

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL PIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA

Etta Mamang Sangadji*

Program Pendidikan Ekonomi STKIP PGRI Pasuruan, Jawa timur

Abstract: *This research aims to look at the impact of organization practice and commitment of organization leader toward work satisfaction and its influence to the performance of Muhammadiyah University lecturers in East Java who have worked for above 3 years. The population was 1.181 people. Random sampling was applied to get 200 samples. Technique of collecting data used questionnaire, documentation, and interview. Technique of analyzing data used structural equation modeling (SEM) with Analysis at Moment Structure (AMOS) 4,01. The result of the research showed that (1) in variable of organization practice, manifestation of risk taking did not fulfill requirement as a measure; (2) all manifestations in organizational commitment variable were identified; (3) manifestation of achievement was not identified as a measure of work satisfaction variable; (4) all manifestations in lecturer's performance were identified; (5) organization practice and commitment of organizational leader had impact directly on lecturer's performance; (6) organizational practice and commitment of organizational leader had impact directly on work satisfaction; (7) organization practice influenced directly to lecturer's performance through work satisfaction whereas commitment of organizational leader had an impact directly on lecturer' performance through work satisfaction.*

Kata kunci: budaya organisasi, komitmen organisasional, pimpinan, kepuasan kerja, kinerja dosen

PENDAHULUAN

Studi tentang pengaruh budaya organisasi dan pengaruh komitmen pemimpin terhadap kinerja seseorang atau kinerja organisasi selalu menarik untuk diteliti. Robbins (2000) mengemukakan sikap atau perilaku anggota organisasi pada umumnya sangat dipengaruhi oleh sistem nilai yang dianut dalam suatu organisasi dan dipengaruhi pula oleh perilaku pemimpinya. Bahkan budaya organisasi seringkali juga bersumber dari budaya suatu bangsa dan agama. Robert N. Bellah dalam Madjid

(1987) mengemukakan bahwa Jepang yang maju dan modern dalam bidang ekonomi dan industri juga dipengaruhi oleh budaya nasional (budaya Samurai) yang kemudian diadopsi oleh organisasi bisnis menjadi budaya organisasi bisnis di Jepang. Ada hubungan dinamis antara agama Tokugawa dan kebangkitan ekonomi Jepang modern.

Studi tentang pengaruh budaya dan etos Islam serta komitmen pemimpin terhadap kemajuan ekonomi pernah dilakukan Bobock (dalam Madjid, 1987) yang

*Alamat korespondensi: Jalan Ki Hajar Dewantara, Pasuruan, Jawa Timur

diilhami oleh studinya Weber. Studi ini dilakukan di Afrika Timur khususnya kaum imigran Muslim dari IndoPakistan. Hasil studinya menyimpulkan bahwa semangat keagamaan sangat berperan penting dalam mendorong budaya kerja mereka. Faktor lain yang sangat menentukan pula adalah peranan dari kepemimpinan dan kepribadian Aga Khan III, Sir Sultan Muhammad Syah. Dalam rangkaian ajaran pemimpin keagamaan yang dipercayai sebagai Imam terdapat dorongan-dorongan kepada anggota-anggotanya untuk memodernisasi perilaku mereka dan praktik-praktik bisnis mereka. Studi tentang pengaruh ajaran Islam dan kepeloporan pedagang (kepemimpinan) Islam terhadap perkembangan ekonomi dan industri juga dilakukan oleh Clifford Geertz di Indonesia (dalam Abdullah, 1979) bahwa kemajuan ekonomi yang dicapai kaum muslim modernis (Muhammadiyah) di Kotagede Yogyakarta dan Pekalongan, ada persamaan etika Islam dan Protestan yang menjiwai semangat saudagar muslim yang berhasil sebagai pengusaha. Budaya Islam telah mendorong menciptakan budaya organisasi yang sehat, seperti disiplin, kejujuran, ketidakborosan, menghargai orang lain serta adanya keyakinan bahwa bekerja itu ibadah.

Pengaruh budaya terhadap kinerja dapat dilihat dari penelitian Daniel Denison dari University of Michigan Business School tentang hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja bisnis. Dalam penelitiannya selama 15 tahun dengan lebih dari 1000 perusahaan dengan ukuran sektor industri dan umum yang berbeda menunjukkan konsistensi yang sama (Jennifer dan Karen: 1994).

Alasan dilakukannya penelitian pada dosen di lingkungan Universitas Muhammadiyah di Jawa Timur adalah: (1) masih sangat terbatasnya penelitian yang dilakukan di dunia pendidikan yang berbasis Islam yang mencoba mengungkap pengaruh budaya organisasi dan komitmen pimpinan terhadap kepuasan dan pengaruhnya terhadap kinerja; (2) Universitas Muhammadiyah di Jawa Timur mengalami kemajuan

yang cukup luar biasa baik dari segi kuantitas maupun dari segi kualitas; dan (3) kemajuan yang dicapai oleh Universitas Muhammadiyah di Jawa timur juga tidak lepas dari komitmen pemimpin universitas dalam menjalankan semangat manajemen moderen dan semangat keagamaan (Islam) yang mengajarkan tentang komitmen akan kebenaran, kejujuran, amanah, dan keinginan untuk maju.

Berdasarkan alasan di atas, masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: (1) Apakah budaya organisasi terefleksikan pada perencanaan, kerjasama, komunikasi, pelatihan dan pengembangan, imbalan, pengambilan keputusan, pengambilan resiko, praktik manajemen, motivasi bekerja, keikhlasan, disiplin dan menghargai waktu, semangat egalitarian dan keterlibatan dalam melaksanakan ibadah?; (2) Apakah komitmen organisasional pimpinan Universitas Muhammadiyah terefleksikan pada *ash-shiddiq* (benar atau jujur), *al-amanah* (dapat dipercaya), *at-tabliqh* (dapat mengkomunikasikan idenya dan pikirannya), *al-fattonah* (cerdik dan bijaksana), komitmen efektif, komitmen keberlanjutan dan komitmen normatif; (3) Apakah kepuasan kerja dosen terefleksikan pada kebijakan/administrasi organisasi, supervisi, kondisi kerja, hubungan antar personal, gaji, keamanan kerja, prestasi kerja, tanggung jawab, kesempatan untuk tumbuh/berkembang, pengakuan, pekerjaan itu sendiri?; (4) Apakah kinerja dosen terefleksikan pada kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat serta kegiatan penunjang?; (5) Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen baik langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja dosen?; (6) Apakah ada pengaruh komitmen organisasional pimpinan terhadap kinerja dosen secara langsung maupun secara tidak langsung kepuasan kerja dosen?; dan (7) Apakah ada pengaruh kepuasan kerja dosen terhadap kinerja ?.

Adapun tujuan penelitian ini adalah: (1) budaya organisasi pada Universitas Muhammadiyah seJawa Timur yang yang tere-

fleksikan pada perencanaan, kerjasama, komunikasi, pelatihan dan pengembangan, imbalan, pengambilan keputusan, pengambilan resiko, praktik manajemen, motivasi bekerja, keikhlasan, disiplin dan menghargai waktu, semangat egalitarian dan ketertiban dalam melaksanakan beribadah; (2) komitmen organisasional pimpinan yang terefleksikan pada *ashshiddiq* (benar atau jujur), *al-amanah* (dapat dipercaya), *at-tabliqh* (dapat mengkomunikasikan idenya dan pikirannya) dan *al-fathonah* (cerdas), komitmen efektif, komitmen keberlanjutan dan komitmen normatif; (3) kepuasan kerja dosen yang terefleksikan pada kebijakan/administrasi organisasi, supervisi, kondisi kerja, hubungan antar personal, gaji, keamanan kerja, prestasi kerja, tanggung jawab, kesempatan untuk tumbuh/berkembang, pengakuan, pekerjaan itu sendiri; (4) kinerja dosen yang terefleksikan pada kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat serta kegiatan penunjang; (5) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja dosen; (6) pengaruh komitmen organisasional pimpinan terhadap kinerja dosen baik langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja dosen; dan (7) pengaruh kepuasan kerja dosen terhadap kinerja dosen.

Secara teoretis, manfaat penelitian ini dapat menjadi input yang berguna bagi pengembangan ilmu pendidikan ekonomi khususnya dalam disiplin ilmu perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia (MSDM) tentang peningkatan kinerja dosen ekonomi yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan komitmen organisasional pimpinan yang berbasis nilai Islami melalui kepuasan kerja. Di samping itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan oleh peneliti lain untuk mengadakan penelitian yang lebih lanjut tentang pengaruh budaya dan komitmen organisasional pimpinan terhadap kepuasan dan dampaknya terhadap kinerja dosen pada lembaga lain yang berbasis nilai agama Islam atau agama lain.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini, populasinya adalah seluruh dosen Universitas Muhammadiyah se-Jawa Timur yang sudah bekerja di atas 3 tahun dengan harapan mereka sudah memahami budaya organisasi dan komitmen organisasional pimpinan. Jumlah populasi penelitian sebanyak 1881 orang yang terdiri dari dosen Universitas Muhammadiyah Malang, Universitas Muhammadiyah Surabaya, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Universitas Muhammadiyah Gresik, Universitas Muhammadiyah Ponorogo, dan Universitas Muhammadiyah Jember, secara random sampling diambil 200 orang.

Teknik pengumpulan data utama dalam penelitian ini menggunakan teknik angket. Untuk mengkonfirmasi dan menyempurnakan data yang dijangkau digunakan dengan *structural equation modelling* (SEM) atau model persamaan struktural dengan bantuan piranti lunak (program) *Analysis of Moment Structure* (AMOS) 4.01.

Hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: (1) Budaya organisasi terefleksikan pada inovasi dan semangat pembaharuan, komunikasi, pelatihan dan pengembangan, imbalan, pengambilan keputusan, perencanaan, orientasi hasil, kerjasama, peraturan organisasi, filosofi organisasi komunikasi, pelatihan dan pengembangan, imbalan, pengambilan keputusan, perencanaan, orientasi hasil, kerjasama, praktek manajemen, peraturan organisasi, filosofi organisasi, motivasi bekerja, keikhlasan, disiplin dan menghargai waktu, semangat egalitarian dan ketertiban dalam melaksanakan ibadah; (2) Komitmen organisasional pimpinan terefleksikan pada *ash-shiddiq* (benar/ jujur), *al-amanah* (dapat dipercaya), *at-tabliqh* (dapat mengkomunikasikan idenya dan pikirannya) dan *al-fathonah* (cerdas), komitmen efektif, komitmen keberlanjutan dan komitmen normatif; (3) Kepuasan kerja terefleksikan pada kebijakan/administrasi organisasi, supervisi, kondisi kerja, hubungan antar personal, gaji, keamanan kerja, prestasi kerja, tanggung jawab, kesempatan untuk tumbuh/berkembang, pengakuan, pekerjaan itu sendiri; (4)

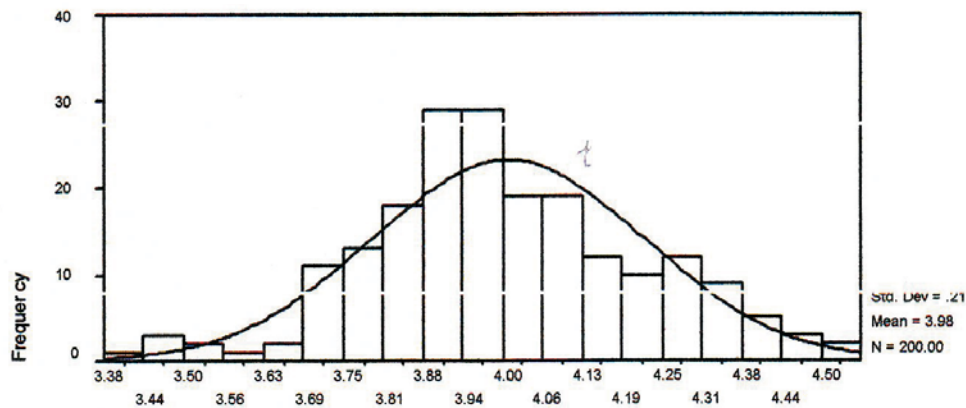
Kinerja dosen terefleksikan pada kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat serta kegiatan penunjang; (5) Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dosen; (6) Ada pengaruh komitmen organisasional pimpinan terhadap kepuasan kerja dosen; (7) Ada pengaruh kepuasan kerja dosen terhadap kinerja dosen; (8) Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen; (9) Ada pengaruh Komitmen organisasional pimpinan terhadap kinerja dosen; (10) Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen meialui kepuasan kerja; dan (11) Ada pengaruh komitmen organisasional

pimpinan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja dosen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Variabel Penelitian

Profil budaya organisasi yang berlaku di Universitas Muhammadiyah se-Jawa Timur sebagaimana yang telah dipersepsikan oleh dosen-dosen universitas muhammadiyah se-Jawa Timur menunjukkan kondisi sangat baik, yaitu dengan nilai rata-rata 4,7 pada rentang skala 2 - 5. Secara grafis paparan deskriptif dari budaya organisasi dapat dilihat pada Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Profil Budaya Organisasi

Secara rinci mengenai nilai masing-masing manifes dari variabel budaya organisasi disajikan pada Tabel 1.

Kondisi komitmen organisasional pimpinan sebagaimana dipersepsikan oleh dosen-dosen universitas muhammadiyah se-Jawa Timur menunjukkan kondisi sangat baik, Hal ini dicerminkan oleh nilai rata-rata di atas 4,37 pada rentang skala 3 hingga 5. Secara grafis, profil dari variabel komitmen organisasional pimpinan dapat dilihat pada Gambar 2.

Lebih rinci mengenai nilai masing-masing manifes dan variabel komitmen organisasional pimpinan secara deskriptif disajikan pada Tabel 2.

Profil kepuasan kerja dosen sebagaimana dipersepsikan oleh dosen-dosen

Universitas Muhammadiyah se-Jawa Timur menunjukkan kondisi sangat baik, yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 4,37 pada rentang skala 3 hingga 5. Secara grafis profil kepuasan kerja dosen disajikan dalam Gambar 3.

Lebih rinci mengenai nilai masing-masing manifes dari variabel kepuasan kerja dosen universitas Muhammadiyah se-Jawa Timur disajikan dalam Tabel 3.

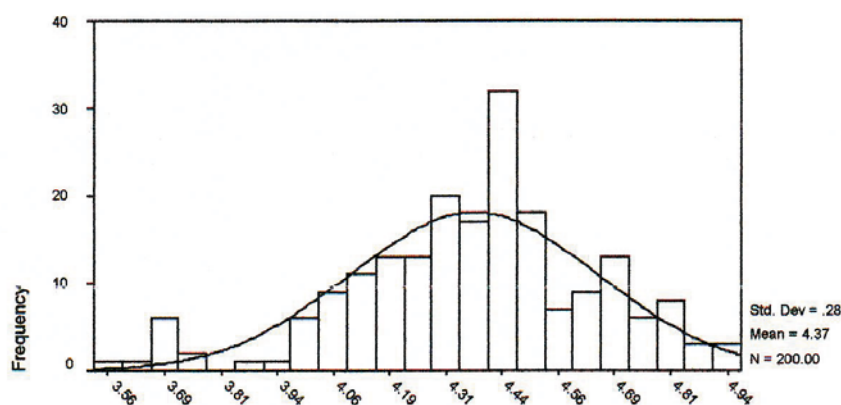
Profil kinerja dosen secara nyata Universitas Muhammadiyah se-Jawa Timur menunjukkan kondisi sangat baik, yaitu dengan nilai rata-rata 4,2 pada rentang skala 3 hingga 5. Secara grafis gambaran kinerja dosen dapat dilihat dalam Gambar 4.

Lebih rinci menyangkut nilai-nilai manifes dari variabel kinerja dosen Univer-

Tabel 1. Profil Budaya Organisasi

No	Dimensi Konstruk	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation
1	Komunikasi	200	4	5	4.37	.274
2	Pelatihan dan Pengembangan	200	3	5	4.20	.397
3	Imbalan	200	3	4	3.53	.372
4	Pengambilan Keputusan	200	2	3	2.06	.271
5	Pengambilan Resiko	200	4	5	4.83	.283
6	Perencanaan	200	2	3	2.53	.240
7	Kerjasama	200	3	5	4.21	.328
8	Motivasi Bekerja	200	4	5	4.42	.287
9	Keikhlasan	200	3	5	4.19	.360
10	Disiplin dan Menghargai Waktu	200	2	5	4.27	.471
11	Semangat Egalitarian	200	4	5	4.46	.293
12	Ketertiban Melaksanakan Ibadah	200	4	5	4.35	.349
13	Praktek Manajemen	200	3	5	4.28	.368

Sumber: Pengolahan Data Primer (2007)



Gambar 2. Profil Komitmen Organisasional Pimpinan

Tabel 2. Profil Komitmen Organisasional Pimpinan

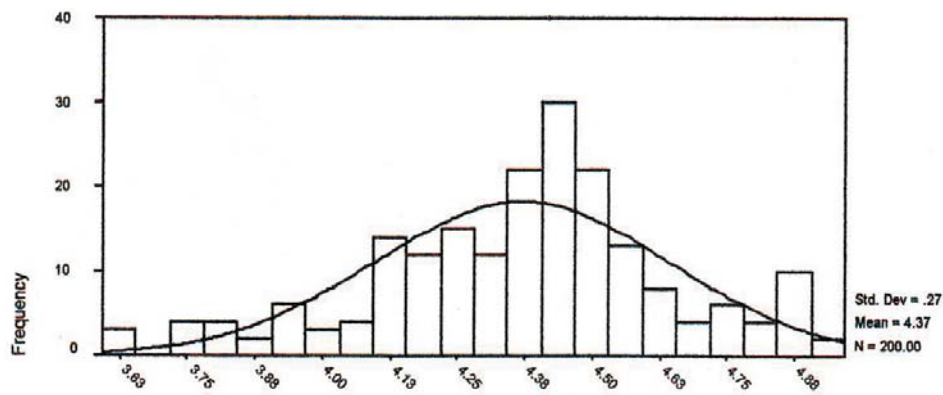
No	Dimensi Konstruk	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation
1	Sidiq	200	3	5	4.11	.496
2	Amanah	200	4	5	4.46	.382
3	Fathonah	200	4	5	4.41	.426
4	Tabligh	200	4	5	4.73	.289
5	Komitmen Efektif	200	4	5	4.37	.419
6	Komitmen Berkelanjutan	200	3	5	4.16	.464
7	Komitmen Normatif	200	3	5	4.38	.420

Sumber: Pengolahan Data Primer (2007)

sitas Muhammadiyah se-Jawa timur secara deskriptif dapat dilihat pada Tabel 4.

2. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Model*

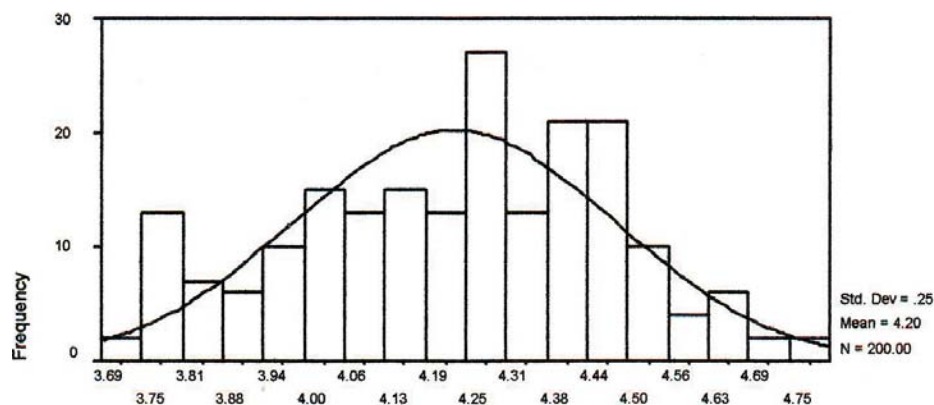
Penggunaan *Structural Equation Modeling* (SEM) dalam kajian perilaku semakin populer sebagai peralatan statistik untuk menguji berbagai hubungan dalam



Gambar 3. Profil Kepuasan Kerja Dosen

Tabel 3. Profil Kepuasan Kerja Dosen

No	Dimensi Konstruk	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation
1	Kebijakan/administrasi Organisasi	200	3	5	4.25	.470
2	Supervisi	200	4	5	4.54	.404
3	Kondisi Kerja	200	4	5	4.52	.403
4	Hubungan antar personal	200	4	5	4.51	.382
5	Gaji	200	3	5	4.44	.424
6	Keamanan Kerja	200	3	5	4.29	.666
7	Prestasi Kerja	200	3	5	4.24	.526
8	Tanggungjawab	200	4	5	4.3	.358
9	Kesempatan Tumbuh/ Berkembang	200	3	5	4.31	.423
10	Pengakuan	200	3	5	4.14	.426
11	Pekerjaan itu Sendiri	200	4	5	4.45	.342



Gambar 4. Profil Kinerja Dosen

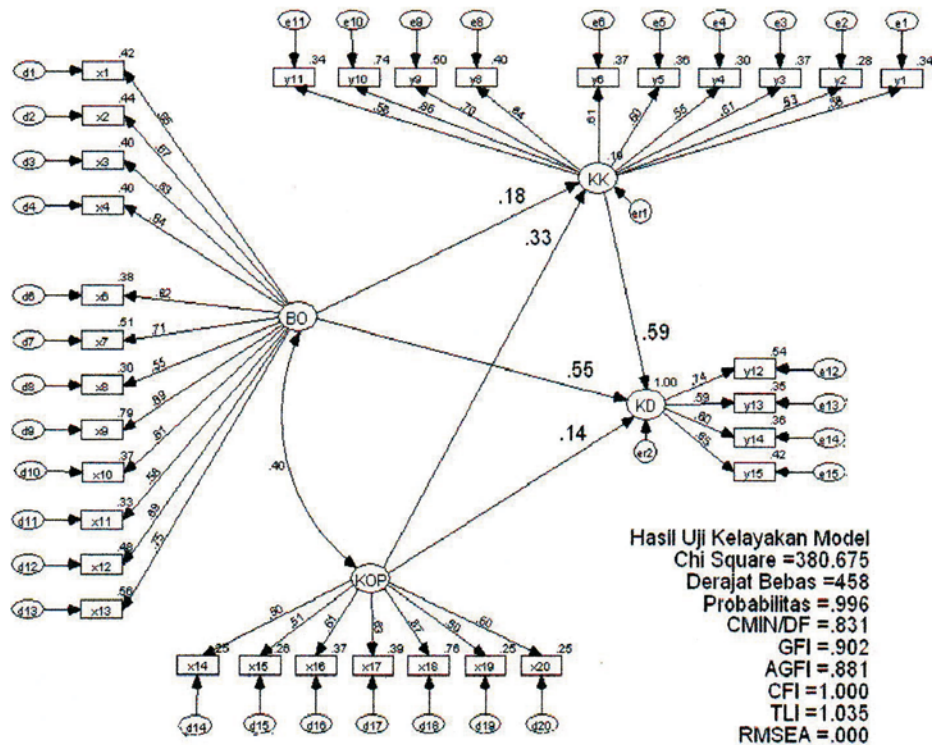
suatu model. Metode ini memiliki fungsi yang lebih baik dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya seperti analisis regresi berganda, analisis jalur dan analisis faktor. SEM telah digunakan dengan sukses

dalam menganalisis permasalahan-permasalahan dalam kajian ilmu sosial. Untuk menganalisis, mengevaluasi validitas dan kausalitas antarkonstruk dari model ini digunakan *software* AMOS 4,01. Gambar 5

Tabel 4. Profil Kinerja Dosen

No	Dimensi Konstruk	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation
1	Pendidikan dan Pengajaran	200	4	5	4.06	.243
2	Penelitian	200	4	5	4.38	.317
3	Pengabdian pada Masyarakat	200	3	5	4.41	.513
4	Kegiatan Penunjang	200	3	4	3.95	.217

Sumber: Pengolahan Data Primer (2007)



Gambar 5. Hasil Model Struktural Akhir

adalah hasil model struktural yang telah dimodifikasi.

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa semua persyaratan dari kriteria indeks-indeks kesesuaian model struktural terpenuhi dengan baik di mana Chi-square (X^2) nya = 380,675 dan nilai kritisnya adalah 508,893, yang berarti nilai Chi-square (X^2) < dari nilai kritis. Nilai probabilitasnya $0,006 \geq 0,05$ memenuhi syarat; nilai CMIN/DF $0,831 \leq 2,00$; nilai GFI $0,902 \geq 0,90$, artinya memenuhi syarat; nilai AGFI $0,881 \geq 0,90$, artinya memenuhi syarat; nilai GFI $1,000 \geq 0,95$, artinya memenuhi syarat;

nilai TLI $1.035 \geq 0,95$, artinya memenuhi syarat; dan nilai RMSEA, $0,000 \leq 0,08$, artinya memenuhi syarat.

Selanjutnya hasil penghitungan dimensi konstruk dari konstruk pembentuk model akhir dapat dilihat pada Tabel 6 dan hasil penghitungan persamaan model struktural dapat dilihat pada Tabel 7.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian diketahui bahwa semua dimensi konstruk yang merefleksikan budaya organisasi, komitmen or-

Tabel 5. Evaluasi Kriteria Indeks-indeks Kesesuaian Model Struktural Akhir

Kriteria	Hasil	Nilai Kriteria	Evaluasi Model
Chi-square (X^2)	380,675	508,893	Baik
Probabilitas	0,996	$\geq 0,05$	Baik
Derajat Bebas	458	-	-
CMIN/DF	0,831	$\leq 2,00$	Baik
GFI	0,902	$\geq 0,90$	Baik
AGFI	0,881	$\geq 0,90$	Baik
CFI	1,000	$\geq 0,95$	Baik
TLI	1,035	$\geq 0,95$	Baik
RMSEA	0,000	$\leq 0,08$	Baik

Sumber: Pengolahan Data Primer (2007)

Tabel 6. Dimensi Konstruk dari Konstruk Pembentuk Model Akhir

No	Indikator	Notasi	Faktor <i>Loading</i>	C.R	R ²
1	XI = Komunikasi	x1	0.421	7.992	0.421
2	X2 = Pelatihan dan Pengembangan	x2	0.442	8.949	0.442
3	X3 = Imbalan	x3	0.398	6.933	0.398
4	X4 = Pengambilan Keputusan	x4	0.404	Fix	0.404
5	X6 = Perencanaan	x6	0.383	7.612	0.383
6	X7 = Kerjasama	x7	0.507	8.633	0.507
7	X8 = Motivasi Bekerja	x8	0.301	7.055	0.301
8	X9 = Keikhlasan	x9	0.790	10.020	0.790
9	X10 = Disiplin dan Menghargai Waktu	x10	0.366	7.448	0.366
10	X11 = Semangat Egalitarian	x11	0.333	6.821	0.333
11	X12 = Ketertiban Melaksanakan Ibadah	x12	0.482	8.525	0.482
12	X13 = Praktek Manajemen	x13	0.560	8.962	0.560
13	X14 = Sidiq	x14	0.252	7.343	0.252
14	X15 = Amanah	x15	0.258	7.220	0.258
15	X16 = Fathonah	x16	0.367	8.554	0.367
16	X17 = Tabligh	x17	0.392	9.056	0.392
17	X18 = Komitmen Efektif	x18	0.762	Fix	0.762
18	X19 = Komitmen Berkelanjutan	x19	0.253	7.002	0.253
19	X20 = Komitmen Normatif	x20	0.247	6.854	0.247
20	Y1 = Kebijakan/Administrasi Organisasi	y1	0.336	6.522	0.336
21	Y2 = Supervisi	y2	0.284	6.127	0.284
22	Y3 = Kondisi Kerja	y3	0.368	6.732	0.368
23	Y4 = Hubungan Antar Personal	y4	0.300	Fix	0.300
24	Y5 = Gaji	y5	0.365	6.825	0.365
25	Y6 = Keamanan Kerja	y6	0.371	6.731	0.371
26	Y8 = Tanggungjawab	y8	0.404	6.914	0.404
27	Y9 = Kesempatan untuk Tumbuh/Berkembang	y9	0.495	7.438	0.495
28	Y10 = Pengakuan	y10	0.740	8.189	0.740
29	Y11 = Pekerjaan itu Sendiri	y11	0.340	6.530	0.340
30	Y12 = Pendidikan dan Pengajaran	y12	0.543	9.118	0.543
31	Y13 = Penelitian	y13	0.351	7.115	0.351
32	Y14 = Pengabdian pada Masyarakat	y14	0.358	6.902	0.358
33	Y15 = Kegiatan Penunjang	y15	0.419	Fix	0.419

Sumber: Pengolahan Data Primer (2007)

Tabel 7. Persamaan Model Struktural

No	Persamaan	R ²
1	KK = 0.18 BO + 0.33 KOP	0.187
2	KD = 0.55 BO + 0.14 KOP + 0.59 KK	0.999

Sumber: Pengolahan Data Primer (2007)

ganisasional pimpinan, kepuasan kerja dosen dan kinerja dosen berada pada taraf sangat baik. Hal ini ditunjukkan oleh nilai

mean masing-masing konstruk yang dapat disajikan dalam Tabel 8 di bawah ini.

Tabel 8. Nilai *Mean* Setiap Konstruk Penelitian

No	Konstruk	Rentang Nilai	<i>Mean</i>
1	Budaya Organisasi	3 - 5	4,7
2	Komitmen Organisasional Pimpinan	3 - 5	4,37
3	Kepuasan Kerja	3 - 5	4,2
4	Kinerja Dosen	3 - 5	4,2

Sumber: Pengolahan Data Primer (2007)

Dari Tabel 8 di atas tampak bahwa respons responden terhadap konstruk budaya organisasi paling tinggi nilainya 4,7, setelah itu diikuti oleh konstruk komitmen organisasional pimpinan dengan nilai *mean* 4,37, dan konstruk kepuasan kerja dosen dan kinerja dosen dengan nilai *mean* masing-masing 4,2. Nilai-nilai *mean* ini sesungguhnya menunjukkan bahwa konstruk budaya organisasi yang berlaku di Universitas Muhammadiyah di Jawa timur sudah sangat bagus, begitu pula pada konstruk komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja dosen.

Dari analisis deskriptif diketahui persepsi dosen menyangkut komitmen organisasional pimpinan berdasarkan tingkat jabatan akademik dosen diperoleh nilai F 3,054, nilai probabilitasnya < 5 %, yaitu 0,030. Hal ini berarti bahwa terdapat perbedaan persepsi dosen tentang komitmen organisasional pimpinan jika ditinjau dari jabatan akademik dosen. Nilai *mean* untuk dosen yang berjabatan asisten 4,40, lektor 4,31, lektor kepala 4,45, dan guru besar 4,37. Temuan ini juga berarti komitmen organisasional pimpinan berdasarkan persepsi dosen yang berjabatan lektor kepala lebih

baik dari dosen yang berjabatan guru besar, lektor dan asisten. Demikian pula persepsi dosen tentang komitmen organisasional dari dosen yang berjabatan asisten lebih baik dari dosen yang berjabatan guru besar, dan lektor, sedangkan persepsi dosen yang berjabatan guru besar lebih baik dari dosen yang berjabatan lektor.

Secara berturut-turut akan dibahas hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Dari analisis data diperoleh hasil bahwa salah satu dimensi konstruk penelitian pada konstruk budaya organisasi, yaitu X5= Pengambilan resiko, tidak memenuhi syarat untuk dapat membentuk konstruk budaya organisasi. Hal ini disebabkan nilai bobot faktornya adalah 0,101; sedangkan P-value 0,177 > dari 0,5, sehingga dimensi konstruk ini dianggap tidak memenuhi syarat untuk merefleksikan budaya organisasi. Dengan demikian hasil penelitian ini menemukan adanya temuan dimensi konstruk baru yang merefleksikan budaya organisasi, yaitu konstruk motivasi bekerja, keikhlasan, disiplin dan menghargai waktu, semangat egalitarian, dan keterlibatan dalam melaksanakan ibadah.

Dimensi konstruk pengambilan resiko tidak memenuhi syarat dalam membentuk konstruk budaya organisasi. Dari hasil wawancara ditemukan bahwa sebagian besar dosen dalam melaksanakan tugas sangat ragu-ragu bertindak atau takut mengambil resiko. Hal ini terjadi karena takut disalahkan oleh pimpinan. Jika dikaitkan dengan analisis deskriptif, dimensi konstruk keberanian mengambil resiko tidak ikut membentuk konstruk budaya organisasi dapat diterima.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi konstruk yang merefleksikan komitmen organisasional pimpinan secara valid dapat membentuk konstruk ini. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dimensi konstruk yang diajukan dalam merefleksikan konstruk komitmen organisasional pimpinan terpenuhi. Untuk membangun komitmen organisasional pimpinan khususnya pada perguruan tinggi yang berbasis nilai Islam di Indonesia harus memperhatikan nilai-nilai Islami dan tidak hanya mengadopsi sistem nilai dari Barat semata.
3. Dari hasil penelitian membuktikan bahwa secara empiris konstruk kepuasan kerja merefleksikan kebijakan/ administrasi organisasi, supervisi, kondisi kerja, hubungan antarpersonal, gaji, keamanan kerja, tanggung jawab, kesempatan untuk tumbuh/ berkembang, pengakuan, pekerjaan itu sendiri. Namun, prestasi kerja tidak ikut dalam membentuk konstruk kepuasan kerja dosen, karena bobot faktornya 0,126 dengan P-value 0.096.

Hal ini berarti hampir semua teori yang dikemukakan untuk merefleksikan konstruk kepuasan kerja diterima. Mengapa konstruk prestasi kerja tidak ikut merefleksikan konstruk kepuasan kerja?. Dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa seringkali prestasi kerja dosen kurang diperhatikan sebagai bahan pertimbangan untuk sebuah kebijakan promosi jabatan atau melanjutkan studi ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

4. Dari hasil analisis data diketahui bahwa semua dimensi konstruk yang didesain

untuk merefleksikan konstruk kinerja dosen, yaitu meliputi kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat, serta kegiatan penunjang ternyata terbukti mengkonstruksi kinerja dosen. Dengan demikian hasil penelitian mendukung teori-teori yang telah yang dikemukakan oleh Dirjen Dikti (2004) yang membahas secara khusus tentang ukuran kinerja dosen.

5. Dari hasil analisis data diketahui koefisien regresi gamma ($\gamma 1$) sebesar 0.187 dengan C.R. sebesar 2,148 dan p-value 0,032 telah menunjukkan bukti bahwa koefisien regresi yang diperoleh adalah berbeda dengan nol, artinya memiliki pengaruh positif dan signifikan. Pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dapat diterima hingga taraf signifikansi 0,05. Koefisien ini menjelaskan bahwa semakin baik budaya organisasi yang terbentuk, maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Koefisien regresi dalam bentuk baku (*standardize*) pada hubungan ini sebesar 0,181. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

Pemahaman tentang pengaruh budaya organisasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja dosen adalah semakin baik budaya organisasi yang dibangun di Universitas Muhammadiyah, maka semakin meningkat pula tingkat kepuasan kerja dosen. Oleh karena secara empiris telah terbukti bahwa budaya organisasi dengan berbagai dimensi konstruk berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen, maka pimpinan perguruan tinggi seharusnya mampu menciptakan kondisi yang kondusif bagi tumbuh dan berkembangnya dimensi-dimensi konstruk budaya yang dimaksud di atas.

6. Dari hasil analisis data diketahui koefisien regresi gamma ($\gamma 2$) sebesar 0,846 dengan C.R sebesar 6,747 dan p-value 0,000 telah menunjukkan bukti bahwa koefisien regresi yang diperoleh adalah berbeda dengan nol, artinya ada penga-

ruh positif dan signifikan. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen dapat diterima hingga taraf signifikansi 0,01. Koefisien ini menjelaskan bahwa semakin baik budaya organisasi akan dapat meningkatkan kinerja dosen. Koefisien regresi dalam bentuk baku (*standardize*) pada hubungan ini adalah sebesar 0,552. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen adalah dapat diterima.

Pemahaman tentang semakin baik budaya yang berlaku di Universitas Muhammadiyah, maka semakin baik pula kinerja dosen, demikian pula sebaliknya. Konsekuensi logis dari temuan ini adalah semua elemen yang terlibat dalam organisasi Universitas Muhammadiyah harus mempunyai tanggung jawab yang sama untuk membangun budaya organisasi yang sehat. Semakin sehat budaya organisasi akan meningkatkan kinerja dosen.

7. Hasil Analisis data menunjukkan koefisien regresi gamma (γ_3) sebesar 0,208 dengan C.R sebesar 3,502 dan p-value 0,000 (lebih kecil dari $\alpha = 0,05$) telah menunjukkan bukti koefisien regresi yang diperoleh adalah tidak berbeda dengan nol, artinya ada pengaruh positif dan signifikan. Pengaruh dari komitmen organisasional pimpinan tidak dapat diterima pada taraf signifikansi 0,05. Koefisien ini dapat menjelaskan bahwa komitmen organisasional pimpinan yang baik akan memberikan dampak yang besar terhadap peningkatan kepuasan kerja. Koefisien regresi dalam bentuk baku (*standardize*) pada hubungan ini adalah sebesar 0,328. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan komitmen organisasional pimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa peran ketauladan pimpinan adalah merupakan salah satu variabel yang sangat strategis dalam membangun kepuasan kerja dosen. Dengan demikian,

para pimpinan Universitas Muhammadiyah dituntut untuk mempunyai komitmen yang tinggi dalam mengembangkan organisasi yang meliputi, komitmennya terhadap (1) *ash-shiddiq*, (2) *amanah*, (3) *at-tabligh*, (4) *al-fathonah*, (4) *affective commitment*, (5) *continuance commitment*, dan (6) *normative commitment*.

8. Hasil Analisis data menunjukkan koefisien regresi gamma (γ_4) sebesar 0,127 dengan C.R. sebesar 2,395 dan p-value 0,017 (lebih kecil dari 0,05) telah menunjukkan bukti bahwa koefisien regresi yang diperoleh adalah tidak berbeda dengan nol, artinya ada pengaruh positif dan signifikan. Pengaruh komitmen organisasional pimpinan dapat diterima pada taraf signifikansi 0,05. Koefisien ini dapat menjelaskan bahwa komitmen organisasional pimpinan yang baik memberikan dampak yang besar terhadap peningkatan kinerja dosen. Koefisien regresi dalam bentuk baku (*standardize*) pada hubungan ini adalah sebesar 0,136. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan komitmen organisasional pimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dapat diterima.
9. Hasil Analisis data menunjukkan koefisien regresi beta (β_1) sebesar 0,873 dengan C.R sebesar 6,326 dan p-value 0,000 (lebih kecil dari $\alpha = 0,05$) telah menunjukkan bukti bahwa koefisien regresi yang diperoleh adalah berbeda dengan nol, artinya ada pengaruh positif dan signifikan. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen dapat diterima pada taraf signifikansi 0,01. Koefisien ini dapat menjelaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja dosen. Koefisien regresi dalam bentuk baku (*standardize*) pada hubungan ini adalah sebesar 0,591. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dapat diterima.

Hasil penelitian ini dapat ditafsirkan sebagai semakin puas seorang dosen bekerja di Universitas Muhammadiyah,

maka semakin baik pula kinerjanya. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja bawahan sangat mempengaruhi kinerjanya. Ketika mereka tidak puas, maka kinerja mereka makin menurun, bahkan bisa mengakibatkan mereka stres atau frustrasi.

10. Berdasarkan pada hasil uji H5 dan H9 diperoleh hasil bahwa ada pengaruh signifikan baik dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja maupun dari kepuasan kerja terhadap kinerja dosen. Efek pengaruh tidak langsung adalah 107, maka H10 yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja dapat dibuktikan.

Karena secara empiris hipotesis yang dirumuskan terbukti, maka para pengelola perguruan tinggi Muhammadiyah harus memperhatikan secara sungguh-sungguh dan mampu membangun budaya organisasi dengan berbagai dimensi konstruksinya, dan kepuasan kerja dosen dengan berbagai dimensi konstruksinya sebagai satu kesatuan agar mendorong peningkatan kinerja dosen.

11. Berdasarkan pada hasil uji H7 dan H9 diperoleh hasil bahwa ada pengaruh signifikan baik dari komitmen organisasional pimpinan terhadap kepuasan kerja maupun dari kepuasan kerja terhadap kinerja dosen. Efek pengaruh tidak langsung adalah 0,194. Dengan demikian, H11 yang menyatakan bahwa komitmen organisasional pimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen melalui oleh kepuasan kerja dapat dibuktikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil analisis terhadap model penelitian variabel budaya organisasi ternyata ketigabelas variabel manifes yang diajukan hanya dua belas manifes yang teridentifikasi menjadi pengukur, yaitu perencanaan, kerjasama, komunikasi, pelatihan dan pengembangan, imbalan, pengambilan keputusan, praktik manajemen, motivasi bekerja, keikhlasan, disiplin dan menghargai

waktu, semangat egalitarian, dan ketertiban dalam melaksanakan beribadah. Dengan demikian manifes pengambilan resiko tidak memenuhi persyaratan sebagai pengukur.

Dalam analisis terhadap model komitmen organisasional pimpinan dapat diungkap bahwa ternyata semua variabel manifes yang diajukan benar-benar teridentifikasi yang terdiri dari *ash-shiddiq* (benar atau jujur), *al-amanah* (dapat dipercaya), *at-tabligh* (dapat mengkomunikasikan idenya dan pikirannya) dan *al-fathonah* (cerdik dan bijaksana), komitmen efektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif.

Hasil analisis terhadap model kepuasan kerja dosen terungkap bahwa salah satu variabel manifes yang diajukan tidak teridentifikasi karenanya tidak cukup bukti untuk menjadi pengukur, yaitu manifes prestasi kerja. Variabel manifes yang lain benar-benar teridentifikasi, yaitu terdiri dari: kebijakan/administrasi organisasi, supervisi, kondisi kerja, hubungan antarpersonal, gaji, keamanan kerja, tanggung jawab, kesempatan untuk tumbuh/berkembang, pengakuan, dan pekerjaan itu sendiri.

Hasil analisis terhadap model kinerja dosen terungkap bahwa serua variabel manifes yang diajukan semuanya benar-benar teridentifikasi, yang terdiri dari: kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat, serta kegiatan penunjang.

Selain itu, penelitian ini menemukan adanya pengaruh langsung budaya organisasi yang terefleksikan pada perencanaan, kerjasama, komunikasi, pelatihan dan pengembangan, imbalan, pengambilan keputusan, pengambilan resiko, praktik manajemen, motivasi bekerja, keikhlasan, disiplin dan menghargai waktu, semangat egalitarian, dan ketertiban dalam melaksanakan beribadah terhadap kepuasan kerja dosen yang terefleksikan pada kebijakan/administrasi organisasi, supervisi, kondisi kerja, hubungan antarpersonal, gaji, keamanan kerja, tanggung jawab, kesempatan untuk tumbuh/berkembang, pengakuan dan pekerjaan itu sendiri. Begitu pula

terdapat pengaruh langsung dari komitmen organisasional pimpinan yang terefleksikan pada *ash-shiddiq* (benar atau jujur), *al-amanah* (dapat dipercaya), *at-tabliqh* (dapat mengkomunikasikan idenya dan pikirannya) dan *al-fathonah* (cerdas), komitmen efektif, komitmen keberlanjutan dan komitmen normatif terhadap kepuasan kerja.

Dalam penelitian ini ditemukan pula adanya pengaruh langsung dari budaya organisasi yang terefleksikan pada perencanaan, kerjasama, komunikasi, pelatihan dan pengembangan, imbalan, pengambilan keputusan, pengambilan resiko, praktik manajemen, motivasi bekerja, keikhlasan, disiplin dan menghargai waktu, semangat egalitarian, dan ketertiban dalam melaksanakan beribadah terhadap kinerja dosen yang terefleksikan pada kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat, serta kegiatan penunjang. Begitu juga ditemukan pengaruh langsung dari komitmen organisasional pimpinan yang terefleksikan pada *ash-shiddiq*, *al-amanah*, *at-tabliqh*, *al-fathonah*, komitmen efektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif terhadap kinerja dosen.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja dan terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel komitmen organisasional pimpinan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja dosen.

Berdasarkan simpulan yang telah dikemukakan di depan, maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Dalam membangun budaya organisasi, maka perguruan tinggi harus tetap memperhatikan nilai-nilai yang terkandung dalam konstruk budaya organisasi yang terdiri dari: inovasi dan semangat pembaharuan, komunikasi, pelatihan dan pengembangan, imbalan, pengambilan keputusan, perencanaan, orientasi hasil, kerjasama, peraturan organisasi, praktik

manajemen, filosofi organisasi, motivasi bekerja, keikhlasan, disiplin dan menghargai waktu, semangat egalitarian, dan ketertiban dalam melaksanakan ibadah.

2. Dalam membangun komitmen organisasional pimpinan universitas perlu memperhatikan: *ash-shiddiq*, *al-amanah*, *at-tabliqh*, *al-fathonah*, komitmen efektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif.
3. Dalam membangun kepuasan kerja dosen, pimpinan universitas harus memperhatikan kebijakan/administrasi organisasi, supervisi, kondisi kerja, hubungan antarpersonal, gaji, keamanan kerja, prestasi kerja, tanggung jawab, kesempatan untuk tumbuh/berkembang, pengakuan, pekerjaan itu sendiri.
4. Dalam membangun kinerja dosen, pimpinan perguruan tinggi harus mendorong terciptanya kondisi yang kondusif bagi terbangunnya aktivitas kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat serta kegiatan penunjang.
5. Dalam konstruk budaya organisasi ternyata dimensi konstruk pengambilan resiko tidak memenuhi syarat untuk merefleksikan konstruk budaya organisasi. Dengan demikian pimpinan perguruan tinggi perlu memberi kesempatan dosen-dosen untuk berkembang secara wajar dan berikan tantangan-tantangan untuk berkembang sehingga mereka dapat lebih berani mengambil resiko dalam rangka membangun kematangan keahlian dan semangat profesionalismenya. Demikian pula pada variabel kepuasan kerja dimensi konstruk prestasi kerja ternyata tidak ikut serta dalam membangun konstruk ini. Dengan demikian sudah saatnya pimpinan universitas perlu meninjau kembali berbagai kebijakan yang dianggap belum menghargai prestasi kerja dosen, seperti kesempatan promosi dan kesempatan melakukan studi pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Taufiq. (1979). *Agama, Etos Kerja dan Perkembangan Ekonomi*. Jakarta: LP3ES.
- Dirjen Dikti. (2004). *Jabatan Fungsional Dosen & Angka Kreditnya*. Jakarta: Depdiknas.
- Jennifer, A. C. & Karen A, John. (1994). "Assesing The Relationship Between Industri Characteristics and Organizational Culture: How Different Can ou Be?", dalam *Academy of Management Journal*. Vol 37.34.
- Madjid, Nurcholis. (1987). *Islam Kemoderenan Dan Keindonesiaan*. Bandung: Mizan.
- Newstroom, John W. & Davis, K. (1989). *Organizational Behavior, Reading & Exercise*. Eight Edition. Mc. Graw-Hill International Edition.
- Robbins, S. (2000). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Prehallindo.