhadap Pengawasan(Supervisi), (4) Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri dan (5) Kepuasan terhadap Rekan kerja.

3. Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional merupakan bentuk dari perilaku anggota organisasi terhadap pekerjaannya dan berupaya yang terbaik untuk organisasi dalam mencapai tujuan dan sikapnya untuk berkeinginan melanjutkan keanggotaan dalam organisasi, Allen dan Meyer (1993). Komitmen organisasional dibentuk oleh tiga komponen, yaitu Komitmen Afektif,

Komitmen Normatif dan Komitmen Kontinuans. Allen dan Meyer (1993) berpendapat setiap komponen memiliki dasar yang berbeda, yaitu:

1. Komitmen Afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan dosen di dalam suatu organisasi.
2. Komitmen Normatif merupakan perasaan-perasaan dosen tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.

3. Komitmen Kontinuans berarti komponen berdasarkan persepsi dosen tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi.

4. Kinerja Dosen

Kinerja Dosen merupakan bentuk dari tugas utama dosen dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi yaitu: (1) Melaksanakan pendidikan dan pengajaran, (2) Penelitian dan pengembangan, (3) Pengabdian kepada Masyarakat dan (4) unsur penunjang yang mendukung tugas pokok dosen.

berdasarkan Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan Dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : 38/KEP/MK.WASPAN/8/1999 tentang jabatan fungsional dosen dan angka kreditnya pasal 4.

Uraian tentang definisi operasional dan indikator variabel penelitian tersaji dalam Tabel 4.4.4 sebagai berikut.

Tabel 4.4.4 Definisi Operasional Dan Indikator Variabel Penelitian

| Variabel | Definisi Operasional | Indikator | item | Sumber | |
|-------------------------------|---|------------------|--------------|----------------------------|---|
| Budaya Organisasi (X1) | Budaya Organisasi adalah perilaku setiap anggota organisasi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya yang dijelaskan dari komponen-komponen yang di anut dalam organisasi. | Budaya Birokrasi | X1.1 | Struktur yang berjenjang | Wallach (1983), Renyu (2009), Sangaji (2009), Setiawati (2009) |
| | | | X1.2 | Keteraturan prosedural | |
| | | | X1.3 | Terstruktur | |
| | | | X1.4 | Ketaatan perintah | |
| | | | X1.5 | Kepatuhan pada aturan | |
| | | | X1.6 | Kemapanan | |
| | | | X1.7 | Sikap hati-hati | |
| | | Budaya Inovatif | X1.8 | Pengambilan resiko | |
| | | | X1.9 | Kreatif itas | |
| | | | X1.10 | Berorientasi pada hasil | |
| | | | X1.11 | Menyikapi Tekanan | |
| | | | X1.12 | Rangsangan | |
| | | | X1.13 | Siap menerima tantangan | |
| | | | X1.14 | Memiliki jiwa entrepreneur | |
| | | | X1.15 | Penggerak | |

Tabel 4.4.4 lanjutan

| Variabel | Definisi Operasional | Indikator | item | Sumber | |
|-------------------------------|--|---|--------------|--|--|
| Budaya Organisasi (X1) | | Budaya Suportif | X1.16 | Mudah bekerja sama | Wallach (1983), Renyo (2009), Sangaji (2009), Setiawati (2009) |
| | | | X1.17 | Saling mendorong kemajuan | |
| | | | X1.18 | Merasa ada kebebasan menyalurkan ide | |
| | | | X1.19 | Saling mempercayai | |
| | | | X1.20 | Bersifat adil | |
| Kepuasan Kerja (X2) | Kepuasan Kerja dijelaskan sebagai wujud dari seberapa jauh anggota organisasi merasa tertarik dan terdorong pada pekerjaannya, sehingga situasi atau keadaan pekerjaan tersebut mempunyai nilai tertentu bagi dirinya. | Kepuasan terhadap gaji | X2.1 | sesuai dengan tanggung jawab | Smith, Kendall, dan Hulin (1969) (2000) Luthans (2006) |
| | | | X2.2 | sesuai dengan perkembangan organisasi | |
| | | | X2.3 | sesuai dengan beban kerja | |
| | | | X2.4 | pendapatan yang tergolong tinggi | |
| | | Kepuasan terhadap Promosi | X2.5 | Kesempatan promosi jabatan sesuai dengan prestasi kerja | |
| | | | X2.6 | Diberi Kesempatan yang sama pada setiap anggota yang memenuhi syarat promosi jabatan | |
| | | | X2.7 | Posisi saat ini sesuai dengan kemampuan | |
| | | | X2.8 | Adanya kompetisi promosi jabatan | |
| | | Kepuasan pengawasan (supervisi) | X2.9 | Ada mekanisme kontrol yang jelas | |
| | | | X2.10 | Mendapatkan masukan pada tugas dan pekerjaan | |
| | | | X2.11 | Penghargaan pada keberhasilan pekerjaan | |
| | | | X2.12 | Diberi kesempatan untuk memperbaiki diri | |
| | | Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri | X2.13 | Pekerjaan memberikan perasaan dihormati | |
| | | | X2.14 | Pekerjaan membawa keberhasilan dalam karir | |
| | | | X2.15 | Pekerjaan menjadi bidang yang di sukai | |
| | | | X2.16 | Pekerjaan penuh kreatifitas | |



Tabel 4.4.4 lanjutan

| Variabel | Definisi Operasional | Indikator | item | Sumber | | |
|---------------------------------|--|-------------------------------|---------------------|---|--|---|
| Kepuasan Kerja (X2) | | Kepuasan terhadap rekan kerja | X2.17 | Rekan kerja yang loyal | Smith, Kendall, dan Hulin (1969) (2000) Luthans (2006) | |
| | | | X2.18 | Memiliki tanggung jawab | | |
| | | | X2.19 | Memberi masukan | | |
| | | | X2.20 | Memiliki keinginan untuk maju | | |
| | | | X2.21 | Mudah di ajak kerjasama | | |
| Komitmen Organisasi (X3) | Komitmen Organisasi onal dijelaskan sebagai bentuk perilaku anggota organisasi terhadap pekerjaannya dan berupaya yang terbaik untuk organisasi dalam mencapai tujuan dan sikapnya untuk berkeinginan melanjutkan keanggotaan dalam organisasi | Komitmen Afektif | X3.1 | Keterikatan secara emosional dgn pekerjaan | Allen dan Meyer (1991) | |
| | | | X3.2 | Memiliki kecocokan dalam pekerjaan dan tujuan organisasi | | |
| | | | X3.3 | Sikap memahami pekerjaan | | |
| | | Komitmen Normatif | X3.4 | Berkewajiban membantu pencapaian tujuan organisasi | | |
| | | | X3.5 | Siap memberikan waktu, tenaga dan pikiran untuk mencapai tujuan | | |
| | | | X3.6 | Kepercayaan untuk tetap loyal | | |
| | | | Komitmen kontinuans | X3.7 | | Kebutuhan untuk tetap tinggal |
| | | | | X3.8 | | Perasaan berat meninggalkan pekerjaan |
| | | | | X3.9 | | Tidak akan meninggalkan pekerjaan selamanya |



Tabel 4.4.4 lanjutan

| Variabel | Definisi Operasional | Indikator | item | Sumber | |
|---------------------------|--|------------------------------|--------------|--|---|
| Kinerja Dosen (Y1) | Kinerja Dosen adalah tugas utama dosen dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi yang dijelaskan pada bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada Masyarakat dan unsur penunjang kegiatan tugas utama dosen | Pendidikan dan Pengajaran | Y1.1 | Melaksanakan perkuliahan dan menguji laboratorium | Tugas pokok dosen Kepmen kowas bangun Nomor : 38/KEP/MK.WA SPAN/8/1999 |
| | | | Y1.2 | Melaksanakan praktikum | |
| | | | Y1.3 | Membimbing seminar mahasiswa | |
| | | | Y1.4 | Membimbing KKN,PKN, PKL | |
| | | | Y1.5 | Membimbing Tugas Akhir | |
| | | | Y1.6 | Penguji pada akhir ujian | |
| | | | Y1.7 | Pembinaan mahasiswa di akademik | |
| | | | Y1.8 | Mengembangkan program perkuliahan | |
| | | | Y1.9 | Mengembangkan bahan ajar | |
| | | Penelitian dan Pengembangan | Y1.10 | Menyampaikan orasi ilmiah | |
| | | | Y1.11 | Melaksanakan kegiatan deta sering | |
| | | | Y1.12 | Menghasilkan karya penelitian | |
| | | | Y1.13 | Menyadur buku2 ilmiah | |
| | | | Y1.14 | Membuat rancangan karya keilmuan /tehnologi/seni | |
| | | | Y1.15 | Melaksanakan pengembangan hasil penelitian pada masyarakat | |
| | | Pengabdian kepada Masyarakat | Y1.16 | Memberi latihan/penyuluhan/ penataran pada masyarakat | |
| | | | Y1.17 | Memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan. | |

Tabel 4.4.4 lanjutan

| Variabel | Definisi Operasional | Indikator | item | Sumber | |
|---------------------------|--|-----------------|--------------|---|----------------------------------|
| Kinerja Dosen (Y1) | Kinerja Dosen adalah tugas utama dosen dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi yang dijelaskan pada bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada Masyarakat dan unsur penunjang kegiatan tugas utama dosen | Unsur penunjang | Y1.18 | Membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat | Tugas pokok dosen |
| | | | Y1.19 | Menjadi anggota dalam kepanitiaan/badan pada perguruan tinggi | Kepmen kowas bangpan |
| | | | Y1.20 | Mewakili perguruan tinggi duduk dalam panitia antar lembaga | Nomor : 38/KEP/MK.WA SPAN/8/1999 |
| | | | Y1.21 | Berperan aktif dalam pertemuan ilmiah | |
| | | | Y1.22 | Mendapatkan tanda jasa atau sertifikat ² | |
| | | | Y1.23 | Mempunyai prestasi di bidang olahraga/kesenian/sosial | |

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

4.4.5. Skala Pengukuran

Untuk setiap instrumen pada setiap pernyataan, subyek penelitian diminta untuk memilih salah satu alternatif dari lima (5) jawaban yang disediakan, yang dinilai paling sesuai dengan kondisi subyek. Adapun kelima alternatif jawaban tersebut adalah sebagai berikut.

- a) Pilihan “STS” artinya Sangat Tidak Setuju, pernyataan tersebut sangat tidak sesuai dengan gambaran keadaan diri subyek. Bila memilih alternatif ini maka subyek akan memberikan skor 1 untuk pernyataan tersebut.
- b) Pilihan “TS” artinya Tidak Setuju, pernyataan tersebut tidak sesuai dengan gambaran keadaan diri subyek. Bila memilih alternatif ini maka subyek akan memberikan skor 2 untuk pernyataan tersebut.



- c) Pilihan “KS” artinya Kurang Setuju, pernyataan tersebut bersifat kurang sesuai dengan gambaran keadaan diri subyek. Bila memilih alternatif ini maka subyek akan memberikan skor 3 untuk pernyataan tersebut.
- d) Pilihan “S” artinya Setuju, pernyataan tersebut sesuai dengan gambaran keadaan diri subyek. Bila memilih alternatif ini maka subyek akan memberikan skor 4 untuk pernyataan tersebut.
- e) Pilihan “SS” artinya Sangat Setuju, pernyataan tersebut sangat sesuai dengan gambaran keadaan diri subyek. Bila memilih alternatif ini maka subyek akan memberikan skor 5 untuk pernyataan tersebut.

4.5. Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data penelitian ini merupakan data kuantitatif yang berasal dari banyak subyek penelitian, dalam waktu yang relatif bersamaan yang sumber datanya berasal dari :

- a. Data Primer, merupakan data yang diperoleh secara langsung dan mentah dari responden, teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner secara tertutup. Penggunaan skala dalam kuesioner tertutup ini adalah menggunakan skala *likert* dengan standar skala 1 (satu) sampai 5 (lima).
- b. Data sekunder, merupakan data tambahan yang diperoleh dengan mencatat langsung dari dokumen ataupun laporan – laporan yang telah dikompilasi.

Metode pengumpulan data primer yang dipakai dengan penyebaran kuesioner pada penelitian ini. Kuesioner adalah pengumpulan data yang didapat secara langsung dari responden, dilakukan dengan memberikan daftar pernyataan kepada responden yang telah disesuaikan dengan tujuan penelitian.

4.6. Pengujian Terhadap Alat Pengumpulan Data

4.6.1. Uji Validitas

Sebuah instrumen dikatakan valid, jika instrumen itu mampu mengukur apa yang seharusnya diukur menurut situasi dan tujuan tertentu. Dengan kata lain secara sederhana dapat dikatakan bahwa sebuah instrumen dikatakan valid, jika instrumen tersebut benar-benar dapat dijadikan alat untuk mengukur apa yang diukur. Cara yang paling banyak dipakai untuk mengukur validitas suatu alat pengukur adalah dengan cara mengkorelasikan antar skor yang diperoleh pada masing-masing item (pernyataan) dengan skor totalnya menggunakan korelasi *Pearson* (r) dengan ketentuan jika nilai korelasi *Pearson* antara masing-masing indikator dengan skor totalnya positif dan lebih besar dari 0.30 ($r > 0.30$) maka pernyataan dalam angket dinyatakan valid. Pada penelitian ini, dilakukan *try out* pada responden penelitian yaitu dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur. Uji coba ini dilakukan pada sebanyak 41 dosen yang berhasil diambil sebagai responden penelitian dari Universitas Kanjuruhan Malang. 41 dosen yang diambil sebagai uji coba sampel terdiri dari berbagai kepangkatan akademis yaitu tenaga pengajar, asisten ahli, lektor, lektor kepala dan guru besar.

Dari hasil uji coba tersebut di ketahui bahwa pernyataan dalam angket dinyatakan valid. Universitas Kanjuruhan Malang adalah salah satu Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur.

4.6.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan, kestabilan/konsisten alat tersebut

dalam mengungkapkan gejala tertentu dan sekelompok individu, walaupun dilakukan dalam waktu yang berbeda. Alat ukur dapat dikatakan *reliable* (dapat dipercaya), bila hasil pengukurannya tetap atau nilai yang diperoleh konsisten, walaupun dilakukan pengukuran ulang pada subyek yang sama (Sutrisno Hadi, 2001). Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item/ Pernyataan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan koefisien *alfa cronbach*, dimana secara umum dianggap reliabel apabila nilai alfa cronbach $> 0,6$ (Sutrisno Hadi, 2001).

Uji coba ini dilakukan pada sebanyak 41 dosen yang berhasil diambil sebagai responden penelitian dari Universitas Kanjuruhan Malang. 41 dosen yang diambil sebagai uji coba sampel terdiri dari berbagai kepangkatan akademis yaitu tenaga pengajar, asisten ahli, lektor, lektor kepala dan guru besar. Dari hasil uji coba tersebut diketahui bahwa pernyataan dalam angket dinyatakan reliabel. Universitas Kanjuruhan Malang adalah salah satu Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur. Hasil uji instrumen yang berupa hasil uji validitas dan realibilitas di sajikan dalam Tabel 4.6 sebagai berikut.

Tabel 4.6 Hasil Uji Instrumen

| Variabel | Indikator | Item | Reliabilitas | Validitas | |
|-------------------------------|--|-------|--|-----------|-------|
| Budaya Organisasi (X1) | Budaya Birokrasi | X1.1 | Struktur yang berjenjang | 0.858 | 0.619 |
| | | X1.2 | Keteraturan prosedural | | 0.826 |
| | | X1.3 | Terstruktur | | 0.805 |
| | | X1.4 | Ketaatan perintah | | 0.670 |
| | | X1.5 | Kepatuhan pada aturan | | 0.807 |
| | | X1.6 | Kemampuan | | 0.752 |
| | | X1.7 | Sikap hati-hati | | 0.706 |
| | Budaya Inovatif | X1.8 | Pengambilan resiko | 0.791 | 0.821 |
| | | X1.9 | Kreatifitas | | 0.819 |
| | | X1.10 | Berorientasi pada hasil | | 0.460 |
| | | X1.11 | Menyikapi Tekanan | | 0.416 |
| | | X1.12 | Rangsangan | | 0.617 |
| | | X1.13 | Siap menerima tantangan | | 0.427 |
| | | X1.14 | Memiliki jiwa entrepreneur | | 0.637 |
| | | X1.15 | Penggerak | | 0.748 |
| | Budaya Suportif | X1.16 | Mudah bekerja sama | 0.849 | 0.649 |
| | | X1.17 | Saling mendorong kemajuan | | 0.864 |
| | | X1.18 | Merasa ada kebebasan menyalurkan ide | | 0.825 |
| | | X1.19 | Saling mempercayai | | 0.772 |
| | | X1.20 | Bersifat adil | | 0.837 |
| Kepuasan Kerja (X2) | Kepuasan terhadap Gaji | X2.1 | sesuai dengan tanggung jawab | 0.946 | 0.947 |
| | | X2.2 | sesuai dengan perkembangan organisasi | | 0.916 |
| | | X2.3 | sesuai dengan beban kerja | | 0.963 |
| | | X2.4 | pendapatan yang tergolong tinggi | | 0.885 |
| | Kepuasan terhadap Promosi | X2.5 | Kesempatan promosi jabatan sesuai dengan prestasi kerja | 0.860 | 0.923 |
| | | X2.6 | Diberi Kesempatan yang sama pada setiap anggota yang memenuhi syarat promosi jabatan | | 0.887 |
| | | X2.7 | Posisi saat ini sesuai dengan kemampuan | | 0.767 |
| | | X2.8 | Adanya kompetisi promosi jabatan | | 0.792 |
| | Kepuasan terhadap Pengawasan (supervisi) | X2.9 | Ada mekanisme kontrol yang jelas | 0.846 | 0.869 |
| | | X2.10 | Mendapatkan masukan pada tugas dan pekerjaan | | 0.846 |
| | | X2.11 | Penghargaan pada keberhasilan pekerjaan | | 0.848 |
| | | X2.12 | Diberi kesempatan untuk memperbaiki diri | | 0.773 |

Tabel 4.6 lanjutan

| Variabel | Indikator | Item | Reliabilitas | Validitas | |
|-------------------------------------|---|-------|---|-----------|-------|
| Kepuasan Kerja (X2) | Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri | X2.13 | Pekerjaan memberikan perasaan dihormati | 0.795 | 0.795 |
| | | X2.14 | Pekerjaan membawa keberhasilan dalam karir | | 0.917 |
| | | X2.15 | Pekerjaan menjadi bidang yang di sukai | | 0.866 |
| | | X2.16 | Pekerjaan penuh kreatifitas | | 0.521 |
| | Kepuasan terhadap Rekan Kerja | X2.17 | Rekan kerja yang loyal | 0.910 | 0.822 |
| | | X2.18 | Memiliki tanggung jawab | | 0.765 |
| | | X2.19 | Memberi masukan | | 0.878 |
| | | X2.20 | Memiliki keinginan untuk maju | | 0.936 |
| | | X2.21 | Mudah di ajak kerjasama | | 0.891 |
| | | X2.22 | | | |
| Komitmen Organisasional (X3) | Komitmen Afektif | X3.1 | Keterikatan secara emosional dgn pekerjaan | 0.948 | 0.968 |
| | | X3.2 | Memiliki kecocokan dalam pekerjaan dan tujuan organisasi | | 0.963 |
| | | X3.3 | Sikap memahami pekerjaan | | 0.933 |
| | Komitmen Normatif | X3.4 | Berkewajiban membantu pencapaian tujuan organisasi | 0.869 | 0.840 |
| | | X3.5 | Siap memberikan waktu, tenaga dan pikiran untuk mencapai tujuan | | 0.899 |
| | | X3.6 | Kepercayaan untuk tetap loyal | | 0.930 |
| | | X3.7 | Kebutuhan untuk tetap tinggal | | 0.858 |
| | Komitmen kontinuans | X3.8 | Perasaan berat meninggalkan pekerjaan | 0.848 | 0.875 |
| | | X3.9 | Tidak akan meninggalkan pekerjaan selamanya | | 0.913 |
| | | X3.10 | | | |
| X3.11 | | | | | |
| Kinerja Dosen (Y1) | Pendidikan dan Pengajaran | Y1.1 | Melaksanakan perkuliahan dan menguji laboratorium | 0.913 | 0.528 |
| | | Y1.2 | Melaksanakan praktikum | | 0.568 |
| | | Y1.3 | Membimbing seminar mahasiswa | | 0.748 |
| | | Y1.4 | Membimbing KKN, PKN, PKL | | 0.886 |
| | | Y1.5 | Membimbing Tugas Akhir | | 0.824 |
| | | Y1.6 | Penguji pada akhir ujian | | 0.849 |
| | | Y1.7 | Pembinaan mahasiswa di akademik | | 0.812 |
| | | Y1.8 | Mengembangkan program perkuliahan | | 0.797 |
| | | Y1.9 | Mengembangkan bahan ajar | | 0.724 |
| | | Y1.10 | Menyampaikan orasi ilmiah | | 0.564 |
| | | Y1.11 | Melaksanakan kegiatan deta sering | | 0.702 |

Tabel 4.6 lanjutan

| Variabel | Indikator | Item | Reliabilitas | Validitas | |
|--------------------|------------------------------|-------|--|-----------|-------|
| Kinerja Dosen (Y1) | Penelitian dan Pengembangan | Y1.12 | Menghasilkan karya penelitian | 0.803 | 0.787 |
| | | Y1.13 | Menyadur buku2 ilmiah | | 0.910 |
| | | Y1.14 | Membuat rancangan karya keilmuan /tehnologi/seni | | 0.848 |
| | Pengabdian kepada Masyarakat | Y1.15 | Melaksanakan pengembangan hasil penelitian pada masyarakat | 0.880 | 0.869 |
| | | Y1.16 | Memberi latihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat | | 0.868 |
| | | Y1.17 | Memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan. | | 0.815 |
| | | Y1.18 | Membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat | | 0.891 |
| | Unsur Penunjang | Y1.19 | Menjadi anggota dalam kepanitiaan/badan pada perguruan tinggi | 0.706 | 0.600 |
| | | Y1.20 | Mewakili perguruan tinggi duduk dalam panitia antar lembaga | | 0.796 |
| | | Y1.21 | Berperan aktif dalam pertemuan ilmiah | | 0.669 |
| | | Y1.22 | Mendapatkan tanda jasa atau sertifikat2 | | 0.573 |
| | | Y1.23 | Mempunyai prestasi di bidang olahraga/kesenian/ sosial | | 0.774 |

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.6 diketahui bahwa nilai hasil uji validitas (*R-Pearson*) dan reliabilitas (*alfa cronbach*) telah memenuhi kriteria uji instrumen penelitian. Pernyataan kuesioner yang valid dan reliabel pada hasil *try out* kepada 41 responden yang merupakan dosen di Universitas Kanjuruhan Malang yang merupakan salah satu dari Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur, menunjukkan bahwa jawaban responden memberikan hasil yang sesuai dengan



apa yang ingin diukur dan responden mengerti maksud dari pernyataan-pernyataan dalam kuesioner yang diberikan.

4.7. Metode Analisis Data

4.7.1. Analisis Statistika Deskriptif

Analisis deskriptif menurut Ronald (1988) merupakan metode-metode yang berkaitan dengan pengumpulan data dan penyajian gugus data yang memberikan informasi yang berguna. Analisis statistika ini digunakan untuk menggambarkan secara umum kondisi data penelitian. Deskriptif data pada umumnya dilakukan dengan tabulasi dan penyajian grafik. Dalam penelitian ini, deskriptif data dilakukan dengan tabulasi data berdasarkan frekuensi, persentase dan rata-rata perskor jawaban angket. Tabulasi tersebut kemudian dibahas untuk memberikan informasi secara umum mengenai kondisi data penelitian yang akan dianalisis menggunakan teknik analisis inferensial.

4.7.2. Uji Asumsi Linieritas

Menurut Hair *et al.* (2010) penelitian multivariat melibatkan lebih dari satu variabel yang memungkinkan untuk menganalisis hubungan secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik. Sebelum menuju ke analisis inferensial maka perlu dilakukan pengujian asumsi linieritas dari data untuk mengetahui bentuk semua hubungan antar variabel. Untuk memeriksa linieritas data dapat dilakukan dengan diagram pencar atau pendekatan *curve fit*.

Pendekatan *curve fit* merupakan metode yang digunakan untuk memeriksa linieritas data penelitian ini menggunakan *software* SPSS versi 18.0. Nilai

signifikansi (*p-value*) kurang dari alpha (0.05) menunjukkan bahwa asumsi linieritas terpenuhi.

4.7.3. Teknik Analisis Inferensial

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode kuantitatif.

Variabel-variabel laten (konstruk) yang ada diwujudkan dalam variabel manifest (Indikator) dan dijabarkan lagi menjadi item-item pernyataan. Jawaban pernyataan responden ini diukur dengan suatu skala sehingga hasilnya berbentuk angka (skor). Selanjutnya skor ini diolah dengan metode statistik.

Penelitian ini menggunakan dua teknik analisis yaitu *Partial Least Square/PLS* dan *Sobel Test*. Analisis *Partial Least Square / PLS* dilakukan dengan software *smartpls for windows version 2.0*, yang memiliki keunggulan yaitu merupakan alat analisis yang *powerfull* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah tertentu, dan dapat digunakan untuk konfirmasi teori (Hair *et al.*, 2010). Alasan penggunaan teknik analisis *Partial Least Square / PLS* selengkapnya sebagai berikut:

1. PLS merupakan metode untuk mengestimasi *path model* dengan variabel laten dan indikator lebih dari satu (*multiple indikator*), sesuai dengan kriteria dalam penelitian ini yang menggunakan variabel laten yaitu Budaya Organisasi (X1), Kepuasan Kerja (X2), Komitmen Organisasional (X3), dan Kinerja Dosen (Y1) yang dijelaskan dengan variabel manifest berupa indikator-indikator.
2. PLS dapat mengakomodasi model hubungan antar variabel dengan indikator yang bersifat refleksif maupun formatif.



3. PLS merupakan analisis yang berbasis teori, hasil penelitian empiris, analogi, normatif dan rasional (Solimun, 2010). Hasil model prediksi dapat digunakan sebagai saran untuk penelitian selanjutnya untuk maksud eksplorasi (Hair *et al.*, 2010).

4. PLS merupakan metode analisis yang simpel karena tidak memerlukan banyak asumsi, dapat digunakan untuk segala macam skala data, dan tidak terikat dengan ketentuan ukuran sampel yang harus berukuran besar (Hair *et al.*, 2010).

Teknik analisis yang kedua adalah *Sobel Test*, teknik analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh mediator yaitu Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap hubungan pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen dimana perhitungannya dilakukan dengan *Microsoft Excel 2010*. Menurut Baron dan Kenny (1986) suatu variabel disebut variabel mediasi jika memberikan pengaruh terhadap hubungan antara variabel independent dan dependent. Pengujian pengaruh mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) yaitu Uji Sobel (*Sobel Test*).

Teknik ini memiliki keunggulan yaitu peka terhadap pengaruh mediasi, sehingga dapat mengonfirmasi hasil analisis hubungan secara parsial maupun simultan yang dikontrol oleh variabel mediasi.

Uji ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independent (X) terhadap variabel dependent (Y) melalui mediasi (M) yang dihitung dengan cara mengalikan koefisien jalur pengaruh X terhadap M (a)



dengan koefisien jalur pengaruh M terhadap Y (b). Standar error koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b . Rumus perhitungan *Sobel Test* adalah sebagai berikut.

$$t_{value} = \frac{ab}{S_{ab}}$$

dimana, $S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2}$

Nilai t (t_{value}) dibandingkan dengan nilai kritis pada tabel t, jika nilai t lebih besar dari nilai kritis tabel t maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh mediasi.

4.7.4. Interpretasi Dan Modifikasi Model

Setelah estimasi model dilakukan, peneliti masih bisa melakukan modifikasi terhadap model yang dikembangkan apabila estimasi tersebut memiliki tingkat prediksi tidak seperti yang diharapkan, misalkan hasil residual cukup besar. Modifikasi akan dilakukan jika peneliti mempunyai justifikasi teoritis yang cukup kuat.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

Subyek penelitian ini adalah 325 dosen Perguruan Tinggi Swasta (PTS) hasil *merger* di Jawa Timur. Setelah dilakukan penyebaran ke lokasi penelitian, jumlah kuesioner yang kembali sejumlah 259. Kondisi tersebut disebabkan karena beberapa faktor di lokasi penelitian, antara lain sebagai berikut.

1. Dosen yang berperan sebagai responden penelitian sedang tidak berada di lokasi ketika penyebaran kuisisioner dilakukan
2. Dosen yang masih dinas luar atau sedang menempuh studi di luar kota

Sehingga persentase dosen berdasarkan asalnya di lingkup Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur yang menjadi responden dalam penelitian ini sebagaimana tersaji pada Tabel 5.1 sebagai berikut.

Tabel 5.1
Jumlah Dosen di Setiap Lokasi Penelitian

| No | Perguruan Tinggi | Persentase (%) |
|----|------------------------------------|----------------|
| 1. | Univ. Ronggolawe Tuban | 18,15 |
| 2. | Univ. Kanjuruhan Malang | 15,83 |
| 3. | Univ. PGRI Nusantara Kediri | 17,37 |
| 4. | Univ. Pawayatan Daha Kediri | 12,36 |
| 5. | Univ.PGRI Adi Buana Surabaya | 12,74 |
| 6. | Univ. Bhakti Indonesia BBWI | 4,63 |
| 7. | Univ.PGRI Banyuwangi | 7,72 |
| 8. | Univ. Pesantren Darul Ulum Jombang | 11,2 |
| | Jumlah | 100 |

Sumber : Data Primer



Tabel 5.1 menunjukkan bahwa dari 325 dosen yang terpilih menjadi responden pada penelitian ini, sebagian besar berasal dari Universitas Ronggolawe Tuban yaitu 18.15%. Kemudian Universitas PGRI Nusantara Kediri sebesar 17.37 % dan Universitas Kanjuruhan Malang sebesar 15.83%. Universitas PGRI Adi Buana Surabaya sebesar 12.74%, Universitas Pawyatan Daha Kediri sebesar 12.36%, Universitas Pesantren Darul Ulum Jombang sebesar 11.2%, dan Universitas PGRI Banyuwangi sebesar 7.72%. Jumlah responden terkecil berasal dari Universitas Bhakti Indonesia Banyuwangi yakni sebesar 4.63%. Uraian mengenai karakteristik responden dapat dilihat pada poin selanjutnya.

5.1.1 Karakteristik Responden

Gambaran umum mengenai karakteristik responden penelitian perlu diketahui sebagai informasi awal mengenai kondisi obyek dan lokasi penelitian, pada penelitian ini yaitu dosen Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur. Perguruan tinggi yang telah melakukan *merger* antara lain, Univ. Kanjuruhan Malang, Univ. Ronggolawe Tuban, Univ. PGRI Nusantara Kediri, Univ. Pawyatan Daha Kediri, Univ. Darul Ulum Jombang, Univ. PGRI Adi Buana Surabaya, Univ. PGRI Banyuwangi, dan Univ. Bhakti Indonesia Banyuwangi.

Sebagaimana tertera pada Tabel 5.1.1 tentang tabulasi karakteristik responden, diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu sebesar 37.00% memiliki rentang usia antara 41-50 tahun , dan sebesar 31.27% berusia antara 31-40 tahun, sebesar 18.92% berusia antara 21-30 tahun, sebesar 10.42% berusia antara 51-60%. Sedangkan sisanya merupakan responden dengan rentang usia antara 61-75 tahun.

Jumlah responden ditinjau dari jenis kelamin menunjukkan bahwa sebagian besar adalah berjenis kelamin laki-laki sebesar 55.98%, sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebesar 44.02%. Berdasarkan hasil tersebut berarti bahwa dosen laki-laki lebih mendominasi daripada jumlah dosen perempuan pada 8 Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur tersebut. Namun dari persentase sebagaimana tersaji pada Tabel 5.1.1, diketahui bahwa dari jumlah responden sebagian besar mempunyai status sudah menikah sebesar 78.76%, sementara sebesar 21.24% berstatus belum menikah..

Ditinjau dari tingkat pendidikan yang dimiliki oleh dosen di 8 Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur tersebut, sebagian besar dosen memiliki tingkat pendidikan terakhir yaitu S2 pada penelitian ini sebesar 76.45%. Dosen dengan jenjang pendidikan S1 sebesar 14.67%, sedangkan sisanya sebesar 8.88% berpendidikan S3.

Tabel 5.1.1 Karakteristik Responden

| Kriteria | Persentase (%) |
|---------------|----------------|
| Usia (tahun) | |
| 21-30 | 18.92 |
| 31-40 | 31.27 |
| 41-50 | 37.07 |
| 51-60 | 10.42 |
| 61-75 | 2.32 |
| Jumlah | 100.00 |
| jenis kelamin | |
| laki-laki | 55.98 |
| Perempuan | 44.02 |
| Jumlah | 100.00 |

Tabel 5.1.1 lanjutan

| Kriteria | Persentase (%) |
|---------------------------|----------------|
| Status Perkawinan | |
| Sudah Menikah | 78.76 |
| Belum Menikah | 21.24 |
| Jumlah | 100.00 |
| Tingkat pendidikan | |
| S1 | 14.67 |
| S2 | 76.45 |
| S3 | 8.88 |
| Jumlah | 100.00 |
| Jabatan Fungsional | |
| Tenaga Pengajar | 38.61 |
| Asisten Ahli | 36.68 |
| Lektor | 16.22 |
| Lektor Kepala | 7.72 |
| Guru Besar | 0.77 |
| Jumlah | 100.00 |
| Masa kerja (tahun) | |
| 0 – 10 Tahun | 71.04 |
| 11 – 20 Tahun | 13.13 |
| 21 – 30 Tahun | 15.06 |
| Lebih Dari 30 Tahun | 0.77 |
| Jumlah | 100.00 |

Sumber : Lampiran 3

Jabatan fungsional dosen pada tingkatan Perguruan Tinggi dibagi menjadi 5 kepangkatan, yaitu Tenaga pengajar, Asisten ahli, Lektor, Lektor kepala, dan Guru besar. Tabel 5.1.1 menyajikan distribusi frekuensi dari masing-masing jenjang jabatan fungsional tersebut, diketahui bahwa sebesar 38.61% responden pada penelitian ini merupakan Tenaga pengajar. Sedangkan kepangkatan Asisten Ahli sebesar 36.68%, dan dosen yang memiliki jabatan fungsional dengan kepangkatan Lektor sebesar 16.22%, jabatan fungsional dengan kepangkatan Lektor Kepala sebesar 7.72%. Sisanya sebesar 0.77% memiliki jabatan fungsional dengan kepangkatan sebagai Guru Besar. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang diteliti berkedudukan sebagai tenaga pengajar, dimana



kriteria tersebut sesuai dengan dominasi tingkat pendidikan sebagaimana tertera pada Tabel 5.1.1.

Berdasarkan Tabel 5.1.1 dapat dilihat bahwa dari jumlah responden sebagian besar mempunyai masa kerja yang masih muda (0-10 tahun) yakni sebesar 71,04%. Sedangkan responden yang memiliki masa kerja antara 21-30 sebesar 15,16%, responden dengan masa kerja antara 11-20 tahun sebesar 13,13%. Sementara responden sebesar 0,77% yang mempunyai masa kerja lebih dari 30 tahun. Dari gambaran distribusi responden ini dapat dilihat bahwa mayoritas responden merupakan dosen dengan masa kerja muda yakni masa kerja dari 0 – 10 tahun.

Secara keseluruhan dapat diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki berusia antara 41-50 tahun dengan status sudah menikah, dimana pada rentang usia tersebut menunjukkan kematangan dalam hal pengalaman kerja serta manajemen emosi atas pekerjaannya. Tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki oleh responden yang merupakan dosen di PTS hasil *merger* di Jawa Timur ini mayoritas adalah S2 dengan jabatan fungsional yaitu Tenaga pengajar. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tenaga pengajar di 8 universitas yang termasuk di dalam PTS hasil *merger* di Jawa Timur merupakan universitas yang memiliki tenaga pengajar yang siap dan layak karena memenuhi kriteria jenjang pendidikan terakhir yang dianjurkan yaitu tenaga pengajar minimal memiliki pendidikan terakhir S2. Sampai saat ini, sekitar 71,04% responden di 8 PTS Jawa Timur yang menjadi lokasi penelitian ini merupakan dosen dengan masa kerja muda yaitu berkisar antara 0-10 tahun.



5.2 Analisis Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel penelitian, tanpa menarik generalisasi atau gambaran tentang karakteristik responden serta menyusun distribusi frekuensi dengan menggunakan data dari kuesioner yang telah diberikan ke responden sehingga diperoleh tabel frekuensi, persentase dan rata-rata skor jawaban responden. Dalam hal telaah hasil statistika deskriptif disini adalah untuk menggambarkan lebih lengkap tentang persepsi responden terhadap butir-butir daftar pernyataan-pernyataan yang tercantum pada kuesioner. Deskripsi ini digunakan untuk melihat tentang sejauhmana masing – masing pernyataan yang mewakili indikator dari variabel yang diteliti dalam penelitian dipersepsikan oleh responden dengan rerata jawaban dari responden yang menjadi sampel penelitian.

5.2.1 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Terdapat 3 indikator Wallach (1983) yang digunakan untuk mengukur persepsi dosen terhadap budaya organisasi yang berlaku atau dirasakan pada Perguruan Tinggi Swasta tempat mereka bekerja. Tiga indikator tersebut yaitu Budaya Birokrasi, Budaya Inovatif, dan Budaya Suportif. Untuk menggambarkan kuatnya persepsi budaya organisasi yang dirasakan oleh dosen Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur menggunakan rangkaian sebanyak 21 pernyataan dalam kuesioner. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner mewakili masing-masing indikator dalam variabel budaya organisasi. Hasil analisis deskriptif untuk masing – masing indikator tentang variabel budaya organisasi adalah pada Tabel 5.2.1 sebagai berikut.

Tabel 5.2.1
Deskriptif Statistik Budaya Organisasi

| Indikator | Jawaban (dalam %) | | | | | Rerata (Mean) |
|--|--------------------------------|----------------------|--------------------|-------------|-----------------------|------------------|
| | 1 Sangat Tidak Setuju | 2 Tidak Setuju | 3 Ragu- ragu | 4 Setuju | 5 Sangat Setuju | |
| Budaya Birokrasi | 0 | 0 | 2.3 | 67.2 | 30.5 | 4.28 |
| Budaya Inovatif | 0 | 0 | 8.1 | 72.6 | 19.3 | 4.11 |
| Budaya Suportif | 0 | 1.5 | 7.7 | 73.4 | 17.4 | 4.07 |
| Indeks Persepsi rerata Budaya Organisasi (X_1) | | | | | | 4.14 |

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 5.2.1 di atas maka rata – rata dari keseluruhan variabel budaya organisasi responden sebesar 4,14. Secara umum dapat dinyatakan bahwa dosen mempersepsikan budaya organisasi yang ada di lingkungan tempat mereka bekerja berada dalam taraf yang cukup tinggi. Jika ditinjau dari indikator variabel budaya organisasi, diketahui bahwa budaya birokrasi merupakan indikator dengan rata-rata paling tinggi di antara indikator budaya organisasi lainnya yakni Budaya Inovatif dan Budaya Suportif pada lingkungan kerja di 8 Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur, dengan nilai rata-rata indikator Budaya Birokrasi sebesar 4.28. Dengan kata lain, sebagian besar dosen di 8 PTS yang menjadi lokasi pada penelitian ini setuju bahwa Budaya Birokrasi diterapkan di organisasi perguruan tinggi tempat mereka bekerja.

Secara umum dosen setuju diterapkan budaya birokrasi pada Perguruan Tinggi Swasta tempat mereka bekerja, dengan adanya Budaya Birokrasi dosen merasa dapat bekerja dengan jelas sesuai dengan job deskripsi posisi jabatan dalam struktur organisasi perguruan tinggi. Dalam budaya birokrasi memuat tentang jenjang dalam struktur organisasi, tata kelola, sistem dan prosedur sesuai



dengan pembagian tugas dan kewenangan yang dibebankan pada anggota organisasi. Hirarki dalam struktur organisasi yang membagi wewenang dan tanggung jawab anggota organisasi sesuai dengan posisi, aturan dan mekanisme yang menjadi standarisasi untuk melaksanakan pekerjaan yang di dalamnya terdapat aturan, tata tertib, prosedur dan etika dalam bekerja.

Dengan demikian, diketahui bahwa dosen di 8 PTS hasil *merger* di Jawa Timur yang menjadi lokasi pada penelitian ini mempersepsikan bahwa sebagian besar dari mereka setuju dengan adanya Budaya Birokrasi yang diterapkan di organisasi tempat mereka bekerja.

5.2.2 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur sesuai berdasarkan Smith, Kendall, dan Hulin (1969), Luthans (2006) dengan menggunakan 5 indikator yang merupakan faktor penyebab kepuasan kerja yaitu : Kepuasan terhadap Gaji, Kepuasan terhadap Promosi, Kepuasan terhadap Pengawasan (Supervisi), Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri, dan Kepuasan terhadap Rekan kerja. Untuk menggambarkan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh dosen Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur menggunakan rangkaian sebanyak 21 pernyataan dalam kuesioner. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner mewakili masing-masing indikator dalam kepuasan kerja dosen. Di bawah ini merupakan uraian hasil analisis deskripsi variabel kepuasan kerja menurut persepsi dari dosen Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur dapat dilihat sebagaimana Tabel 5.2.2 sebagai berikut.

Tabel 5.2.2
Deskriptif Statistik Kepuasan Kerja

| Indikator | Jawaban (dalam %) | | | | | Rerata (Mean) |
|---|--------------------------------|----------------------|--------------------|-------------|-----------------------|------------------|
| | 1 Sangat Tidak Setuju | 2 Tidak Setuju | 3 Ragu- ragu | 4 Setuju | 5 Sangat Setuju | |
| Kepuasan terhadap Gaji | 2.3 | 10.0 | 32.8 | 48.6 | 6.2 | 3.46 |
| Kepuasan terhadap Promosi | 0 | 3.5 | 11.6 | 71.4 | 13.5 | 3.95 |
| Kepuasan terhadap Pengawasan (Supervisi) | 0 | 1.5 | 12.7 | 71.8 | 13.9 | 3.98 |
| Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri | 0 | 0.4 | 6.2 | 69.5 | 23.9 | 4.17 |
| Kepuasan terhadap Rekan Kerja | 0 | 2.3 | 10.8 | 67.2 | 19.7 | 4.04 |
| Indeks Persepsi rerata Kepuasan Kerja (X_2) | | | | | | 3.90 |

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.2.2 menunjukkan deskripsi mengenai kepuasan kerja menurut persepsi dosen di PTS hasil *merger* di Jawa Timur. Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa sebagian besar dosen menyatakan setuju bahwa selama ini mereka puas bekerja di organisasinya dengan nilai persepsi rata-rata variabel kepuasan kerja sebesar 3.90. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh dosen tersebut lebih khusus berasal dari indikator Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata indikator tertinggi sebesar 4.17 (sumber : lampiran 4).

Ditinjau dari karakteristik responden, diketahui bahwa sebagian besar responden sebesar 38.61% memiliki jabatan fungsional dosen adalah sebagai tenaga pengajar di Perguruan Tinggi Swasta tempatnya bekerja. Kedua hal tersebut mendukung kondisi di lokasi penelitian yang menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini merasa puas dengan profesinya sebagai dosen dengan jabatan fungsional tenaga pengajar.



Alasan utama yang mendukung tingginya tingkat kepuasan kerja mereka adalah karena mereka menyukai bidang pekerjaan yang diemban saat ini yaitu sebagai dosen dengan jabatan fungsional tenaga pengajar di PTS hasil *merger* di Jawa Timur. Persepsi kepuasan pada pekerjaan itu sendiri dikarenakan dengan profesi sebagai dosen, mereka merasa pekerjaan menjadi bidang yang disukai yang membawa keberhasilan dalam karirnya sebagai dosen tenaga pengajar. Selain itu, pekerjaan memberikan perasaan dihormati baik di mahasiswa dan di lingkungannya. Pekerjaan juga menuntut dosen untuk memiliki kreatifitas yang tinggi dalam bekerja. Sehingga dengan menyandang status sebagai dosen tenaga pengajar mereka merasa puas dengan pekerjaan itu.

5.2.3 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional dalam penelitian ini merujuk pendapat dari Allen dan Meyer (1990) yang menyatakan komitmen organisasional diukur dengan menggunakan 3 indikator dalam mengukur variabel komitmen organisasional, antara lain: Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Kontinuans. Komitmen Afektif dan Komitmen Normatif lebih bersifat emosional karena berhubungan dengan kepribadian obyek penelitian secara langsung, sedangkan Komitmen Kontinuans cenderung mengarah ke organisasi. Untuk menggambarkan tingginya komitmen organisasional dosen Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur menggunakan 9 pernyataan yang masing-masing pernyataan mewakili masing-masing indikator dalam variabel komitmen organisasional dosen. Dibawah ini merupakan uraian hasil analisis deskripsi variabel Komitmen Organisasional menurut persepsi dari dosen

Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur dapat dilihat sebagaimana

Tabel 5.2.3

Tabel 5.2.3
Deskriptif Statistik Komitmen Organisasional

| Indikator | Jawaban (dalam %) | | | | | Rerata (Mean) |
|--|--------------------------------|----------------------|--------------------|-------------|-----------------------|------------------|
| | 1 Sangat Tidak Setuju | 2 Tidak Setuju | 3 Ragu- ragu | 4 Setuju | 5 Sangat Setuju | |
| Komitmen Afektif | 0 | 0.4 | 6.2 | 67.6 | 25.9 | 4,19 |
| Komitmen Normatif | 0 | 0 | 5.0 | 66.8 | 28.2 | 4.23 |
| Komitmen Kontinuan | 0 | 0 | 6.9 | 70.7 | 22.4 | 4.05 |
| Indeks Persepsi rerata Komitmen Organisasional (X_3) | | | | | | 4.15 |

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 5.2.3 diketahui dosen di 8 PTS hasil *merger* di Jawa Timur mempersepsikan bahwa mereka memiliki komitmen organisasional yang tinggi yang ditunjukkan dengan rata-rata variabel komitmen organisasional sebesar 4.15. Indikator Komitmen Organisasional yang mendukung tingginya persepsi tersebut adalah Komitmen Normatif dengan nilai rata-rata indikator sebesar 4.23. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional yang dimiliki dosen di 8 Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur cenderung mengarah pada komitmen yang bersifat emosional dan sikap. Sebagai status dosen dengan rata-rata masa kerja 0-10 tahun, mereka memiliki komitmen yang tinggi untuk mengaktualisasikan dirinya melalui pekerjaan. Mereka merasa bahwa keberhasilan diri berarti keberhasilan pekerjaan dan organisasi. Sehingga mereka siap memberikan waktu, tenaga dan pikiran untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka menumbuhkan loyalitas pada dirinya sehingga merasa berkewajiban membantu perguruan tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi tersebut



menunjukkan bahwa dosen di 8 PTS hasil *merger* di Jawa Timur memiliki komitmen organisasional yang tinggi dan cenderung mengarah pada komitmen yang bersifat emosional dan sikap yaitu Komitmen Normatif yang selalu merasa berkewajiban membantu perguruan tinggi dalam pencapaian tujuan organisasi.

5.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Dosen

Kinerja Dosen merupakan variabel laten yang memerlukan indikator untuk pengukurannya. Pada penelitian ini, digunakan 4 indikator untuk menjelaskan kondisi kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) hasil *merger* di Jawa Timur. Ke empat indikator mengacu pada pedoman beban kerja dosen dan evaluasi pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi (2010) tentang tugas utama dosen berdasarkan Kepmenkowsabangan No.38/KEP/MK.WASPAN/8/1999 yaitu tentang Tridharma Perguruan Tinggi yang meliputi : Pendidikan dan pengajaran, Penelitian dan pengembangan, Pengabdian kepada Masyarakat, dan Unsur penunjang.

Untuk mendapatkan gambaran persepsi dosen tentang variabel kinerja dosen digunakan 23 pernyataan yang masing-masing mewakili pada masing – masing indikator variabel kinerja dosen. Tabel 5.2.4 menunjukkan hasil analisis deskripsi variabel Kinerja Dosen beserta indikatornya. Di bawah ini merupakan uraian hasil analisis deskripsi variabel Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur dapat dilihat sebagaimana pada Tabel 5.2.4

Tabel 5.2.4
Deskriptif Statistik Kinerja Dosen

| Indikator | Jawaban (dalam %) | | | | | Rerata (Mean) |
|--|--------------------------------|----------------------|--------------------|-------------|-----------------------|------------------|
| | 1 Sangat Tidak Setuju | 2 Tidak Setuju | 3 Ragu- ragu | 4 Setuju | 5 Sangat Setuju | |
| Pendidikan dan Pengajaran | 0 | 1.2 | 14.3 | 65.6 | 18.9 | 4.02 |
| Penelitian dan Pengembangan | 0 | 3.9 | 30.1 | 55.2 | 10.8 | 3.73 |
| Pengabdian Masyarakat | 0.4 | 3.9 | 14.3 | 61.4 | 20.1 | 3.97 |
| Unsur penunjang | 0 | 3.5 | 21.2 | 62.2 | 13.1 | 3.85 |
| Indeks Persepsi rerata Kinerja Dosen (Y_1) | | | | | | 3.86 |

Sumber : Lampiran 4

Secara umum, dosen di 8 PTS hasil *merger* di Jawa Timur menunjukkan bahwa rata-rata persepsi mengenai tingkat kinerja dosen yang mereka tampilkan adalah tinggi yaitu 3.86. Indikator yang mendukung tingginya tingkat kinerja yang ditampilkan oleh dosen tersebut adalah dalam hal pendidikan dan pengajaran yaitu rata-rata indikator sebesar 4,02 . Hal ini menunjukkan bahwa responden yang merupakan dosen tenaga pengajar di 8 PTS hasil *merger* di Jawa Timur memiliki tingkat kinerja yang baik dalam hal pendidikan dan pengajaran. Sebagai dosen yang memiliki kematangan dan pengalaman dalam pekerjaannya yang rata-rata memiliki masa kerja 0-10 tahun, mereka begitu bersemangat dengan komitmen yang tinggi untuk menjadi tenaga pengajar yang baik. Sehingga tercipta dalam perilakunya bahwa dosen tenaga pengajar adalah pekerjaan yang mampu mentransfer ilmu pengetahuan melalui pendidikan dan pengajaran. Serangkaian kegiatan dalam tugas pokok pendidikan dan pengajaranpun harus dilakukan dengan sebaik-baiknya yang merupakan bentuk kewajiban sebagai dosen, mulai dari melaksanakan perkuliahan dan menguji laboratorium, melaksanakan



praktikum sampai membimbing seminar mahasiswa, membimbing dan menguji tugas akhir mahasiswa, pembinaan dan pembimbingan KKN, PKN dan PKL, mengembangkan program perkuliahan dan bahan ajar sampai menyampaikan orasi ilmiah.

Serangkaian beban dan tugas dalam melaksanakan pendidikan dan pengajaran tersebut memberikan point tersendiri dalam perhitungan angka kredit (KUM) dosen yang nantinya dapat digunakan sebagai pemenuhan syarat untuk meningkatkan kepangkatan akademis dan sertifikasi dosen. Dengan demikian, diketahui bahwa kinerja dosen pada 8 Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur rata-rata adalah tinggi terutama dalam bidang pendidikan dan pengajaran.

5.3 Uji Asumsi Linieritas

Kerangka penelitian ini menggunakan konsep teori dan penelitian terdahulu, sehingga perlu dilakukan uji asumsi linieritas untuk mengetahui bentuk model yang akan dianalisis dengan *Partial Least Square* (PLS). Model struktural penelitian ini terdiri dari 1 variabel independen yaitu budaya organisasi (X1), dua variabel mediasi yaitu kepuasan kerja (Y1) dan komitmen organisasional (Y2) dan satu variabel dependen yaitu kinerja dosen (Y3). Tabel 5.3.1 menunjukkan hasil uji asumsi linieritas dari model yang terbentuk sebagai berikut.

Tabel 5.3.1 Hasil Uji Asumsi Linieritas

| Independen | dependen | bentuk model | p-value |
|------------|----------|--------------|---------|
| X1 | Y1 | Linier | 0.000 |
| | Y2 | Linier | 0.000 |
| | Y3 | Linier | 0.000 |
| Y1 | Y2 | Linier | 0.000 |
| | Y3 | Linier | 0.000 |
| Y2 | Y3 | Linier | 0.000 |

Sumber : Lampiran 5

Sebagaimana Tabel 5.3.1 diketahui bahwa setiap hubungan variable independen terhadap variable dependen membentuk model *linier* dengan nilai signifikansi 0.00 ($0.00 < \alpha 0.05$). Hal ini menunjukkan bahwa asumsi linieritas untuk semua hubungan antar variable independen dengan dependen terpenuhi. Dengan demikian, model hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur yang dimediasi oleh variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional membentuk model hubungan yang *linier* dan memenuhi uji asumsi linieritas model.

5.4 Analisis Inferensial

Analisis inferensial digunakan untuk penelitian sampel, dimana peneliti ingin membuat generalisasi dari penelitian yang digunakan. Statistik ini hanya mengolah data sampel hasil pengumpulan data. Karena hanya menganalisis sampel dan mengetahui populasinya maka teknik sampling menjadi penting untuk diperhatikan. Statistik inferensial ini mempunyai teknik yang lebih lengkap dibandingkan analisis deskriptif. Untuk pengujian menggunakan *software* *smarpls* versi 2.0 dengan dua tahap yakni dengan evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*)

5.4.1 Evaluasi *Outer Model* (Model Pengukuran)

Pengujian *outer model* dilakukan dengan melihat nilai *outer weight* pada indikator formatif. Nilai t-statistik untuk indikator variabel melebihi nilai t-tabel yaitu 1.99 (dengan derajat bebas 258 dan taraf kesalahan 0.025), yang menunjukkan indikator di setiap variabel memiliki faktor konstruk yang sifatnya signifikan.

Tabel 5.4.1
Hasil evaluasi *outer model*

| <i>Variables</i> | <i>Indicator</i> | <i>Outer weight</i> | <i>t-statistic</i> | <i>p-value</i> | <i>Information</i> |
|---------------------|------------------------------------|---------------------|--------------------|----------------|------------------------|
| Budaya Organisasi | Budaya Birokrasi | 0.27 | 3.01 | 0.00 | Significant |
| | Budaya Inovatif | 0.43 | 3.16 | 0.00 | Significant |
| | Budaya Supportif | 0.41 | 3.30 | 0.00 | Significant |
| Kepuasan Kerja | Gaji | 0.40 | 4.06 | 0.00 | Significant |
| | Promosi | 0.04 | 0.30 | 0.38 | Not significant |
| | Supervisi | 0.34 | 2.89 | 0.00 | Significant |
| | Pekerjaan itu sendiri | 0.42 | 4.44 | 0.00 | Significant |
| Komitmen Organisasi | Rekan Kerja | 0.03 | 0.27 | 0.39 | Not significant |
| | Komitmen Afektif | 0.36 | 2.95 | 0.00 | Significant |
| | Komitmen Normatif | 0.38 | 3.39 | 0.00 | Significant |
| Kinerja Dosen | Komitmen Kontinuans | 0.37 | 3.03 | 0.00 | Significant |
| | Pendidikan dan Pengajaran | 0.43 | 2.27 | 0.01 | Significant |
| | Penelitian dan Pengembangan | 0.29 | 1.51 | 0.07 | Not significant |
| | Pengabdian Masyarakat | 0.12 | 0.64 | 0.26 | Not significant |
| | Unsur penunjang | 0.30 | 1.44 | 0.08 | Not significant |

Sumber : Lampiran 6 (*Outer Weight*)

Berdasarkan hasil evaluasi *outer model* sebagaimana tertera dalam Tabel 5.4.1, dapat dilihat bahwa indikator – indikator dalam variabel Budaya Organisasi yaitu Budaya Birokrasi, Budaya Inovatif, dan Budaya Supportif memiliki nilai t-statistik yang melebihi nilai t-tabel sebesar 1.99 (dengan derajat bebas 258 dan taraf kesalahan 0.025) yang secara berturut-turut sebesar 3.01, 3.16, dan 3.30. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur terbukti dibentuk oleh 3 unsur budaya yaitu Budaya

Birokrasi, Budaya Inovatif, dan Budaya Suportif. Ditinjau dari nilai *outer weight* indikator-indikator budaya organisasi diketahui bahwa budaya inovatif memiliki nilai *outer weight* terbesar yaitu 0.43. Berarti bahwa dari ketiga unsur budaya organisasi, budaya inovatif dominan dalam membentuk budaya organisasi di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur. Fakta di lokasi penelitian menunjukkan bahwa perguruan tinggi selalu memberikan semangat kepada dosen atas penyelesaian pekerjaannya terutama dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi.

Dengan adanya beban tugas tersebut menuntut dosen untuk selalu inovatif dalam memberikan teknik dan metode pengajaran, dikarenakan arah sasaran dari materi kuliah sudah ditentukan namun konten dalam materi pengajaran ditetapkan berdasarkan inovasi dan kompetensi masing-masing dosen. Selain itu, adanya kepakaran keilmuan dosen yang beragam menyebabkan adanya variasi dalam metode pengajaran yang sering dilakukan oleh dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur, terutama dalam menyikapi beban tugas yang diemban dalam pekerjaannya. Adanya status dosen yang tinggi berdasarkan sudut pandang masyarakat dan dukungan berupa semangat dari perguruan tinggi, maka memunculkan semangat kerja yang tinggi juga terutama untuk kegiatan pengajaran yang membutuhkan eksplorasi diri tentang keilmuan yang lebih luas dan beragam. Dosen memandang bahwa beban kerja yang diemban merupakan hal positif sehingga dalam menyikapinya dengan semangat yang positif pula.

Dalam hal kepuasan kerja, diketahui bahwa terdapat 2 indikator yaitu Kepuasan terhadap Promosi dan Kepuasan terhadap Rekan kerja memiliki nilai t-



statistik kurang dari nilai t-tabel sebesar 1.99 (dengan derajat bebas 258 dan taraf kesalahan 0.025) yang secara berturut-turut sebesar 0.30 dan 0.27. Tiga indikator kepuasan kerja lainnya yaitu Kepuasan terhadap Gaji, Kepuasan terhadap Pengawasan (supervisi), dan Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri memiliki nilai t-statistik yang melebihi nilai t-tabel sebesar 1.99 (dengan derajat bebas 258 dan taraf kesalahan 0.025) yang secara berturut-turut sebesar 4.06, 2.89, dan 4.44.

Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur terbukti dapat dibentuk hanya oleh 3 unsur yaitu Kepuasan terhadap Gaji, Kepuasan terhadap Pengawasan (supervisi), dan Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri, sedangkan Kepuasan terhadap Promosi dan Kepuasan terhadap Rekan kerja tidak mampu membentuk kepuasan kerja dosen. Secara lebih spesifik, berdasarkan nilai *outer weight* indikator-indikator kepuasan kerja yang terbukti signifikan yaitu Kepuasan terhadap Gaji, Kepuasan terhadap Pengawasan (supervise), dan Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri diketahui bahwa Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri memiliki nilai *outer weight* terbesar yaitu 0.42. Berarti bahwa dari ketiga unsur yang mampu membentuk kepuasan kerja, Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dominan dalam membentuk kepuasan kerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur.

Hasil analisis tersebut didukung dengan fakta di lokasi penelitian yang menunjukkan bahwa dosen merasa bangga menjadi seorang dosen karena dapat menyalurkan ilmu dan pengetahuan yang dimiliki kepada mahasiswanya. Dengan menjadi dosen maka secara otomatis informasi serta pengetahuan mereka selalu

fresh dan *ter-update* melalui info-info baik di lingkungan kerja maupun dari sumber lainnya seperti internet. Selain manfaat secara akademis, para dosen juga diberikan kesempatan untuk memperbaiki dan memelihara kualitas pengajarannya yang nantinya mereka akan memperoleh penghargaan oleh institusi pada keberhasilan kerja dosen berupa referensi untuk kenaikan kepangkatan atau jabatan fungsional yang tidak lepas dari Perguruan tinggi. Peluang lainnya adalah kesempatan untuk berkompetisi merebut sertifikasi dosen yang diselenggarakan oleh negara melalui kopertis setempat.

Fakta di lokasi penelitian menyebutkan bahwa identitas sosial sebagai dosen merupakan hal yang sangat penting bagi seorang dosen. Terdapat beberapa alasan yang mendukung kondisi tersebut, antara lain sebagai berikut.

1. *Opportunity* atau kesempatan yang bisa diraih dengan menjadi seorang dosen itu terbuka lebar, misalkan kesempatan untuk memperoleh beasiswa studi lanjut, kesempatan untuk menjadi peneliti dan melakukan penelitian.
2. Adanya peluang untuk sertifikasi dosen yang berpotensi menambah penghasilan seorang dosen dalam keluarga.
3. Adanya banyak praktisi yang ingin mengajar atau membagikan khasanah keilmuan yang dimiliki, tetapi tidak semua bisa mengajar dengan baik. Praktisi bisa menjadi tenaga pengajar, tetapi belum tentu seorang tenaga pengajar mau melepas statusnya sebagai dosen untuk menjadi seorang praktisi. Dengan menjadi dosen seseorang bisa pula menjadi seorang konsultan *part timer* yang masih memungkinkan kewajiban pokoknya



menjadi dosen tidak terganggu. Bahkan menjadi seorang konsultan, nara sumber dan lain-lain maka dosen bisa menambah kredit poin sebagai dosen.

4. Menikmati profesi dosen meskipun gaji cukup, karena lebih kepada aktualisasi diri seseorang dalam mampu memberikan khasanah keilmuan dan memberikan manfaat terhadap keilmuan.

Oleh karena itu, dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur merasakan kepuasan atas pekerjaannya sebagai dosen.

Komitmen organisasional dalam setiap institusi dianggap sebagai hal yang penting karena menyangkut prinsip diri terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hasil evaluasi *outer model* sebagaimana Tabel 5.4.1, diketahui bahwa indikator – indikator dalam komitmen organisasional yaitu Komitmen Afektif,

Komitmen Normatif, dan Komitmen Kontinuans memiliki nilai t-statistik yang melebihi nilai t-tabel sebesar 1.99 (dengan derajat bebas 258 dan taraf kesalahan 0.025) yang secara berturut-turut sebesar 2.95, 3.39, dan 3.03. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional yang dimiliki dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur terbukti dibentuk oleh 3 unsur yaitu Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Kontinuans. Ditinjau dari

nilai *outer weight* indikator-indikator komitmen organisasional diketahui bahwa Komitmen Normatif memiliki nilai *outer weight* terbesar yaitu 0.38. Berarti bahwa dari ketiga unsur Komitmen Organisasional, Komitmen Normatif dominan dalam membentuk komitmen organisasional dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur.

Fakta di lokasi penelitian menunjukkan bahwa komitmen normatif tumbuh dalam diri dosen karena adanya keinginan dalam pencapaian tujuan, visi, dan misi organisasi agar organisasi bisa tetap *survive* dengan berperilaku yang lebih baik di organisasi. Jika organisasi *survive* maka secara tidak langsung dosen juga mendapatkan pengaruh baik yang berhubungan dengan keberlangsungannya di organisasi. Hal tersebut yang mendukung tingginya komitmen mereka untuk memutuskan tetap mengabdikan dan keinginan tetap tinggal di perguruan tinggi.

Pada penelitian ini, kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur hanya mampu dibentuk oleh bidang pendidikan dan pengajaran yang ditunjukkan dengan nilai t-statistik melebihi nilai t-tabel sebesar 1.99 (dengan derajat bebas 258 dan taraf kesalahan 0.025) yaitu 2.27. Tingginya indikator pendidikan dan pengajaran tersebut ditinjau dari beberapa fakta di lokasi penelitian yang menyebutkan bahwa dalam kesehariannya, dosen memiliki tugas utama sebagai tenaga pendidik melakukan tugas pengajaran. Secara lebih rinci dapat diuraikan beberapa alasan atas kondisi tersebut, sebagai berikut:

1. Seorang dosen secara umum berpersepsi bekerja sebagai dosen harus mampu mendidik dan mengajar dengan baik sebagai wujud ekspresi diri seorang dosen.
2. Seorang dosen juga memiliki tugas sebagai pembimbing yaitu membimbing untuk penyusunan tugas akhir (skripsi) dalam bentuk penelitian mahasiswa, sehingga seorang dosen dituntut untuk memiliki kecakapan dan pengalaman dalam membimbing.



3. Jika ditinjau dari karakteristik responden sebagaimana Tabel 5.1.1 diketahui bahwa sebagian besar dosen yaitu 38.61% memiliki jabatan sebagai tenaga pengajar dan 36.68% sebagai asisten ahli. Hal ini sangat mendukung kondisi yang menunjukkan bahwa sebagian besar aktivitas dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur terfokus pada bidang pendidikan dan pengajaran.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur yang menjadi lokasi dalam penelitian ini memiliki budaya organisasi yang dominan dibentuk oleh budaya inovatif yaitu budaya yang penuh kreatifitas, berorientasi pada hasil dan siap menerima tantangan dalam pekerjaannya. Kepuasan terhadap pekerjaannya sebagai dosen dipandang oleh sebagian besar dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur sebagai indikator yang dominan dalam membentuk kepuasan kerja. Hal tersebut terutama dalam hal manfaat-manfaat yang banyak diperoleh dari profesinya selain sebagai tenaga pendidik. Dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur yang menjalankan peran utamanya sebagai tenaga pengajar, memiliki komitmen yang dominan dibentuk oleh komitmen normatif pada organisasinya, terutama perasaan berat untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini karena profesi dosen selain dipandang memiliki status sosial yang tinggi di masyarakat juga berpeluang untuk mendapatkan penghasilan ganda selain dari perguruan tinggi juga dari pemerintah melalui sertifikasi dosen.

Secara keseluruhan diketahui bahwa kinerja dosen didominasi oleh bidang pendidikan dan pengajaran. Bidang pendidikan dan pengajaran sebagai jalan



utama untuk meningkatkan khasanah keilmuan dan pengembangan bahan pengajaran mata kuliah yang diampu seorang dosen. Selain itu dilihat dari aspek tenaga pengajar dan asisten ahli yang tersedia di masing-masing Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur memiliki persentase terbesar yang menunjukkan bahwa sebagian besar aktivitas dosen difokuskan pada bidang pendidikan dan pengajaran.

5.4.2 Evaluasi *Inner Model* (Model Struktural)

Inner model dinilai dengan mengevaluasi hubungan antar konstruk laten yang telah dihipotesiskan dan signifikan perannya. Pada penelitian ini, Budaya Organisasi diukur dengan 3 indikator yaitu Budaya Birokrasi, Budaya Inovatif, dan Budaya Suportif, dimana semuanya terbukti signifikan dalam membentuk Budaya Organisasi. Kepuasan Kerja diukur dengan 5 indikator yaitu Kepuasan terhadap Gaji, Kepuasan terhadap Promosi, Kepuasan terhadap Pengawasan (supervise), Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri, dan Kepuasan terhadap Rekan kerja, namun hanya Kepuasan terhadap Gaji, Kepuasan terhadap Pengawasan (supervise), dan Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri yang mampu membentuk kepuasan kerja dosen.

Komitmen Organisasional diukur dengan 3 indikator yaitu Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Kontinuans yang semuanya terbukti mampu membentuk Komitmen Organisasional dosen. Kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur diukur dengan 4 indikator yaitu Pendidikan dan pengajaran, Penelitian dan pengembangan, Pengabdian masyarakat, serta Unsur penunjang, namun hanya indikator Pendidikan dan

pengajaran yang mampu membentuk kinerja dosen. Tabel 5.4.2 menunjukkan nilai *R-Square* dari setiap variabel laten sebagai respon yaitu Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Dosen.

Tabel 5.4.2 *R-Square* dari variabel laten

| <i>Variables</i> | <i>R-Square</i> |
|-------------------------|-----------------|
| Kepuasan Kerja | 0.47 |
| Komitmen Organisasional | 0.42 |
| Kinerja Dosen | 0.20 |

Sumber : Lampiran 6

Dalam melakukan evaluasi *Inner model* (Model Struktural), digunakan statistik *Q-square* dengan rumus dan perhitungan sebagai berikut,

Rumus dan perhitungan *Q-square*

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) (1 - R_3^2) \\
 &= 1 - (1 - 0.47)(1 - 0.42)(1 - 0.20) = 0.76
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan *Q-square* menunjukkan nilai sebesar 0.76 yang berarti bahwa model memiliki kemampuan dalam menjelaskan kondisi kinerja dosen sebesar 76%, sedangkan sisanya sebesar 24% dijelaskan oleh variabel lain yang belum masuk ke dalam model dan error.

5.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam analisis PLS (*Partial Least Square*) menggunakan signifikansi koefisien *path inner model* yang dinilai dari nilai *t-statistic* dengan nilai kritis sebesar 1.99. Tabel 5.5 menunjukkan hasil uji koefisien jalur PLS sesuai dengan kerangka konsep penelitian yang dibentuk untuk menguji hipotesis penelitian yang telah dirumuskan.

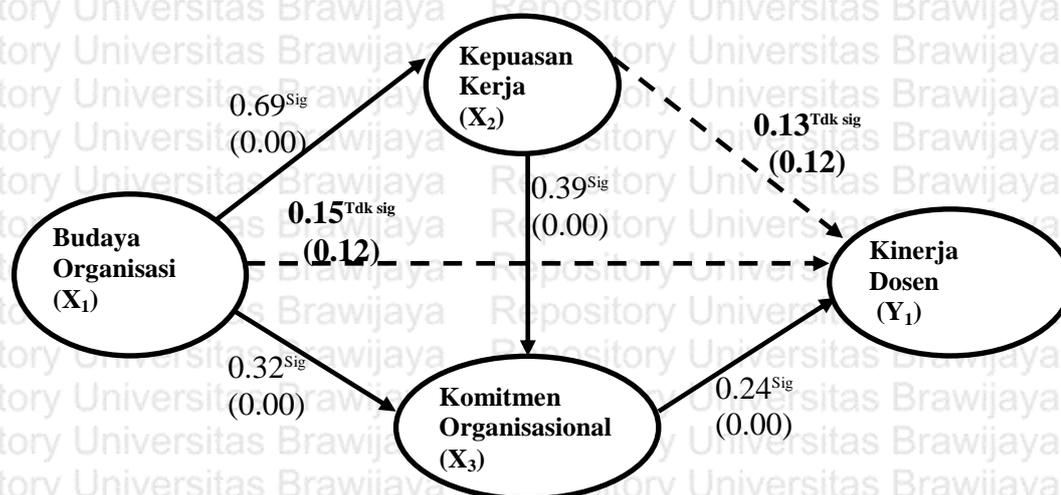
Tabel 5.5 Hasil Uji Koefisien Jalur

| Hubungan antar variabel | contoh asli perkiraan | <i>t-statistic</i> | <i>p-value</i> | Information |
|--|-----------------------|--------------------|----------------|------------------------|
| Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja | 0.69 | 17.62 | 0.00 | Significant |
| Budaya Organisasi -> Kinerja Dosen | 0.15 | 1.20 | 0.12 | Not significant |
| Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasional | 0.32 | 4.19 | 0.00 | Significant |
| Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasional | 0.39 | 5.17 | 0.00 | Significant |
| Kepuasan Kerja -> Kinerja Dosen | 0.13 | 1.16 | 0.12 | Not significant |
| Komitmen Organisasional -> Kinerja Dosen | 0.24 | 3.62 | 0.00 | Significant |

Sumber : Lampiran 6

Hasil uji *t-statistic* masing – masing koefisien jalur dari hubungan berikut pengaruh serta signifikansinya diantara variabel, dapat dilihat pada model diagram jalur hasil pengujian hipotesis sebagaimana Gambar 5.4 sebagai berikut.

Gambar 5.4 Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis



Keterangan :

- Sig = Jalur Signifikan
- - -> Tdk Sig = Jalur Tidak signifikan

Sumber : Tabel 5.4 dan Lampiran 8



Sesuai dengan apa yang telah tertera dalam Tabel 5.5 dan Gambar 5.4 di atas, nilai *t-statistic* yang melebihi nilai kritis sebesar 1.99 atau jika *p-value* kurang dari nilai taraf kesalahan (α) sebesar 0.05, dapat dinyatakan signifikan dan sebaliknya dinyatakan tidak signifikan. Pembuktian hipotesis sebagaimana diuraikan sebagai berikut.

H1 Budaya organisasi yang kuat mendorong peningkatan pada kepuasan kerja dosen.

Berdasarkan hasil pengujian diagram jalur untuk pengaruh antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja dosen, diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 17.62 yang melebihi nilai kritis sebesar 1.99 dan *p-value* sebesar 0.00 yang kurang dari nilai taraf kesalahan sebesar 0.05 sehingga dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja dosen. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima dan nilai contoh asli perkiraan (*original sample estimate*) menunjukkan nilai yang positif sebesar 0.69 sehingga membuktikan peningkatan atau kuatnya budaya organisasi mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur. Secara lebih spesifik, diketahui bahwa budaya inovatif yang berlaku di organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dosen khususnya dalam hal pekerjaannya sebagai dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur.

H2 Budaya organisasi yang kuat mendorong peningkatan pada komitmen organisasional dosen

Berdasarkan hasil pengujian diagram jalur untuk pengaruh antara budaya organisasi dengan komitmen organisasional, diperoleh nilai *t-statistics* sebesar



4.19 yang melebihi nilai kritis sebesar 1.99 dan p -value sebesar 0.00 yang kurang dari nilai taraf kesalahan sebesar 0.05 sehingga dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima dan nilai contoh asli perkiraan (*original sample estimate*) menunjukkan nilai yang positif sebesar 0.32 sehingga membuktikan peningkatan budaya organisasi seiring dengan peningkatan komitmen organisasional di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur.

Budaya organisasi yang dibentuk oleh budaya inovatif dosen di tempatnya bekerja, dapat menunjang komitmen organisasional dosen yang dominan dibentuk oleh komitmen normatif diri dan kerja terhadap organisasinya.

H3 Budaya organisasi yang kuat maka akan mendorong peningkatan pada kinerja dosen

Berdasarkan hasil pengujian diagram jalur untuk pengaruh antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Dosen, diperoleh nilai t -statistics sebesar 1.20 yang kurang dari nilai kritis sebesar 1.99 dan p -value sebesar 0.12 yang melebihi nilai taraf kesalahan sebesar 0.05 sehingga dinyatakan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ditolak dan nilai contoh asli perkiraan (*original sample estimate*) menunjukkan nilai yang kecil dan positif sebesar 0.15 membuktikan bahwa hubungan tersebut lemah dan tidak signifikan sehingga kuatnya budaya organisasi yang dominan dibentuk oleh budaya inovatif tidak mampu mendorong peningkatan kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur secara langsung terutama yang dominan dibentuk oleh bidang pendidikan dan pengajaran.



H4 Kepuasan kerja yang tinggi mendorong peningkatan pada kinerja dosen

Hasil pengujian diagram jalur untuk pengaruh antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Dosen, diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 1.16 yang kurang dari nilai kritis sebesar 1.99 dan *p-value* sebesar 0.12 yang melebihi nilai taraf kesalahan sebesar 0.05 sehingga dinyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ditolak dan nilai contoh asli perkiraan (*original sample estimate*) menunjukkan nilai yang sangat kecil dan positif sebesar 0.13 membuktikan bahwa hubungan tersebut sangat lemah dan tidak signifikan sehingga tingginya kepuasan kerja tidak mampu mendorong peningkatan kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur secara langsung yang dominan dibentuk oleh bidang pendidikan dan pengajaran.

H5 Komitmen organisasional yang semakin tinggi mendorong peningkatan pada kinerja dosen

Hasil pengujian diagram jalur untuk pengaruh antara Komitmen Organisasional dengan Kinerja Dosen menunjukkan nilai *t-statistics* sebesar 3.62 yang melebihi nilai kritis sebesar 1.99 dan *p-value* sebesar 0.00 yang kurang dari nilai taraf kesalahan sebesar 0.05 sehingga dinyatakan bahwa Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima dan nilai contoh asli perkiraan (*original sample estimate*) menunjukkan nilai yang positif sebesar 0.24 membuktikan bahwa hubungan tersebut searah dan signifikan sehingga tingginya Komitmen organisasional yang dibentuk terutama oleh komitmen normatif mampu



mendorong peningkatan kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur secara langsung yang dibentuk terutama oleh bidang pendidikan dan pengajaran.

H6 Kepuasan kerja dan komitmen organisasional memediasi hubungan budaya organisasi terhadap peningkatan pada kinerja dosen

Berdasarkan hasil penelitian dan diagram jalur hasil pada pengujian hipotesis maka untuk hipotesis keenam dalam penelitian ini dinyatakan tidak diterima. Walaupun secara parsial budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terbukti memiliki jalur signifikan dalam mempengaruhi kinerja secara parsial, namun dalam hal memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja dosen perlu dilakukan pengujian mediasi untuk mengetahui apakah variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara bersama-sama memiliki peran mediasi dalam pengaruh hubungan antara budaya organisasi ke kinerja dosen.

Berdasarkan Gambar 5.4, kepuasan kerja dan komitmen organisasional diketahui bahwa secara bersama-sama terbukti tidak dapat memediasi secara langsung hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta tempat penelitian ini dilakukan, namun kepuasan kerja melalui komitmen organisasional yang kemudian dapat melakukan mediasi secara langsung atas hubungan budaya organisasi dengan kinerja dosen tersebut. Untuk membuktikan peran mediasi tersebut, perlu dilakukan uji peran mediasi dengan menggunakan Uji Sobel (*Sobel Test*).

5.5.1 Uji Peran Mediasi dengan Uji Sobel (*Sobel Test*)

Peran mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional diuji menggunakan *Sobel Test* dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 5.5.1 Hasil Uji Mediasi

| Hubungan antar variabel | <i>t-value</i> | <i>p-value</i> | Keterangan |
|---|----------------|----------------|--------------------------------|
| Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasional → Kinerja Dosen | 0.08 | 0.47 | Peran mediasi tidak signifikan |
| Budaya Organisasi → Komitmen Organisasional → Kinerja Dosen | 2.28 | 0.01 | peran mediasi signifikan |

Sumber : Lampiran 8

Tabel 5.5.1 menunjukkan bahwa peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap hubungan pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja dosen adalah tidak signifikan. Hasil ini memperjelas hasil uji koefisien jalur yang menunjukkan jalur yang secara berurutan signifikan terutama melalui variabel mediasi belum tentu memiliki peran dalam memediasi. Tidak adanya peran mediasi dari kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang secara bersama-sama dalam satu jalur menuju kinerja dosen berdasarkan budaya organisasi menunjukkan bahwa peningkatan kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur, tidak dapat dilakukan berdasarkan budaya organisasi melalui kepuasan kerja yang dirasakan dosen dan komitmen organisasional secara bersama-sama. Peningkatkan kinerja dosen hanya dapat dilakukan melalui peningkatan budaya organisasi yang ditunjang oleh komitmen organisasional dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur.

5.6 Pembahasan

Uraian dalam pembahasan bertujuan menjelaskan maksud dari hasil analisis yang telah diperoleh dan sesuai dengan apa yang terjadi dalam obyek penelitian. Uraian berikut juga mencoba membandingkan hasil penelitian ini dengan kajian baik secara teoritis dan empiris, serta informasi berupa fakta di lokasi penelitian yang diperoleh dari hasil wawancara terbuka dengan beberapa responden penelitian.

5.6.1 Profil Variabel Penelitian

Pada bagian ini akan diulas persepsi responden terhadap variabel yang diteliti berdasarkan hasil bobot faktor dan rerata jawaban sebagaimana tertera dalam Tabel 5.6.1 sebagai berikut.

Tabel 5.6.1 Persepsi Responden terhadap Variabel Penelitian

| <i>Variables</i> | <i>Indicator</i> | <i>Outer Weight</i> | <i>Mean</i> |
|-------------------------|----------------------------------|---------------------|-------------|
| Budaya Organisasi | Budaya Birokrasi | 0.27 | 4.28 |
| | Budaya Inovatif | 0.43 | 4.11 |
| | Budaya Suportif | 0.41 | 4.07 |
| Kepuasan Kerja | Gaji | 0.40 | 3.46 |
| | Supervisi | 0.34 | 3.98 |
| | Pekerjaan itu sendiri | 0.42 | 4.17 |
| Komitmen Organisasional | Komitmen Afektif | 0.36 | 4.19 |
| | Komitmen Normatif | 0.38 | 4.23 |
| | Komitmen Kontinuans | 0.37 | 4.05 |
| Kinerja Dosen | Pendidikan dan Pengajaran | 0.43 | 4.02 |

Sumber : data primer diolah dari lampiran 6

Dari profil variabel penelitian tersebut diatas maka akan ditinjau masing – masing variabel penelitian dari hubungan nilai *outer weight* dan nilai *mean*.



1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi diartikan secara operasional sebagai perilaku setiap anggota organisasi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sebagai bentukan dari komponen-komponen organisasi. Menurut Wallach (1983) budaya organisasi terdiri dari tiga jenis, yaitu Budaya birokratif, Budaya suportif, dan Budaya Inovatif. Dalam setiap organisasi, budaya organisasi diharapkan baik karena baiknya budaya organisasi akan berhubungan dengan berhasil tidaknya organisasi dalam mencapai tujuannya. *Outer weight* hasil *outer model* pada Tabel 5.6.1 diketahui bahwa dosen di Perguruan Tinggi Swasta pada penelitian ini cenderung menyadari tentang pentingnya penerapan budaya inovatif di organisasi, namun tidak demikian dalam kondisi nyata di organisasinya. Dalam keseharian kerjanya, budaya inovatif bukan menjadi budaya yang dominan membentuk budaya di organisasinya, budaya organisasi yang selama ini berlaku adalah budaya birokrasi. Hal ini ditinjau berdasarkan nilai *mean* budaya birokrasi lebih tinggi daripada budaya inovatif, artinya budaya inovatif masih dapat ditingkatkan lagi penerapannya, meski dari responden dosen Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur mempersepsikan budaya birokrasi sebagai komponen budaya organisasi yang selama ini diterapkan dalam organisasinya.

Budaya inovatif yang dipersepsikan tinggi oleh dosen dalam membentuk budaya di organisasinya, dibuktikan dengan adanya semangat yang selalu diberikan kepada dosen dalam penyelesaian tugasnya. Dengan demikian dapat diketahui bahwa pada penelitian ini, budaya organisasi lebih dibentuk oleh komponen budaya inovatif. Terutama dalam hal pemberian semangat kepada



dosen dalam penyelesaian tugasnya. Namun meski budaya inovatif bersifat yang terpenting, penerapan dalam kehidupan berorganisasi masih perlu untuk ditingkatkan lagi, dikarenakan belum semua dari responden mempersepsikan pentingnya budaya inovatif dalam kegiatan berorganisasi, khususnya dalam institusi Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja secara operasional dalam penelitian ini didefinisikan sebagai bentukan dari ketertarikan anggota organisasi terhadap pekerjaannya sehingga memberikan nilai tersendiri baginya. *Job Descriptive Index* (JDI) yang dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hulin (1969), Luthans (2006) yang merupakan faktor penyebab kepuasan kerja ialah (1) Kepuasan terhadap Gaji, (2) Kepuasan terhadap Promosi, (3) Kepuasan terhadap Pengawasan (Supervisi), (4) Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri, dan (5) kepuasan terhadap rekan kerja.

Berdasarkan nilai *outer weight* pada *outer model* terbukti bahwa kepuasan kerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur hanya dapat dibentuk oleh gaji, supervisi, dan pekerjaan itu sendiri serta dominan dibentuk oleh indikator pekerjaan itu sendiri. Hal ini ditunjukkan dengan fakta tentang adanya peluang yang bisa diraih oleh dosen dalam hal menjadi tenaga pengajar yang baik dengan memberikan khasanah keilmuan dan memberikan manfaat terhadap keilmuan, mendapatkan studi lanjut, kesempatan menjadi peneliti dan melakukan penelitian, dan peluang mendapatkan sertifikasi dosen.

Penelitian ini menunjukkan bahwa dosen memiliki kepuasan kerja yang cenderung mengarah pada pekerjaannya sebagai dosen dikarenakan adanya



banyak peluang dengan menjadi seorang dosen selain sebagai tenaga pendidik dan pengajar. Hasil ini sesuai dengan kondisi secara riil di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur, hal ini tercermin dari tingkat kepuasan rata – rata atas pekerjaan itu sendiri yaitu 4.17, dimana nilai tersebut merupakan nilai rata-rata kepuasan kerja tertinggi yang dipersepsikan oleh sebagian besar dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur

3. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional secara operasional didefinisikan sebagai kondisi psikologi yang menunjukkan hubungan karyawan dengan organisasinya. Komitmen organisasional memiliki tiga komponen utama yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuans. Komitmen afektif didasarkan pada kekuatan identifikasi seseorang terhadap organisasi tertentu. Komitmen normatif berkembang dari perasaan yang tertanam dalam diri seseorang atas tugas yang mengarah pada tujuan, nilai-nilai, dan misi organisasi. Komitmen kontinuan didasari pada biaya yang dirasakan atau kurangnya alternatif untuk meninggalkan organisasi. (Allen dan Mayer, 1991)

Merujuk pada hasil penelitian, diketahui bahwa dosen pada Perguruan Tinggi Swasta cenderung mempersepsikan pentingnya komitmen organisasional yang mengarah pada komitmen normatif. Dengan demikian, ditunjukkan bahwa dosen di Perguruan Tinggi Swasta pada penelitian ini memiliki komitmen yang cenderung mengarah pada komitmen atas dirinya secara pribadi terkait tujuannya di organisasi tempatnya bekerja saat ini. Fakta di lokasi penelitian menunjukkan bahwa komitmen normatif tumbuh dalam diri dosen karena tingginya komitmen

mereka untuk memutuskan tetap mengabdikan dan keinginan tetap tinggal di perguruan tinggi. Tingginya komitmen dosen akan organisasinya (Perguruan Tinggi Swasta tempatnya bekerja) dikarenakan keinginannya untuk mencapai tujuan, nilai-nilai serta misi yang sama dengan organisasi. Oleh karena itu mereka berat untuk meninggalkan pekerjaannya sebagai tenaga pengajar. Rata – rata dari dosen juga menyetujui tentang hal ini, bahwa pencapaian tujuan serta nilai-nilai dirinya dengan organisasi merupakan hal penting, dan Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Timur perlu untuk mempertahankan hal ini dengan baik, lebih – lebih dapat meningkatkannya lagi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *mean* komitmen normatif yang tertinggi di antara nilai *mean* komitmen afektif dan kontinuans.

4. Kinerja Dosen

Kinerja dosen didefinisikan secara operasional sebagai tugas utama yang diemban oleh dosen dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi pada bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan, pengabdian kepada Masyarakat dan Unsur Penunjang kegiatan yang mendukung tugas utama dosen. (Kepmenkowsabangan No.38/KEMK.WASPAN/8/1999). Kinerja dosen dalam Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur hanya dapat dibentuk oleh bidang pendidikan dan pengajaran. Secara umum dosen memberikan persepsi mengenai kinerjanya cenderung dalam hal pendidikan dan pengajaran. Hal ini sesuai dengan hasil analisis yang menyebutkan bahwa nilai *outer weight* dari *outer model* adalah pendidikan dan pengajaran, namun demikian halnya dalam penerapan kerjanya. Sebagian besar kinerja dosen diimplementasikan dalam bidang pendidikan dan pengajaran yang salah satunya ditunjukkan dengan

pembimbingan mahasiswa yang menyusun Tugas Akhir merupakan tugas utama dari hasil tugas pengajaran seorang dosen. Hal ini menunjukkan bahwa dosen di Perguruan Tinggi Swasta tempat penelitian dilakukan telah mengimplementasikan tugas utama dari Tridharma Perguruan Tinggi yaitu komitmen dosen kepada mahasiswa dan proses belajar mengajarnya.

Dengan demikian perlu adanya agenda utama sebagian besar Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Timur yaitu mempertahankan kinerja dosen terutama dalam bidang pendidikan dan pengajaran karena dalam prakteknya para dosen cenderung fokus pada bidang pendidikan dan pengajaran. Kondisi tersebut sesuai dengan tanggung jawab utama seorang dosen yang harus memenuhi persyaratan yang bertanggung jawab dalam bidang pendidikan dan pengajaran, di lain pihak juga mengemban sejumlah tanggung jawab mewariskan nilai-nilai dan norma-norma kepada mahasiswa

5.6.2 Pembahasan Hipotesis dan Jalur Pengaruh Dalam Model Penelitian

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dosen

Setiap organisasi di dalamnya terdapat struktur dan budaya, dimana budaya tersebut muncul dari anggota organisasi yang bersangkutan. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lainnya dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Selain itu, budaya juga mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan sehingga terbentuk suatu keseragaman perilaku. Jika fungsi budaya tidak dilakukan dengan baik maka akan mengurangi efisiensi organisasi.



Persepsi dosen Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur dalam hal budaya organisasi pada penelitian ini diukur menggunakan 3 indikator yaitu Budaya Birokrasi, Budaya Inovatif, dan Budaya Suportif. Berdasarkan *outer weight* dari indikator Budaya Organisasi diketahui bahwa indikator Budaya Inovatif memiliki nilai tertinggi, yang berarti bahwa persepsi sebagian besar dosen dalam hal budaya organisasi yang terdapat pada Perguruan Tinggi Swasta tempatnya bekerja paling dominan dibentuk oleh Budaya Inovatif. Dominasi persepsi dosen terhadap budaya inovatif tersebut diketahui berasal terutama dari aspek pemberian semangat dari pihak perguruan tinggi kepada dosen dalam penyelesaian tugas pengajaran yang diemban. Namun hal ini berbeda dengan hasil penelitian analisis deskripsi sebagaimana Tabel 5.3.1 yang menunjukkan bahwa persepsi dosen terhadap budaya organisasi didominasi oleh budaya birokrasi terutama dalam hal adanya struktur yang berjenjang dalam organisasinya.

Kepuasan kerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur pada penelitian ini diukur dengan 5 indikator yaitu Kepuasan terhadap Gaji, Kepuasan terhadap Promosi, Kepuasan terhadap Pengawasan (supervisi), Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri, dan Kepuasan terhadap Rekan kerja. Berdasarkan hasil evaluasi *outer model* diketahui bahwa kepuasan kerja dosen hanya dapat dibentuk oleh 3 indikator yaitu gaji, supervisi, dan pekerjaan itu sendiri. Ditinjau dari *outer weight* kepuasan kerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur didominasi oleh indikator Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Alasan utama atas kepuasan terhadap pekerjaan sebagai dosen tersebut terutama karena adanya banyak peluang dan manfaat, antara lain:



menjadi tenaga pengajar yang baik dengan memberikan khasanah keilmuan dan memberikan manfaat terhadap keilmuan, mendapatkan studi lanjut, kesempatan menjadi peneliti dan melakukan penelitian, dan peluang mendapatkan sertifikasi dosen. Hasil tersebut linier dengan hasil analisis deskripsi jawaban responden yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dosen didominasi oleh indikator pekerjaan terutama karena mereka menyukai bidang pekerjaan yang diemban saat ini yaitu sebagai tenaga pengajar di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur tempatnya bekerja.

Dengan demikian, dapat dipastikan bahwa persepsi sebagian besar responden dalam penelitian ini dibentuk oleh Budaya Inovatif terutama dalam hal pemberian semangat kerja kepada dosen dalam penyelesaian tugas pengajarannya.

Sedangkan kepuasan kerja dosen sebagian besar didominasi oleh kepuasan terhadap pekerjaannya sebagai dosen yang memberikan banyak peluang dan manfaat dari hasil kerja yang dicapai oleh dosen yang bersangkutan.

Shah *et al.*, (2011) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui dampak dari budaya organisasi dengan kepuasan kerja yang memberikan hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Budaya Organisasi dengan

Kepuasan Kerja. Secara umum manajemen ingin karyawannya mengidentifikasi dengan nilai dan norma-norma sehingga kebutuhan akan budaya organisasi dapat diterapkan dalam organisasi. Selain itu, organisasi juga berusaha untuk selalu mengejar kebutuhan akan kepuasan kerja (gaji, kebutuhan keluarga, dan lainnya).

Pembahasan dari Renyowijoyo (2003) tentang hasil analisis hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan



antara Budaya Suportif, Budaya Inovatif, dan Budaya Birokrasi dengan Kepuasan Kerja. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat dalam membentuk perilaku dengan memberi anggota organisasi rasa identitas, membangun pengakuan, yang berujung pada kepuasan kerja karyawan.

Hasil dalam penelitian ini sesuai dengan hasil pada penelitian yang dilakukan Shah *et al.*, (2011), Renyowijoyo (2003), dan Koesmono (2005) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja. Signifikannya hubungan tersebut didukung dengan kondisi di lokasi penelitian yang menyebutkan bahwa di Perguruan Tinggi Swasta lokasi penelitian diterapkan budaya organisasi yang cenderung mengarah pada budaya inovatif. Dosen-dosen tersebut merasa termotivasi dengan adanya semangat yang diberikan oleh pihak perguruan tinggi kepada mereka dalam penyelesaian tugas pengajaran. Mereka sadar akan tuntutan profesinya sebagai tenaga pengajar yang harus selalu inovatif dalam kegiatan atau metode pengajaran. Dosen-dosen juga termotivasi dengan adanya penghargaan yang diberikan kepada mereka atas keberhasilan kerjanya. Kondisi tersebut berdampak pada kepuasan kerja yang dirasakan oleh dosen yang didominasi pada indikator pekerjaan itu sendiri.

Kesadaran dosen untuk selalu memberikan inovasi dalam kegiatan dan metode pengajaran memberikan dampak serta pemberian semangat dari perguruan tinggi kepada dosen atas penyelesaian tugas pengajarannya membuat dampak terhadap kepuasan kerja, khususnya adalah kepuasan terhadap pekerjaannya sebagai dosen yang berarti bahwa semakin positif perkembangan budaya inovatif dalam organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja dosen terutama dalam



hal pekerjaannya sebagai dosen. Sebagaimana yang disebutkan dalam penelitian Renyowijoyo (2003) bahwa budaya inovatif mendorong pekerja untuk berkreasi, menciptakan sesuatu yang benar-benar baru dan asli sehingga kreatifitas pekerja sangat dihargai.

2. Pengaruh Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasional

Renyowijoyo (2003) menyebutkan bahwa setiap organisasi digerakkan oleh ide tertentu. Ide yang mengarahkan dari suatu organisasi bertitik tolak dari suatu wawasan, tata nilai, dan tujuan yang menyatakan apa yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan apa yang ingin dicapai oleh anggota - anggotanya. Budaya inovatif adalah budaya yang mengandung tantangan, resiko dan kreatifitas.

Budaya ini juga mendorong pekerja untuk berkreasi, menciptakan sesuatu yang benar-benar baru dan asli sehingga kreatifitas pekerja sangat dihargai. Budaya inovatif juga memberikan kebebasan para partisipan di dalamnya untuk bebas berpikir, menyatakan pendapat, pikiran atau perasaan dan berkarya (Hood dan Koberg, 1991 pada Renyowijoyo, 2003). Komitmen organisasional menurut Luthans (1992) lebih merupakan sikap kesetiaan individu terhadap organisasi dalam mengekspresikan perhatiannya terhadap kesuksesan dan keberhasilan organisasi untuk pencapaian tujuannya. Dimana kesetiaan seseorang terhadap organisasi dapat memberi pengaruh terhadap efektivitas organisasi tersebut.

Pada pembahasan telah diuraikan bahwa budaya organisasi dalam penelitian ini diukur dengan 3 indikator, antara lain Budaya Birokrasi, Budaya Inovatif, dan Budaya Suportif. Secara umum mengacu pada hasil *outer weight* diketahui bahwa Budaya Organisasi cenderung mengarah pada Budaya Inovatif

dengan item yaitu pemberian semangat atas penyelesaian kerja dosen dari Perguruan Tinggi Swasta dalam penelitian ini. Komitmen organisasional dosen dalam penelitian ini lebih kepada komitmen normatif terutama karena adanya perasaan yang berat untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini dengan tujuan pencapaian misi dengan organisasinya. Berdasarkan hasil analisis deskripsi menunjukkan bahwa persepsi dosen terhadap budaya organisasi didominasi dari budaya birokrasi dengan alasan utama karena adanya struktur berjenjang yang diterapkan dalam organisasinya. Sedangkan komitmen organisasional dosen sebagian besar dibentuk oleh indikator komitmen normatif dengan alasan utama karena adanya kewajiban dalam membantu pencapaian tujuan organisasi. Hasil analisis berupa *outer weight* dalam penelitian ini digunakan sebagai salah satu dasar pengambilan kesimpulan, sedangkan hasil analisis deskripsi digunakan sebagai informasi secara umum mengenai keragaman persepsi dosen. Dengan demikian dapat diketahui bahwa sebagian besar dosen memandang bahwa mereka termotivasi untuk memberikan inovasi-inovasi dan hasil kreasi dari pekerjaannya dikarenakan adanya pemberian dukungan dan semangat dari perguruan tinggi. Komitmen yang dimiliki oleh dosen terhadap organisasinya cenderung mengarah kepada nilai diri dan keinginannya untuk tetap di organisasi (komitmen normatif), oleh karena itu mereka merasa berat untuk meninggalkan pekerjaannya.

Ditinjau dari dampak langsung hubungan variabel *independen* dalam suatu variabel *dependen* di dalam model jalur yang dihasilkan dalam hasil analisis menunjukkan bahwa persepsi dosen terhadap budaya organisasi dengan komitmen organisasional menunjukkan hasil pengaruh yang signifikan. Hasil tersebut



sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Shaw dan Reyes (1992) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional dapat diterima sebagai *output* budaya organisasi karena komponen budaya organisasi seperti norma-norma, simbol, nilai, keyakinan, dan dasar asumsi membentuk komitmen organisasional.

Hasil dalam penelitian ini sebagaimana Renyowijoyo (2003) dalam hasil analisis hubungan budaya organisasi dengan komitmen organisasional menunjukkan bahwa Budaya Birokrasi memiliki hubungan yang lebih kuat dengan Komitmen Organisasional dibandingkan dengan Budaya Inovatif dan Budaya Suportif. Lebih lanjut, budaya birokrasi lebih cocok untuk organisasi dengan pangsa pasar yang besar dalam suatu pasar yang stabil karena terdapat batasan yang jelas antara tanggung jawab dan kekuasaan.

Terdapat perbedaan antara hasil penelitian oleh Renyowijoyo (2003) dengan hasil penelitian ini, yaitu dalam dominasi indikator budaya organisasi. Pada penelitian yang dilakukan oleh Renyowijoyo (2003) menunjukkan bahwa Budaya Birokrasi yang lebih dominan, sedangkan dalam penelitian ini budaya organisasi didominasi oleh Budaya Inovatif. Perbedaan tersebut dapat dikatakan merupakan hal yang wajar karena kondisi subyek dan lokasi yang diteliti juga berbeda.

Pada penelitian ini kecenderungan budaya inovatif dan komitmen normatif dalam organisasi di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur, membuktikan bahwa dengan inovasi yang telah dimiliki oleh setiap dosen tersebut menjadikan mereka berat untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini. Hal tersebut dikarenakan mereka telah berkembang dengan kreatifitas-kreatifitas mengajar dan



metode pengajaran yang ditampilkan saat berada di kelas. Selain itu, banyaknya peluang yang diperoleh ketika menjadi dosen menjadi pertimbangan kecenderungan komitmen organisasional yang dimiliki oleh dosen-dosen tersebut. Kesempatan yang dimaksud antara lain kesempatan untuk mendapatkan beasiswa, menjadi seorang peneliti, dan melakukan penelitian. Adanya kesempatan untuk sertifikasi dosen yang berpotensi menambah pundi-pundi penghasilan seorang dosen dalam keluarga juga merupakan salah satu pertimbangan dari beratnya keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen

Kinerja diartikan sebagai kesuksesan yang dicapai seseorang melaksanakan suatu pekerjaan (Robins, 2007). Kesuksesan yang dimaksud tersebut ukurannya tidak dapat disamakan pada semua orang, namun lebih merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya. Menurut Robins (2007), kinerja merupakan suatu hasil yang harus dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya bahwa budaya organisasi merupakan hasil dari bentukan anggota-anggota organisasi.

Outer weight kinerja dosen dalam penelitian ini didominasi oleh bidang pendidikan dan pengajaran. Hal ini terjadi karena dosen merasa bidang ini sangat penting dalam karirnya sebagai dosen selain berpengaruh dalam pengurusan kepangkatan akademik dosen juga berpeluang untuk mendapatkan penghasilan tambahan diluar gaji mereka.



Persepsi dosen mengenai budaya organisasi mengacu pada budaya inovatif dengan alasan utama karena adanya pemberian semangat dari perguruan tinggi kepada dosen atas penyelesaian pekerjaannya. Mengacu pada hasil analisis deskripsi dosen mengenai kinerjanya sebagaimana hasil *outer weight* yaitu didominasi oleh bidang pendidikan dan pengajaran dan cenderung pada pembimbingan kepada mahasiswa yang menyusun tugas akhir. Koefisien jalur yang dihasilkan dalam analisis menunjukkan bahwa persepsi dosen mengenai budaya organisasi tidak dapat mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur. Kondisi ini dapat dijelaskan dengan fakta yang menyatakan bahwa kinerja dosen hanya diukur dari hasil pendidikan dan pengajaran dalam tugas utamanya melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi. Namun kenyataannya juga perlu ditunjang dengan kreatifitas dan kontribusi dosen yang telah diberikan kepada organisasi.

Hasil penelitian ini pada dasarnya mengungkap pentingnya hal pendidikan dan pengajaran bagi seorang dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur. Kebanyakan dari mereka dituntut oleh perguruan tinggi untuk mengajar yang fokus kepada kuantitas, bukan kepada kualitas. Sehingga dengan mengajar kelas yang lebih banyak membuat budaya organisasi yang lebih dicerminkan oleh budaya inovatif tidak dapat mendorong kinerja dosen yang dicerminkan oleh indikator pendidikan dan pengajaran dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur.

Menurut sumber dari beberapa responden terpilih menyatakan bahwa fakta lokasi penelitian lebih menunjukkan adanya *comfort zone* pada kegiatan belajar



mengajar. Tetapi dosen Perguruan Tinggi Swasta belum merasakan *safety zone* terutama ketika akan melakukan sesuatu hal di luar institusi, mereka butuh kepastian hukum seperti misalnya SK Dosen, surat keterangan institusi. Hal ini menunjukkan ketidakpastian legalitas. Zona aman bagi para dosen swasta ini juga dirasakan ketika mereka bisa mendapatkan sertifikasi. Sementara untuk mengurus kenaikan kepangkatan dosen, mencakup semua hal dari indikator – indikator Tridharma Perguruan Tinggi yang harus terpenuhi.

Zona aman bagi para dosen swasta adalah ketika mereka tetap difungsikan sebagai tenaga pengajar, kemudian ketika mereka mampu mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan diri lewat penelitian – penelitian. Dosen di Perguruan Tinggi Swasta berlomba-lomba untuk menempuh studi lanjut (baik Magister maupun Doktoral). Hal ini juga dapat membantu tingkat kenyamanan dan keamanan yang dirasakan dosen – dosen di Perguruan Tinggi Swasta tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka temuan penelitian memperkuat pendapat dari Schein (1985) dimana budaya organisasi memunculkan ekspektasi individu dalam berperilaku yang sama dan konsisten dengan nilai – nilai yang ada. Budaya organisasi di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur bersifat inovatif, tetapi tidak mengarah kepada hal – hal yang bersifat riset. Sementara ekspektasi dosen khususnya di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* ini dalam berperilaku dewasa adalah lebih mengarah kepada penelitian dan pengembangan diri sebagai bentukan utama kinerja mereka sebagai dosen. Hasil penelitian ini memperkuat pendapat Madsen dan Mabokela (2000) bahwa budaya organisasi yang kuat memberikan dampak kepada bagaimana

seseorang berperilaku dan memperkuat ekspektasi dalam mempengaruhi anggota organisasi. Ketika nilai – nilai inovatif yang utama dalam menunjukkan budaya dosen swasta, maka muncul ekspektasi yang lebih tentang bagaimana mereka (dosen) dalam berperilaku di pekerjaan (kinerja dosen) yang lebih tercermin dalam hal penelitian dan pengembangan. Renyowijoyo (2003) menambahkan bahwa terdapat hubungan yang positif namun lemah dan tidak signifikan antara Budaya Suportif dan Budaya Birokrasi dengan Prestasi kerja karyawan.

Sementara Budaya Inovatif mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi kerja karyawan. Sebab budaya ini juga mendorong pekerja untuk berkreasi, menciptakan sesuatu yang benar-benar baru dan asli sehingga kreatifitas pekerja sangat dihargai.

Hasil penelitian ini berlawanan dengan studi yang dilakukan oleh Koesmono (2005), yang meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. Hasil penelitiannya secara umum menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja secara positif.

Abu Bakar *et al.*, (2008) menemukan dalam penelitiannya bahwa hanya budaya kompetitif memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja keseluruhan dari suatu pekerjaan. Penelitian ini memunculkan beberapa masalah penting yang berkaitan dengan hubungan dari berbagai jenis budaya perusahaan terhadap kinerja kerja. Temuan menunjukkan bahwa tidak semua jenis budaya perusahaan dapat menerapkan peningkatan prestasi kerja karyawan. Studi ini menyimpulkan

bahwa budaya perusahaan secara keseluruhan memang memiliki korelasi yang signifikan dan positif dengan kinerja pekerjaan. Namun demikian, tidak semua jenis budaya perusahaan menghasilkan korelasi yang signifikan dengan kinerja kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya kewirausahaan, budaya birokrasi dan kompetitif secara statistik signifikan dalam korelasi dengan kinerja.

Hasil penelitian terdahulu menyebutkan bahwa diketahui memang terdapat beberapa kondisi terutama dalam temuan penelitian yang dilakukan oleh Abu Bakar *et al.*, (2008) bahwa memang terdapat hubungan yang signifikan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan namun tidak semua jenis budaya perusahaan dapat menerapkan peningkatan prestasi kerja karyawan.

Sangaji (2009) dari hasil penelitiannya menyebutkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja. Jika ditinjau dari hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa Budaya Organisasi tidak dapat secara langsung mempengaruhi Kinerja Dosen, perlu adanya suatu mediator yang menghubungkan kedua variabel tersebut. Sedangkan Renyowijoyo (2003) menyebutkan hasil penelitiannya bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja. Hasil penelitian sebelumnya menyebutkan memang kebanyakan budaya organisasi terkait dengan kinerja organisasional (Barney, 1986; Kotter dan Heskett, 1992; Denison, 1990; Schneider, 1990). Hasil tersebut tidak sesuai dengan penelitian ini karena yang diukur dalam penelitian ini adalah kinerja individu bukan kinerja organisasi.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen

Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur menggunakan 5 indikator antara lain, Kepuasan terhadap Gaji, Kepuasan terhadap Promosi, Kepuasan terhadap Pengawasan (Supervisi), Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri, dan Kepuasan terhadap Rekan kerja. Sebagaimana yang disebutkan oleh Davis (1991) yaitu mengemukakan konsep tentang kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi pegawai dalam memandang pekerjaan mereka. Sedangkan Kinerja Dosen diukur menggunakan 4 indikator yaitu Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian dan Pengembangan, Pengabdian kepada Masyarakat, dan Unsur penunjang. Mangkunegoro (2000) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan hasil *outer weight* menunjukkan bahwa kepuasan kerja hanya dapat dibentuk oleh didominasi oleh indikator Kepuasan terhadap Gaji, Kepuasan terhadap Pengawasan (Supervisi), dan Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri, serta didominasi oleh kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Hal ini dikarenakan terdapat banyak manfaat dan peluang yang diperoleh dosen atas profesinya tersebut. Sedangkan dalam variabel Kinerja Dosen, indikator yang paling membentuk kondisi kinerjanya adalah dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Kondisi tersebut juga didukung dengan hasil analisis deskripsi jawaban responden. Jika ditinjau dari hasil koefisien jalur yang dihasilkan dalam analisis menunjukkan bahwa persepsi kepuasan kerja yang dirasakan oleh dosen terhadap kinerja yang ditampilkan adalah terbukti tidak signifikan. Dengan demikian



semakin positifnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh dosen di lingkup Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur tidak memiliki dampak pada peningkatan kinerja dosen yang ditampilkan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja lebih dicerminkan oleh pentingnya kepuasan terhadap pekerjaannya sebagai dosen, dan perlu diketahui bahwa kepuasan atas pekerjaan sebagai dosen pada dasarnya kecil sekali dalam memberikan dampak peningkatan pendidikan dan pengajaran sebagai bentukan kinerja seorang dosen Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur. Pendidikan dan pengajaran merupakan suatu hal yang dapat muncul dan dimunculkan dari dalam diri pribadi seorang dosen, sangat jarang merupakan hasil dari sebuah keterpaksaan karena merupakan bakat yang mampu dikembangkan. Sebagaimana telah diuraikan pada bagian sebelumnya tentang pentingnya pendidikan dan pengajaran dalam menunjang kinerja sebagai seorang dosen, khususnya dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur.

Fakta di lokasi penelitian memberikan informasi bahwa dosen merasakan pentingnya kepuasan terhadap pekerjaan mereka sebagai dosen (persepsi *mean* kepuasan kerja yang tertinggi), dan perihal pendidikan dan pengajaran sebagai hal yang terpenting dalam kinerja mereka sebagai seorang dosen (persepsi *mean* kinerja dosen yang tertinggi). Hal ini memberikan informasi bahwa apa yang sebelumnya terpenting dalam membentuk baik kepuasan kerja (kepuasan terhadap pekerjaannya sendiri) maupun kinerja dosen (pendidikan dan pengembangan) sama – sama masih dirasakan kurang penerapannya di lokasi penelitian khususnya pada perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur. Pendidikan dan



pengajaran terkait karena pekerjaannya sebagai dosen, misalnya tentang input sejauh mana mahasiswa mampu menyelesaikan tugas akhirnya. Orientasi mayoritas dosen termasuk dosen Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* ini adalah pendidikan dan pengajaran dikarenakan dapat menunjang proses sertifikasi dosen yang diusulkan atau yang diajukan.

Hasil penelitian ini mungkin lebih mendekati pendapat dari Iaffadano dan Muchinsky (1985) tentang korelasi yang begitu rendah diantara kepuasan kerja dan kinerja. Selain itu hasil koefisien jalur yang tidak signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja ini juga membantu menguatkan pendapat dari Cook (2008) yang menyatakan bahwa beberapa hubungan atau keterkaitan diantara kepuasan kerja dan kinerja itu bersifat *spuriou* /palsu.

Hasil penelitian ini berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Shore dan Martin (1989) yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja secara umum bisa lebih mempengaruhi kinerja dari individu dibandingkan dengan komitmen organisasional. Sikap umum terkait organisasi seperti komitmen tersebut lebih dekat jika dihubungkan dengan perilaku terkait organisasi seperti niat untuk keluar atau perilaku penarikan. Artinya bahwa kepuasan kerja bisa lebih berhubungan dengan kinerja individual daripada komitmen organisasional. Tidak berpengaruh tingginya hubungan tersebut dapat dikaji dari fakta di lokasi penelitian yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh dosen adalah dalam hal dilakukannya pengawasan (supervisi) sehingga mereka tidak merasa kesulitan dalam hal memberikan kinerja yang baik. Lebih jauh Shore dan Martin (1989) menyebutkan bahwa kinerja merupakan hasil dari perilaku yang



terbagi menjadi dua sifat yaitu produktif dan kontraproduktif. Sifat produktif merupakan sifat yang muncul dari hasil kerja yang baik dan kepuasan kerja yang sesuai dengan harapan karyawan. Sedangkan sifat kontraproduktif merupakan wujud perilaku karyawan atas ketidaknyamanan dan ketidakpuasan pekerjaan yang dimiliki saat ini sehingga dampak akhir yang akan muncul adalah *turnover intention*.

Ostroff (1992) menyebutkan hasil penelitiannya yang juga berlawanan dengan hasil pada penelitian ini yaitu kepuasan kerja berpengaruh kuat terhadap kinerja. Sedangkan Elangovan (2001) menyatakan bahwa pengaruh dari kepuasan kerja dapat bekerja melalui komitmen organisasional. Hasil penelitian Elangovan (2001) tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja memang tidak bisa bekerja secara langsung menuju kinerja dosen, sehingga diperlukan mediator dimana dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional.

5. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Dosen

Komitmen organisasional menurut Steers (1977) bahwa komitmen terhadap organisasi atau komitmen organisasional ini sebagai peristiwa dimana individu sangat tertarik atau merupakan ketertarikan individu terhadap tujuan, nilai serta sasaran dari organisasi. Sehingga komitmen menjadi lebih dari sekedar keanggotaan dalam organisasi, tetapi juga merupakan kesediaan untuk mengupayakan segala yang terbaik bagi organisasi, melakukan yang terbaik bagi kepentingan organisasi untuk mencapai tujuan. Sedangkan kinerja diartikan sebagai kesuksesan yang dicapai seseorang melaksanakan suatu pekerjaan. Kesuksesan yang dimaksud tersebut ukurannya tidak dapat disamakan pada semua



orang, namun lebih merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya.

Komitmen organisasional dalam penelitian ini diukur menggunakan 3 indikator yaitu Komitmen Afektif, Komitmen Normative, dan Komitmen Kontinuans. Komitmen normatif merupakan indikator dari komitmen organisasional yang dominan membentuk dalam penelitian ini. Sebagian besar dosen pada lingkup Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur, memberikan persepsi bahwa dengan komitmen keberlangsungan yang tinggi akan menjadikan mereka nyaman bekerja di organisasi sehingga ada perasaan berat untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini. Alasan utama dari kondisi tersebut adalah karena banyak praktisi yang ingin mengajar namun tidak semua praktisi bisa mengajar dengan baik. Kreatifitas dan inovasi yang mereka miliki dalam melakukan tugas pengajaran sudah melekat pada dirinya sehingga terdapat banyak kesempatan dalam dunia pengajaran yang dapat diperoleh.

Kinerja yang ditampilkan oleh dosen pada penelitian ini sebagaimana yang diuraikan sebelumnya, diukur hanya dengan 1 indikator yaitu Pendidikan dan Pengajaran. Berdasarkan fakta di lokasi peneltian, diketahui bahwa dosen memiliki kesadaran akan tugas utamanya sebagai tenaga pengajar yang sebagian besar tugas utamanya adalah kepada mahasiswa. Dengan komitmen dan prinsip tersebut maka dapat meningkatkan kinerja yang ditampilkan. Oleh karena itu dapat diketahui bahwa semakin positif komitmen organisasional khususnya komitmen normatif yang dimiliki oleh dosen di lingkup Perguruan Tinggi Swasta lokasi penelitian ini mempengaruhi peningkatan dari kinerja yang ditampilkan.

Ditinjau dari *outer weight* diketahui bahwa komitmen normatif merupakan indikator yang mendominasi komitmen organisasional dosen di Perguruan Tinggi Swasta Jawa Timur. Lebih rinci diketahui juga bahwa dominasi tersebut berasal dari sebagian besar dosen yang mempersepsikan bahwa dengan komitmen yang dimilikinya tersebut menyebabkan adanya perasaan berat untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini. Kinerja dosen yang sebagian besar diketahui berasal dari bidang pendidikan dan pengajaran menunjukkan bahwa tugas utama mereka adalah di bidang pendidikan dan pengajaran khususnya dalam hal pembimbingan kepada mahasiswa yang sedang menyusun Tugas Akhir mereka juga memahami arti penting tugasnya dalam bidang penelitian dan pengembangan di Perguruan Tinggi Swasta tempatnya bekerja. Hasil koefisien jalur yang dihasilkan dalam analisis ini menunjukkan bahwa persepsi komitmen organisasional yang dimiliki oleh dosen terhadap kinerja yang ditampilkan adalah terbukti signifikan. Dengan demikian semakin positifnya komitmen organisasional yang dimiliki oleh dosen di lingkup Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Timur berdampak pada peningkatan kinerja yang ditampilkan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudiro (2009) tentang Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Edukatif/Dosen (Studi di Universitas Brawijaya Malang); Kesimpulan dari penelitian ini adalah hasil pengujian secara bersama-sama (simultan) diketahui komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga edukatif/dosen. Pengujian secara parsial menghasilkan kesimpulan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja



tenaga edukatif/dosen, dan secara parsial kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga edukatif/dosen. Hasil penelitian sebelumnya telah menyebutkan bahwa terdapat hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan (Suliman dan Iles, 2000; Suliman, 2002; Maxwell dan Steele, 2003).

Yousef (2000) mengemukakan bahwa seorang karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi akan lebih cenderung menyesuaikan dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen tinggi akan lebih bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Sehingga karyawan yang berkomitmen tentu akan lebih mampu menampilkan tingkat kinerja yang baik.

6. Peran Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen

Berdasarkan pada hasil koefisien jalur dalam analisis menunjukkan bahwa persepsi budaya organisasi yang dimiliki dosen mempengaruhi kinerja mereka melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Namun setelah dilakukan analisa mediasi menggunakan uji sobel (*Sobel Test*) untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh mediasi kedua variabel tersebut secara bersamaan sebagaimana Tabel 5.4.1 dan Lampiran 9, diketahui bahwa Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional secara bersama-sama tidak memiliki peran dalam memediasi hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen. Hal ini berarti peningkatan kinerja dosen tidak dapat dilakukan berdasarkan budaya organisasi melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara bersamaan di lingkup



Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur. Peningkatan kinerja dosen hanya dapat dilakukan secara parsial dari pengaruh Budaya Organisasi melalui adanya peran Komitmen Organisasional yang dimiliki oleh setiap dosen sebagai unsur penunjang kinerjanya, sedangkan Kepuasan kerja tidak mampu menunjang Budaya Organisasi dalam meningkatkan kinerja dosen.

Sebelumnya telah dilakukan penelitian terdahulu mengenai budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Renyowijoyo (2003) mengajukan kerangka konseptual mengenai dimensi – dimensi sub budaya organisasi dengan keterkaitannya atas prestasi kerja karyawan, yang ditengahi oleh komitmen organisasional dan kepuasan kerja.

Budaya organisasi ditelaah sebagai tiga variabel yaitu budaya birokrasi, budaya inovatif, dan budaya suportif. Sementara kepuasan kerja karyawan dievaluasi hanya pada satu dimensi saja. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi birokrasi memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen organisasional dibandingkan dengan Budaya organisasi suportif dan inovatif.

Sangaji (2009) dalam penelitiannya menggambarkan konsep Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja dosen dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konsep budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja dosen melalui mediasi Kepuasan kerja. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005) yang menggambarkan kerangka konseptual mengenai budaya organisasi terhadap hasil perilaku terkait pekerjaan (kinerja) dengan dimediasi oleh motivasi dan kepuasan kerja.

Terdapat penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja yaitu Judge *et al.*, (2001) yang dalam penelitiannya menunjukkan hasil angka korelasi kepuasan – kinerja yang telah diuraikan sebelumnya, bahwa diperkirakan korelasi yang benar dari sebuah populasi adalah sekitar 0,30. Penelitian ini secara lebih dekat mempertimbangkan hubungan antara kepuasan dan kinerja, baik secara empiris dalam menyelidiki hubungan tersebut dan juga melihat secara khusus pada potensi mediator dan moderator dari hubungan kepuasan dengan kinerja.

Penelitian terdahulu terdapat pula yang menguatkan hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasional yaitu hasil studi Shaw dan Reyes (1992) juga mengungkapkan bahwa orientasi nilai guru memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional mereka dapat mendukung anggapan ini bahwa komitmen organisasional dapat diterima sebagai *output* budaya organisasi karena komponen budaya organisasi seperti norma-norma, simbol, nilai, keyakinan, dan dasar asumsi membentuk komitmen organisasional (Shaw dan Reyes, 1992).

Konsep mediator dalam penelitian ini berlandaskan pada konsep penelitian terdahulu yaitu Renyowijoyo (2003) dan Sangaji (2009). Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian oleh Sangaji (2009) dan Koesmono (2005), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki potensi untuk memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja namun pada penelitian ini kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan tersebut. Terdapat penelitian terdahulu yang sesuai dengan peran mediasi dalam penelitian ini, Shaw dan Reyes (1992) menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki peran dalam memediasi

hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja sebagaimana pada hasil penelitian ini.

Berdasarkan hasil studi terdahulu tersebut memperkuat hasil dalam penelitian ini yang menyebutkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur tidak dapat dimediasi secara bersama-sama melalui jalur pengaruh dari variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional. Dampak mediasi dari kepuasan kerja dan komitmen organisasional ditemukan tidak bersama-sama. Dampak mediasi yang berlaku pada hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja dosen hanya komitmen organisasional, tetapi tidak untuk kepuasan kerja dosen di lingkup Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur. Tidak signifikannya peran mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja dosen dapat dijelaskan dengan fakta sebagai berikut.

1. Budaya organisasi yang didominasi oleh budaya inovatif dan diimplementasikan dalam wujud semangat yang selalu diberikan oleh perguruan tinggi kepada dosen dan didukung dengan pentingnya pencapaian tujuan dan misinya terhadap organisasi secara signifikan mampu meningkatkan kinerjanya terutama dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Selain itu, komitmen tersebut juga didukung dengan kesadaran yang tinggi akan tanggung jawab dosen sebagai pengajar.
2. Pemberian bimbingan kepada mahasiswa yang mengerjakan tugas akhir semakin menunjukkan kesadaran dosen sebagai tenaga pengajar yang tetap perlu mengembangkan ilmunya serta memberikan arahan kepada

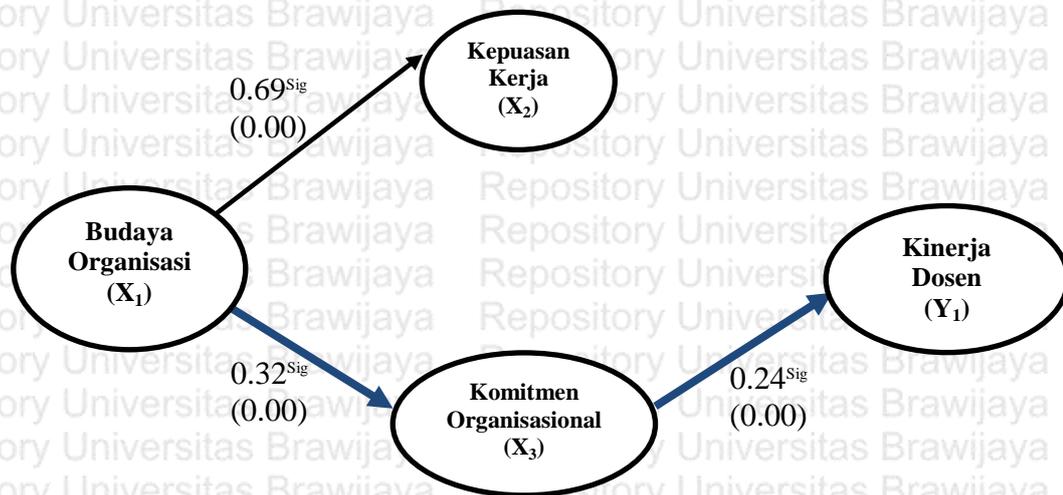


mahasiswanya melalui kemampuan dan pengalaman dalam bidang pendidikan dan pengajaran.

5.7 Pembahasan Model Hasil

Penelitian ini mencoba untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen dalam lingkup Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur melalui moderasi variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Pada diagram jalur model hasil pengujian hipotesis (Gambar 5.4) diketahui bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional dosen, komitmen organisasional dengan kinerja dosen. Diagram jalur model hasil pengaruh variabel yang signifikan disajikan pada Gambar 5.5 berikut :

Gambar 5.5
Diagram Jalur Model Hasil



Hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi akan semakin mendorong peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan oleh dosen dalam lingkup Perguruan

Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur. Indikator budaya inovatif merupakan indikator yang mendominasi bentukan dari kondisi budaya organisasi yang diterapkan. Secara spesifik, hal yang dapat membentuk kondisi budaya inovatif tersebut salah satunya adalah pemberian semangat dalam penyelesaian tugas pengajarannya. Sedangkan pada kepuasan kerja, secara spesifik kepuasan terhadap pekerjaannya dikarenakan banyaknya kebermanfaatannya dan peluang selama menjalani profesi sebagai seorang dosen. Dengan demikian dapat diketahui bahwa semakin kuat pengaruh budaya organisasi semakin mendorong peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan oleh dosen. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Renyowijoyo (2003) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif namun lemah dan tidak signifikan antara budaya organisasi suportif dan budaya birokrasi dengan prestasi kerja karyawan. Sementara budaya organisasi inovatif mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi kerja karyawan. Sebab budaya ini juga mendorong pekerja untuk berkreasi, menciptakan sesuatu yang benar-benar baru dan asli sehingga kreatifitas pekerja sangat dihargai. Faktanya, dengan adanya semangat yang diberikan oleh pihak perguruan tinggi tempatnya bekerja tersebut menjadikan dosen-dosen termotivasi dalam penyelesaian tugas pengajaran. Mereka sadar akan tuntutan profesinya sebagai tenaga pengajar yang harus selalu inovatif dalam kegiatan atau metode pengajaran. Dosen-dosen juga termotivasi dengan adanya peluang-peluang yang diperoleh selama menjadi dosen. Kondisi tersebut berdampak pada kepuasan kerja yang dirasakan oleh dosen yang didominasi pada indikator kepuasan terhadap pekerjaannya sebagai dosen.



Persepsi dosen terhadap budaya organisasi dengan komitmen organisasional menunjukkan hasil pengaruh yang signifikan. Adanya budaya dengan pemberian semangat yang dilakukan oleh organisasi terhadap karyawannya (dosen) mendorong peningkatan komitmen normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan dan misi organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Shaw dan Reyes (1992) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional dapat diterima sebagai *output* budaya organisasi karena komponen budaya organisasi seperti norma-norma, simbol, nilai, keyakinan, dan dasar asumsi membentuk komitmen organisasional. Inovasi yang dimiliki oleh dosen-dosen terutama dalam hal kreatifitas metode-metode pengajaran yang telah berkembang menjadikan mereka yakin untuk tetap pada pekerjaan dan organisasinya saat ini. Selain itu, banyaknya peluang untuk mendapatkan beasiswa, menjadi seorang peneliti, melakukan penelitian, dan sertifikasi dosen berpotensi menambah pundi-pundi penghasilan seorang dosen dalam keluarga juga merupakan salah satu pertimbangan dari beratnya keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini.

Budaya organisasi yang kuat tidak dapat secara langsung mempengaruhi peningkatan kinerja yang ditampilkan oleh dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sangaji (2009) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja. Jika ditinjau dari hasil penelitian ini, perlu adanya suatu mediator yang menghubungkan budaya organisasi dengan kinerja dosen. Selain itu, hasil

penelitian ini memperkuat pendapat Madsen dan Mabokela (2000) bahwa budaya organisasi yang kuat memberikan dampak kepada bagaimana seseorang berperilaku dan memperkuat ekspektasi dalam mempengaruhi anggota organisasi.

Ketika nilai – nilai inovatif yang utama dalam menunjukkan budaya dosen swasta, maka muncul ekspektasi yang lebih tentang bagaimana mereka (dosen) dalam berperilaku di pekerjaan (kinerja dosen) yang lebih tercermin dalam hal penelitian dan pengembangan. Namun, hasil penelitian ini berlawanan dengan studi yang dilakukan oleh Koesmono (2005), yang meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur, dimana budaya organisasi dapat memberikan dampak terhadap kinerja karyawan secara langsung.

Hal ini dapat dijelaskan dengan fakta di lokasi penelitian yang menunjukkan bahwa budaya yang ada dalam organisasi Perguruan Tinggi Swasta tidak dikhususkan kepada budaya penelitian atau budaya riset, tetapi lebih difokuskan kepada hal pendidikan dan pengajaran. Sedangkan dalam prosesnya, kebanyakan dari mereka kesulitan untuk fokus terhadap penelitian dan pengembangan dikarenakan tuntutan organisasi terhadap kegiatan mengajar yang fokus kepada kuantitas, bukan kepada kualitas. Kegiatan mengajar kelas yang lebih banyak membuat budaya organisasi yang lebih dicerminkan oleh budaya inovatif tidak dapat mendorong kinerja dosen yang dicerminkan oleh indikator pendidikan dan pengajaran dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur.

Kepuasan kerja tinggi yang dirasakan oleh dosen di lingkup Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur terutama dalam hal pekerjaan itu



sendiri tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja yang ditampilkan oleh dosen terutama dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Hasil penelitian mendekati argumen yang dikemukakan oleh Iaffadano dan Muchinsky (1985) tentang korelasi yang begitu rendah diantara kepuasan kerja dan kinerja. Selain itu hasil koefisien jalur yang tidak signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja ini juga membantu menguatkan pendapat dari Cook (2008) yang menyatakan bahwa beberapa hubungan atau keterkaitan diantara kepuasan kerja dan kinerja itu bersifat *spurious*/palsu. Namun, hasil penelitian ini berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Shore dan Martin (1989) yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja secara umum bisa lebih mempengaruhi kinerja dari individu dibandingkan dengan komitmen organisasional. Hal ini dapat dijelaskan dengan fakta di lokasi penelitian yang menunjukkan bahwa bidang pendidikan dan pengajaran menurut mereka mampu menunjang pencapaian tujuan dan misi dalam organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasional terutama yang berhubungan dengan normatif dengan organisasi di lingkup Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur berpengaruh pada peningkatan kinerja yang ditampilkan terutama dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudiro (2009) yaitu pengujian secara parsial menghasilkan kesimpulan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga edukatif/dosen, dan secara parsial kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen. Dengan komitmen organisasional yang tinggi dan prinsip yang kuat tentang tugasnya sebagai pengajar maka dapat meningkatkan kinerja yang ditampilkan. Kinerja dosen yang sebagian besar diketahui berasal dari bidang



pendidikan dan pengajaran menunjukkan bahwa focus dan tugas utama dosen adalah di bidang pendidikan dan pengajaran khususnya dalam hal pembimbingan kepada mahasiswa yang sedang menyusun tugas akhir mereka juga memahami arti penting tugasnya dalam bidang penelitian dan pengembangan di Perguruan Tinggi Swasta tempatnya bekerja. Mereka memahami arti penting dalam setiap tugas dan tanggung jawabnya dikarenakan faktor pencapaian tujuan dan misinya dengan organisasi yang secara langsung berhubungan dengan komitmennya terhadap organisasi. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Yousef (2000) bahwa seorang karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi akan lebih cenderung menyesuaikan dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen tinggi akan lebih bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Sehingga karyawan yang berkomitmen tentu akan lebih mampu menampilkan tingkat kinerja yang baik.

Berdasarkan pada hasil koefisien jalur dalam analisis menunjukkan bahwa persepsi budaya organisasi yang dimiliki dosen mempengaruhi kinerja mereka tidak melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara bersama-sama, melainkan hanya ditunjang berdasarkan komitmen organisasional. Terdapat dua penelitian yang memiliki konsep hubungan budaya organisasi menggunakan dua mediator yaitu Renyowijoyo (2003) dan Koesmono (2005). Renyowijoyo (2003) mengajukan kerangka konseptual mengenai dimensi – dimensi sub budaya organisasi dengan keterkaitannya atas prestasi kerja karyawan, yang ditengahi



oleh komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya organisasi birokrasi memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen organisasional dibandingkan dengan Budaya organisasi suportif dan inovatif. Sedangkan Koesmono (2005) menggambarkan kerangka konseptual mengenai budaya organisasi terhadap hasil perilaku terkait pekerjaan (kinerja) dengan dimediasi oleh motivasi dan kepuasan kerja. Judge *et al.*, (2001) dalam penelitiannya menunjukkan hubungan antara kepuasan dan kinerja, baik secara empiris dalam menyelidiki hubungan tersebut dan juga melihat secara khusus pada potensi mediator dan moderator dari hubungan kepuasan dengan kinerja. Hasil studi Shaw dan Reyes (1992) juga mengungkapkan bahwa komitmen organisasional dapat diterima sebagai *output* budaya organisasi karena komponen budaya organisasi seperti norma-norma, simbol, nilai, keyakinan, dan dasar asumsi membentuk komitmen organisasional. Berdasarkan hasil studi terdahulu tersebut memperkuat hasil dalam penelitian ini yang menyebutkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja dosen di lingkup Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur hanya melalui mediasi dari variabel komitmen organisasional.

5.8 Kontribusi Penelitian

5.8.1 Kontribusi Teoritis

Teori yang digunakan sebagai dasar dalam penelitian ini adalah Teori Budaya Organisasi Wallach (1983) yang menyebutkan bahwa secara umum Budaya Organisasi terdiri dari budaya birokratif, budaya inovatif dan budaya suportif. Hasil pengujian dari indikator budaya organisasi yang digunakan pada



penelitian ini berdasarkan persepsi dosen terbukti indikator yang paling dominan dalam membentuk budaya organisasi adalah indikator budaya inovatif. Dalam konteks perguruan tinggi hal ini menjadi salah satu keterbaruan dimana seorang dosen membutuhkan manifestasi nilai – nilai inovasi dalam institusinya untuk dapat menunjang kepuasan kerja, rasa berkomitmen mereka, sehingga pada akhirnya dapat menunjang hasil kinerja dosen yang lebih baik.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Sudiro (2009) yaitu pengujian secara parsial menghasilkan kesimpulan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga edukatif/dosen, dan secara parsial kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen. Secara teori kontribusi penelitian ini dilandaskan pada Teori Budaya Organisasi yang menunjukkan bahwa budaya organisasi khususnya dalam hal budaya inovatif berupa pemberian semangat kepada dosen selama proses penyelesaian tugas yang diemban berdampak secara tidak langsung kepada kinerja yang ditampilkan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Peran mediasi ini hanya berlaku untuk komitmen organisasional, tidak berlaku untuk kepuasan kerja. Faktor utamanya adalah pencapaian tujuan dan misi dosen-dosen dengan perguruan tinggi tempatnya bekerja saat ini. Adanya peluang-peluang dalam hal pengembangan potensi diri, ilmu pengetahuan serta metode pembelajaran mampu lebih meningkatkan rasa komitmen yang telah dimilikinya selama ini terhadap organisasi Perguruan Tinggi Swasta tempatnya bekerja.

Penelitian ini juga menggarisbawahi bahwa sikap terhadap pekerjaan (kepuasan kerja) tidak dapat memprediksi secara langsung tingkat kinerja dosen.

Hal ini bertentangan dengan kajian teoritis dan empiris terdahulu yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja erat kaitannya dengan kinerja karyawan seperti yang dikemukakan oleh Shore dan Martin (1989) bahwa kepuasan kerja secara umum bisa lebih mempengaruhi kinerja dari individu dibandingkan dengan komitmen organisasional. Sikap umum terkait organisasi seperti komitmen tersebut lebih dekat jika dihubungkan dengan perilaku terkait organisasi seperti niat untuk keluar atau perilaku penarikan. Artinya bahwa kepuasan kerja bisa lebih berhubungan dengan kinerja individual daripada komitmen organisasional. Hal ini dapat dijelaskan dengan perbedaan kondisi obyek penelitian yang cenderung kepuasan kerjanya dibentuk oleh pekerjaannya sendiri sebagai seorang dosen dengan alasan karena banyaknya kebermanfaatan dan peluang yang diperoleh. Kinerja yang dianggap lebih penting untuk dikembangkan saat ini oleh dosen adalah dalam bidang pendidikan dan pengajaran karena berhubungan dengan pencapaian tujuan dan misi dengan Perguruan Tinggi Swasta tempatnya bekerja, sehingga dalam penelitian ini komitmen organisasional lebih mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen dibandingkan kepuasan kerja.

5.8.2 Kontribusi Praktis

Penelitian ini dapat berkontribusi secara praktis terhadap pengembangan institusi Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur. Secara umum, penelitian ini menunjukkan dan menjelaskan (mengeksplanasi) tentang adanya dua mediasi yaitu Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional dalam konstruk model namun menunjukkan hasil yang tidak signifikan dalam perannya sebagai



mediasi terhadap hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Dosen.

Berikut uraian secara lebih lengkap :

1. Kepuasan kerja dan Komitmen organisasional secara bersama-sama tidak mampu memediasi hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Dosen.
2. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja dosen. Tidak signifikannya mediasi kepuasan kerja dijelaskan dengan fakta yaitu budaya organisasi yang didominasi oleh budaya inovatif dan diimplementasikan dalam wujud semangat yang selalu diberikan oleh perguruan tinggi kepada dosen dan didukung dengan pentingnya pencapaian tujuan dan misinya terhadap organisasi secara signifikan mampu meningkatkan kinerjanya terutama kewajibannya sebagai tenaga pendidik dan pengajar yang diwujudkan salah satunya dengan pembimbingan kepada mahasiswa yang sedang menempuh tugas akhir sehingga meningkatkan kesadarannya akan tanggung jawab dosen sebagai pengajar yang tetap perlu mengembangkan ilmunya serta memberikan arahan kepada mahasiswanya. Hal ini lebih mendukung peran mediasi komitmen organisasional daripada kepuasan kerja dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen.
3. Komitmen Organisasional mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja dosen. Hal ini menunjukkan bahwa konsep peran dua variabel yang diajukan menjadi mediasi yaitu Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional hanya satu variabel mediasi yang mampu memberikan perannya dalam menunjang peningkatan kinerja dosen berdasarkan budaya



organisasi, yaitu Komitmen Organisasional. Secara lebih spesifik, diketahui bahwa komitmen organisasional dosen yang dibentuk oleh pencapaian tujuan dan misi di organisasi disebabkan karena mereka merasa berat untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini. Jika dikaitkan dengan budaya organisasi, upaya dalam peningkatan komitmen afektif dan keberlangsungan dosen dengan cara perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur diharapkan selalu kontinu memberikan semangat kepada dosen dalam setiap penyelesaian dan pencapaian tugasnya. Selain itu, menciptakan atmosfer budaya inovasi yang penuh kreatifitas, ide-ide, dan inovasi yang pada akhirnya memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur.

5.9 Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan – keterbatasan penelitian antara lain :

1. Pada penelitian ini, generalisasi hasil penelitian hanya berlaku pada dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur, tidak dapat diterapkan pada perguruan tinggi negeri atau perguruan tinggi swasta yang lainnya. Hal ini perlu digarisbawahi mengingat konsep dan sistem pembelajaran yang berbeda.
2. Penelitian ini tidak bersifat longitudinal, melainkan *cross section*. Oleh karena itu, memungkinkan adanya ketidakstabilan kondisi dan fenomena terkait budaya organisasi yang belum bisa tertangani dalam penelitian ini.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dan saran sebagai berikut.

6.1 Kesimpulan

1. Budaya organisasi dalam lingkup perguruan swasta hasil *merger* di Jawa Timur yang secara spesifik dibentuk oleh budaya inovatif mampu meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh dosen terutama dalam hal pekerjaannya sebagai dosen. Alasan utamanya karena mereka merasa mendapatkan kesempatan untuk berkreasi serta banyak memperoleh manfaat dan peluang serta memberikan inovasi dalam tugas pengajaran yang diemban serta dengan adanya motivasi berupa semangat dari pihak perguruan tinggi swasta kepada setiap dosen dalam penyelesaian tugasnya.
2. Budaya organisasi dalam lingkup perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur yang secara spesifik dibentuk oleh budaya inovatif mampu meningkatkan komitmen organisasional dosen yang dibentuk terutama oleh komitmen normatif. Dengan demikian, semakin kuatnya budaya inovatif yang diterapkan dalam organisasi mampu meningkatkan komitmen organisasional dosen terutama hal pencapaian tujuan dan misinya di dalam organisasi.
3. Budaya organisasi dalam lingkup perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur yang secara spesifik dibentuk oleh budaya inovatif secara langsung tidak mampu meningkatkan kinerja yang ditampilkan oleh dosen di



perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur terutama dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Dengan demikian, kuatnya budaya inovatif yang diterapkan dalam organisasi tidak mampu meningkatkan kinerja dosen terutama dalam bidang pendidikan dan pengajaran.

4. Kepuasan kerja yang dibentuk oleh pekerjaan itu sendiri yaitu sebagai dosen secara langsung tidak berdampak pada peningkatan kinerja dosen dalam lingkup perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur yang dibentuk terutama dalam bidang pendidikan dan pengajaran.
5. Komitmen organisasional yang lebih dibentuk oleh komitmen normatif, mampu meningkatkan kinerja dosen terutama dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Dengan komitmen yang tinggi dan prinsip yang kuat terutama dalam hal pencapaian tujuan dan misinya di organisasi dan tentang tugasnya sebagai pengajar maka dapat meningkatkan kinerja yang ditampilkan terutama di bidang pendidikan dan pengajaran.
6. Dosen dalam lingkup perguruan tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur memberikan persepsi bahwa budaya yang diterapkan dalam organisasi perguruan tinggi mereka dapat memberikan dampak terhadap kinerja masing – masing dosen, tetapi perlu digaris bawahi bahwa dampak budaya organisasi ini hanya dapat bekerja melalui mediasi komitmen organisasional tanpa pengaruh mediasi dari kepuasan kerja.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat dirumuskan rujukan saran bagi Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur antara lain sebagai berikut :



6.2.1 Perguruan Tinggi swasta hasil *merger* di Jawa Timur

1. Peningkatan kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta hasil *merger* di Jawa Timur dapat dilakukan berdasarkan budaya khususnya budaya inovatif yang berlaku di organisasi namun tidak melalui kepuasan kerja melainkan penerapan komitmen organisasional khususnya komitmen yang berhubungan dengan keberlanjutan dosen dengan organisasinya. Oleh karena itu, perlu peningkatan dalam hal kepuasan kerja dari segala aspek terutama pembenahan dalam hal supervisi. Pentingnya supervisi terhadap dosen atau tenaga pengajar untuk menunjang kepuasan terhadap pekerjaan mereka, yang pada akhirnya dapat menunjang kinerja yang mereka tampilkan.
2. Sebagian besar dosen memiliki persepsi yang tinggi atas budaya inovatif di lingkungan perguruan tinggi swasta, namun selama ini penerapan budaya organisasi lebih dibentuk oleh budaya birokrasi. Oleh karena itu perlu dilakukan peningkatan budaya inovatif misalnya dengan memberikan kepercayaan pada dosen dalam mengambil keputusan yang bisa dipertanggung jawabkan pada saat situasi yang mendesak.
3. Dalam penerapannya di organisasi kerja menunjukkan bahwa perlu adanya peningkatan dalam hal sikap dan keberlangsungan (komitmen afektif dan kontinuans) dosen di organisasinya. Dengan cara selalu memberikan keleluasaan untuk mengeksplor potensi diri sehingga dosen merasa dihargai, memberikan kesempatan studi lanjut, memberikan beban mengajar maksimal 12 sks sehingga sisa waktu kerjanya dapat digunakan untuk melaksanakan Tri



Dharma yang lain, dan memfasilitasi dan mendorong dosen untuk mengurus kepankangan.

4. Dalam hal kinerja dosen, diketahui bahwa sebagian besar aktivitas dosen terfokus pada bidang pendidikan dan pengajaran yang didukung juga dengan adanya fakta bahwa jumlah tenaga pengajar dan asisten ahli menduduki persentase terbesar. Oleh karena itu, perlu adanya peningkatan Tri Dharma yang lain (penelitian dan pengembangan, pengabdian masyarakat, dan unsur lainnya) yang bertujuan agar terdapat peningkatan kepankangan dosen sehingga berdampak positif terhadap akreditasi Perguruan Tinggi.

6.2.2 Peneliti selanjutnya

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti lebih jauh mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan kinerja dosen dengan mediasi kepuasan kerja dan pengaruh langsung budaya organisasi.
2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti lebih jauh pola hubungan budaya organisasi yang tidak secara langsung dapat mempengaruhi kinerja individu. Pengkajian perlu dilakukan khususnya pada sub analisis tipe budaya organisasi terhadap hasil-hasil sikap maupun perilaku individu.
3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk dapat meneliti konsep budaya organisasi dan kinerja dosen pada perguruan tinggi negeri dengan pengembangan demografi di luar Jawa timur.



DAFTAR PUSTAKA

Abu Bakar, Raida, Abdul Latif Salleh dan Lee Chee Lin. 2008. How We Do Things Around Here: Implications of Corporate Culture On Job Performance. *The Business Review, Cambridge Vol. 9 Num. 2 Summer 2008*.

Allen, Natalie J., John P. Meyer. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *The British Psychological Society : Journal of Occupational Psychology Vol 63, No 1-18*.

Allen, Natalie J dan John P. Meyer. 1991. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, Vol 1 No 1 pp 61 - 89*.

Amiot, C. E., Terry, D. J., dan Callan, V. J. 2007. Status, equity and social identification during an intergroup merger: A longitudinal study. *British Journal of Social Psychology, 46, 557-577*

Arishanti, Klara Innata. 2007. Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Psikologi Volume 1, No. 1, Desember 2007*

As'ad, Moch. 2004. Psikologi industri: Seri ilmu manajemen sumber daya manusia. Yogyakarta: Penerbit Liberty.

Barney, Jay B. 1986. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?. *The Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3 (Jul., 1986), pp. 656-665*.

Bateman, Irvine. T. dan S., Strasser, S. 1984. A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal, 27: 95-112*.

Brown, Danette L. 2011. Study of The Relationship Between Organizational Culture and Job Satisfaction in Small Non Profit Organizations. *Capella University : Dissertation*.

Burdahyat. 2009. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Perawat Pelaksana di RSUD Sumedang Tahun 2009. *Universitas Indonesia : Thesis*.

Burrello, L., dan Reitzug, U.C. 2006. Transforming context and developing culture in schools. *Journal of Counseling and Development*, 71 (6), 669-677). Dec. 30, 2006 - EBSCO host database.

Carmeli, Abraham. 2005. The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior. *International Journal of Manpower*, 26, 177-195.

Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M., dan Weber, Y. 1992. Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*, 13, 319-334.

Chi, Hsin Kuang, Huery Ren Yeh and Chiou Huei Yu. 2004. The Effects of Transformational Leadership, organizational culture, job satisfaction on the organizational performance in the non profit organizations. *Leadership and Organization Development Journal*.

Curry, James P., Douglas S. Wakefield, James L. Price and Charles W. Mueller. 1986. On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 4 (Dec., 1986), pp. 847-858.

Davis, Keith dan Newstrom, John W. 2001. Perilaku Dalam Organisasi, edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Agus Dharma, S.H.,M.Ed, Jakarta : Penerbit Erlangga

Dean B. McFarlin dan Robert W. Rice. 1992. The Role of Facet Importance as a Moderator in Job Satisfaction Processes. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 1 (Jan., 1992), pp. 41-54.

Denison, D. 1990. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *John Wiley & Sons, New York, NY*.

Denison, D.R. 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.

Dimmitt, M. A. 2005. Organizational culture, faculty culture, and faculty professionalization in an urban community college system. *Dissertation Abstracts International*, 65(09), 3298. (UMI No. 3145959) ProQuest database.

D.L. Nelson, M.A. Hitt, and J.C. Quick. 1990. What stresses HR professionals? *Personnel*, 67(8), (August), 36-39.



Donnelly D.P., Quirin J.J., David O'Bryan. 2003. "Auditor Acceptance of Dysfunctional Audit Behavior: An Explanatory Model Using Auditor's Personal Characteristics". *Behavioral Research In Accounting*. Vol 15, 87

Elangovan, A.R. 2001. Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit: A Structural Equation Analysis. *Leadership & Organization Development Journal*.

Foster, David J.G. 2007. Differences In Perceptions Of Organizational Culture : Executives, Administrators, And Faculty At North Texas Community Colleges. *A Dissertation : Doctor of Management in Organizational Leadership. ProQuest Information and Learning Company : UMI Number: 3264266*

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnnelly, J.H. 1997. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kedelapan Jilid 2, Alih Bahasa Nunuk Adiarni, Erlangga, Jakarta.

Glazer, S., Carole, S., & Short, K. M. 2004. A study of the relationship between organizational commitment and human values in four countries. *Human Relations*, 57(3), 323-345

Goldston, Brandy K. 2007. The Relationship between Traits of Organizational Culture and Job Satisfaction Within the Healthcare Setting. Walden University : *Dissertation*.

Griffith, J. 2002. 'Why change management fails'. *Journal of Change Management*, 2(4), 297-304

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. New Jersey : Pearson Education Inc.

Hambrick, D. C., dan Cannella, A. A. 1993. Relative standing: A framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*, 36, 733-762.

Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.

Hatch, Mary J. 1993. The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18, 657-693.

Hawkins, P. 1997. Organizational culture: Sailing between evangelism and complexity. *Human Relations*, 50, 417-440.



- Hofstede, Geert. 1998. Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19, p.477-492.
- Hulin, C. L., dan Judge, T. A. 2003. Job attitudes: A theoretical and empirical review. Dalam W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology* (Vol. 12, pp. 255-276). Hoboken, NJ: Wiley.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. 1985. Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Ivancevich, John M dan Michael T Matteson. 1999. *Organizational Behavior and Manahement*. Fifth Edition. New York USA : Irwin-McGraw-Hill.
- KEPMENKOWASPAN No.38 tahun 1999 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya. Jakarta.1999
- Koesmono, Teman. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi – Universitas Kristen Petra. <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. 1992. Corporate Culture and Performance. *The Free Press, New York, NY*,
- Kreitner R. dan Knicki A. Buelens. 2005. *Organizational Behaviour*, New York : McGraw Hill.
- Lahiry, S. 1994. Building commitment through organizational culture. *Training & Development*, April, 50–52
- Lin, Hsing-er and Edward F. McDonough. 2010. Investigating The Role of Leadership and organizational culture in Foresting Innovation Ambidexterity. Hsinger.lin@gmail.com.
- Lawler, E. E. 1974. For a more effective organization -Match the job to the man. *Organizational Dynamics*, 3(1), 19-29
- Lund, Daulatram B. 2003. Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18, 219–234.
- Luthans, S Fried, 1992, *Organizational Behavior*, Japan: McGraw Hill International Book Company.
- Luthans, Fred. 2006. “Perilaku Organisasi”, Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta



- Macintosh, Eric W. ,Alison Doherty. 2010. The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review* 13 (2010) 106–117.
- Mangkunegara. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT Remaja Rosdakarya : Bandung.
- Mansor, Muzainah, Mahamad Tayib. 2010. An Empirical Examination of Organisational Culture, Job Stress and Job Satisfaction within the Indirect Tax Administration in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science Vol. 1 No. 1; October 201*.
- Marmenout, Katty. 2010. Employee Sensemaking in Mergers: How Deal Characteristics Shape Employee Attitudes. *Journal of Applied Behavioral Science*. 46: 329
- Martoyo, S. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. BPFE:Yogyakarta.
- Mathieu, J. and Zajac, D. 1990. ‘A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment’. *Psychological Bulletin*. 108, 2, 171-194.
- Mathis, L Robert and Jackson H. John. 2006. Human Resource Management, *Ninth Edition, USA: South Western College Publishing*.
- Mathis, John. H, Jacson. 2001. Manajemen Sumberdaya Manusia, Terjemahan, Salemba Empat, Jakarta
- Morse P.M. and H. Feshback. 1953. *Methods of Theoretical Physic*. New York: McGraw Hill.
- Mundarti. 2006. Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Dalam Melaksanakan Proses Belajar Mengajar di Prodi Kebidanan Magelang Politeknik Kesehatan Semarang Tahun Akademik 2005 / 2006. Universitas Diponegoro : *Thesis*.
- Naicker, Nadaraj. 2008. Organizational Culture And Employee Commitment : A Case Study. *Durban University of Technology : Partial Fullfilment of The Requirement of MBA*.
- Newstrom, John W, Keith Davis. 1993. Organizational Behavior : *Human Behavior at Work, 9th, Ed Mc Graw-Hill, Inc. New York*.
- Nimran, Umar. 1997. *Perilaku Organisasi*, Penerbit Citra Media Surabaya, Cetakan Pertama.



- Ogbonna, Emmanuel and Lloyd C. Haris. 2000. Leadership style, organizational culture and performance : empirical evidence from UK companies. *Jurnal of Human Resource management*. 11:4. Pp 766-788.
- O'reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. <http://dx.doi.org/10.2307/256404>
- Ostroff, C. 1992. The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6): 963-974.
- Panggabean, M. S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pettigrew, A. M. 1979. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Peter Lok & Crawford, J. 2001. Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Management Psychology*, 16 (8), 594-613. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000006302>
- Peter Lok, Paul Z.Wang, Bob Westwood, John Crawford. 2007. Antecedents Of Job Satisfaction And Organizational Commitment And The Mediating Role Of Organizational Subculture . *Relation to Performance, Applied sychology. An International Review* , 54, 4, p. 490-514.
- Pramudyo, Anung. 2010. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta. *JBTI Vol.1, No.1, Februari 2010*.
- Renyiwijoyo, Muindro. 2003. Hubungan Antara Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Prestasi Kerja Karyawan : Studi Empiris Karyawan Sektor Manufaktur di Indonesia. *Universiti Utara Malaysia : Thesis*.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktek*, Penerbit Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Robbins. S. P. 1996. *Perilaku Organisasi*, Jilid 2, Prehallindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen. 2007. *Organizational Behaviour 12e*. *Prentice Hall*.



- Saari, L., & Judge, T. A. 2004. Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 395-407.
- Sangaji, Etta Mamang. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Pimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja. *PAEDAGOGIA, Jilid 12 Nomer.1, Februari 2009*
- Schneider, S.C. 1993. Cognition in organizational analysis: who's minding the store? *Organization Studies*, 14(3), 347-374
- Setiawati, Teti. 2009. Pengaruh Kompetensi kerja terhadap Kinerja Dosen (Studi Kasus Di FPTK UPI). *Media Pendidikan, Gizi dan Kuliner. Vol.1, Oktober 2009*
- Sheridan, John E. 1992. Organizational Culture and Employee Retention. *The Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 5 (Dec., 1992), pp. 1036-1056.*
- Schein, Edgar. H. 1985. Organizational culture and leadership. *San Francisco, CA: Jossey-Bass.*
- Schein, H Edgar. 1992. *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Schein. Edgar H. 2004. Organizational culture and leadership. *John Wiley and Son.*
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. 1991. Communication with employees following a merger: A Longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110–135.
- Shafritz, Jay M dan J. Steven Ott. 1987. *Classics of Organization Theory*, Brooks/Cole Publishing Company Pacific Grove, California.
- Shah, Abid Ali, Rehana Kouser, Muhammad Aamir, Ch. Mazhar Hussain, (2012), "The Impact of the Corporate Governance and the Ownership Structure on the Firm's Financial Performance and Its Risk Taking", *International Research Journal of Finance and Economics* Issue 93, pp. 45 –55
- Shah, Syed Zulfiqar Ali, Safdar ALi Butt, Mohammad Mohtasham Saeed, 2011, "Ownership structure and performance of firms: Empirical evidence from an emerging market", *African Journal of Business Management* Vol. 5(2), pp. 515-523
- Shaw, J., & Reyes, P. 1992. School cultures: Organizational value orientation and commitment. *The Journal of Educational Research*, 85(5), 295–302.



- Shore, L. M., & Martin, H. J. 1989. Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 625-638.
- Silverthorn DU. 2004. *Human physiology. An Intergrated approach*. Third Edition. San francisco : Pearson Education, Inc. p389-427
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. 1969. Measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand-McNally.
- Steers, Richard M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 1 (Mar., 1977), pp. 46-56.
- Sudiro, A. 2008. *Pengaruh Timbal Balik Antara Kepuasan Kerja Dengan Kepuasan Keluarga Dan Komitmen Kerja Serta Dampaknya Terhadap Prestasi Kerja Dan Karier Dosen (Studi Pada Universitas Negeri di Jawa Timur)*. Disertasi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Suliman, Abubakar dan Paul Iles. 2000. Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. MCB University Press : *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 No. 5, pp. 407-426.
- Suliman, Abubakr M.T. 2002. Is it really mediating construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate – Performance Relationship. MCB University Press Limited : *Journal of Management Development*, Vol.21 No.3, pp. 170-183.
- Sulung, Neila dan Rossi Sanusi. 2007. Hubungan Antara Motivasi dan Kinerja Dosen Jurusan Kebidanan Politeknik Kesehatan Padang. Program Magister Kebijakan dan Manajemen Pelayanan Kesehatan, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta 2007. Working Paper Series No. 9 April 2007, First Draft.
- Susanto, A.B.,FX Sujanto, Himawan W, Suwahjuhadi M, Patricia S, Wagiono Ismangil. 2008. Corporate Culture & Organization Culture, Jakarta: *The Jakarta Consulting Group*.
- Thoyib, Armanu. 2005. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol.7 No. 1 Maret 2005, hal. 60-73.



- Tjahjadi, Bambang. 2001, Konsep Budaya Organisasi, Kesenjangan Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi, *Majalah Ekonomi*, Th. XI, No.1.
- Tsui, Alfred S., Nifadkar, S. S., dan Ou, A. Y. 2007. Cross-national, crosscultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management*, 33, 426-478.
- Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
- Wallach, Ellen J. 1983. Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, Vol 37(2), Feb 1983, 28-36.
- Wexley K.N dan Yukl G.A, 1977. *Organizational Behavior and Personal Psychology*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- Widyarini, Dyah. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kreativitas Auditor/Pegawai Inspektorat Kabupaten Banjarnegara. Tesis : Universitas Diponegoro.
- Yetzer, R. M. 2004. Organizational culture, saga, and change: A case study of a rural New York state community college. *Dissertation Abstracts International*, 65(05), 1701. (UMI No. 3134665) ProQuest database.
- Yiing, Lee Huey. Kamarul Zaman Bin Ahmad. 2009. The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal Vol. 30 No. 1, 2009 pp. 53-86 q Emerald Group Publishing Limited.*
- Yousef, D. A. 2000. Organizational Commitment As Mediator Of The Relationship Between Islamic Ethics And Attitudes Toward Organizational Change. *Human Relations*. Vol.53(4) : 513-537