

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, KEPUASAN
KERJA DAN KEPERCAYAAN TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI DOSEN PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA
DI KABUPATEN/KOTA SERANG
PROVINSI BANTEN**



**FURTASAN ALI YUSUF
No. Reg.: 7617060528**

**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
dalam Mendapatkan Gelar Doktor**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2011**

BUKTI PENGESAHAN PERBAIKAN DISERTASI

Nama : Furtasan Ali Yusuf
 No. Registrasi : 7617060528
 Program Studi : Manajemen Pendidikan

NO	NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1	Direktur Prof. Dr. H. Djaali		4/1-2012
2	Promotor Prof. Dr. H. Soedijarto, MA		28/11
3	Promotor Prof. Dr. H. Thamrin Abdullah, M.M, MPd		14/12-2011
4	Asisten Direktur I Prof. Dr. Mulyono Abdurrahman		14/12-11
5	Kaprog Manajemen Pendidikan Prof. Dr. H. Thamrin Abdulah, M.M, M.Pd		28/11-11
6	Penguji Senat Prof. Dr. H. Maruf Akbar, M.Pd		14/12-2011
7	Penguji Senat Prof. Dr. H. Muchlis R. Luddin, MA		14/12-11
8	Penguji Luar Prof. Dr. H. Aziz Albone		20/11-2011

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR	v
LEMBAR PERBAIKAN	vi
LEMBAR PERNYATAAN	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Pembatasan Masalah.....	11
D. Perumusan Masalah.....	11
E. Manfaat Penelitian.....	12
BAB II PENYUSUNAN KERANGKA TEORETIK, KERANGKA BERPIKIR DAN PENGAJUAN HIPOTESIS	
A. Kerangka Teoretik.....	14
1. Komitmen Organisasi.....	14
2. Budaya Organisasi.....	20
3. Kepemimpinan	27
4. Kepuasan Kerja.....	38
5. Kepercayaan	44
B. Hasil Penelitian Yang Relevan.....	48
1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi	48
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.	48

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepercayaan	49
4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi	49
5. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	50
6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepercayaan	51
7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi	51
8. Pengaruh Kepercayaan terhadap Komitmen Organisasi	52
C. Kerangka Berpikir	52
1. Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi	52
2. Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	53
3. Budaya Organisasi terhadap Kepercayaan.....	54
4. Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi.....	55
5. Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	57
6. Kepemimpinan terhadap Kepercayaan	57
7. Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.....	58
8. Kepercayaan terhadap Komitmen Organisasi.....	59
D. Model Hipotetik Penelitian	60
E. Hipotesis Penelitian	61

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian	63
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	64
C. Metode Penelitian	64
D. Populasi dan Sampel.....	65
E. Teknik Pengumpulan Data.....	67
1. Variabel Komitmen Organisasi	68
2. Variabel Budaya Organisasi	70
3. Variabel Kepemimpinan	72
4. Variabel Kepuasan Kerja.....	74
5. Variabel Kepercayaan	76

	F. Teknik Analisis Data	78
	G. Hipotesis Statistik	79
BAB	IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Deskripsi Data Penelitian	81
	1. Komitmen Organisasi Dosen.....	81
	2. Budaya Organisasi.....	84
	3. Kepemimpinan	87
	4. Kepuasan Kerja	90
	5. Kepercayaan	93
	B. Pengujian Persyaratan Analisis	96
	1. Uji Normalitas.....	96
	2. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi	99
	C. Pengujian Hipotesis.....	108
	1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi.....	108
	2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	110
	3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepercayaan.....	111
	4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi.....	113
	5. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.....	114
	6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepercayaan .	116
	7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.....	117
	8. Pengaruh Kepercayaan terhadap Komitmen Organisasi.....	119
	D. Pembahasan	125
	1. Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi	125

2. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja	128
3. Budaya Organisasi dan Kepercayaan	130
4. Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi.....	133
5. Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja	135
6. Kepemimpinan dan Kepercayaan.....	138
7. Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi	140
8. Kepercayaan dan Komitmen Organisasi.....	142
E. Keterbatasan Penelitian	144
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	146
B. Implikasi.....	148
C. Saran	149
DAFTAR PUSTAKA	152
LAMPIRAN.....	157
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	435

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA
DAN KEPERCAYAAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DOSEN
PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA
DI KABUPATEN/KOTA SERANG
PROVINSI BANTEN***

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE, LEADERSHIP, JOB SATISFACTION
AND TRUST ON LECTURE'S ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE PRIVATE
UNIVERSITIES IN SERANG REGENCY,
BANTEN PROVINCE**

FURTASAN ALI YUSUF **

The objective of this research is to study the direct effect of organizational culture, leadership, job satisfaction and trust on organizational commitment of the Lecture the Private Universities In Serang Regency, Banten Province. This research used the quantitative approach with survey method. The samples of this research were 222 lectures selected randomly. The data were obtained by spreading questionnaire and analyzed with path analysis. The results of the research concluded: that (1) organizational culture had a direct effect on lecturer's organizational commitment, (2) organizational culture had a direct effect on lecturer's job satisfaction, (3) organizational culture had a direct effect on lecturer's trust, (4) leadership had a direct effect on lecturer's organizational commitment, (5) leadership had a direct effect on lecturer's job satisfaction, (6) leadership had a direct effect on lecture's trust, (7) job satisfaction had a direct effect on lecture's commitment organizational, (8) trust had a direct effect on lecture's commitment organizational. As implication of this research finding is that to improve lecture's commitment organizational, the organizational culture, leadership, job satisfaction and trust must be take into consideration.

Key words: organizational culture, leadership, job satisfaction, trust, organizational commitment.

PENDAHULUAN

Kualitas sumber daya manusia (SDM) Indonesia hingga sekarang belum menunjukkan tanda-tanda positif. Salah satu indikasinya dapat dilihat dari indeks pertumbuhan manusia (*Human Development Index – HDI*) Indonesia. HDI Indonesia masih berada di atas angka 100 dari 174 negara di dunia. Tahun 2008 Indonesia berada pada urutan ke-108, tahun 2009 menurun menjadi ke-109, dan pada tahun 2010 terus merosot hingga menempati peringkat ke-111. Sedangkan HDI sesama negara ASEAN menunjukkan kemajuan yang cukup berarti: Malaysia peringkat 61, Thailand peringkat 74, dan Philipina peringkat 84. (UNDP HDI Rank, 2011). Kondisi ini menunjukkan makna bahwa kualitas SDM Indonesia berada jauh dibawah tiga negara ASEAN tersebut.

Kondisi tersebut tidak terlepas dari realitas penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia, baik ditinjau dari aspek *input*, *proses*, maupun *output*, tidak terkecuali perguruan tinggi swasta (PTS) di Kabupaten/Kota Serang, Provinsi Banten, yang menjadi obyek penelitian ini. Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Kabupaten/Kota Serang, rata-rata berdiri pada tahun 90-an dan 2000-an. Hanya ada satu PTS yang telah berdiri sejak tahun 70-an, yakni Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Maulana Yusuf Banten, namun dalam perkembangannya tidak begitu bagus, bahkan cenderung menurun, kalah bersaing dengan PTS-PTS yang baru. Untuk PTS yang lain berdirinya didasari oleh semangat yang tinggi oleh

* Dipertahankan di hadapan Sidang Senat Universitas Negeri Jakarta dalam rangka Promosi Doktor 2011.

** Ketua Yayasan Bina Bangsa Serang, Menaungi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Bina Bangsa Banten.

para pendirinya, bahkan tidak jarang awalnya dimulai dari lembaga kursus-kursus yang diselenggarakan di ruko-ruko (rumah toko), seperti kursus komputer yang kemudian menjadi Akademi Manajemen Informatika (AMIK) atau Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer (STMIK).

Pada tahun 90-an dan 2000-an terjadi *booming* pendirian perguruan tinggi di Indonesia, tak terkecuali di Kabupaten/Kota Serang. Pada dekade tersebut pemberian Ijin perguruan tinggi oleh pemerintah cq Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dirjen Dikti Kemendiknas RI) dipermudah seraya kurang memperhatikan aspek persyaratan pendirian perguruan tinggi. Sebagai contoh untuk pendirian universitas harus memiliki tanah di atas 20.000 M² namun kenyataannya hanya bermodalkan ruko dan menyewa di sebuah sekolah SLTA dapat berdiri sebuah universitas. Untuk yang berbentuk Sekolah Tinggi dipersyaratkan memiliki lahan tanah 10.000 M² dan yang berbentuk Akademi harus memiliki 5.000 M² namun faktanya memang tidak demikian, semua diawali dari rumah toko atau kontrakan.

Namun seiring berjalannya waktu, PTS-PTS tersebut mulai berkembang dan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat, sehingga dapat membenahi diri dengan pemenuhan standar-standar penyelenggaraan pendidikan diantaranya Standar Isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian, dari beberapa standar tersebut yang terlihat secara fisik terutama penyediaan standar sarana dan prasarana yang dibutuhkan, seperti ketersediaan ruang kuliah, ruang praktek, ruang laboratorium, perpustakaan, dan lain-lain. Di sisi lain, setiap program studi harus didukung oleh dosen tetap yayasan per program studi sebanyak 6 (enam) dosen yang mempunyai latar belakang pendidikan yang sama dengan program studi yang diselenggarakan. Untuk mendukung penyelenggaraan proses perkuliahan, PTS juga mendatangkan dosen-dosen dari PTN yang ada Kota Serang Banten, misalnya Universitas Sultan Ageng Tirtayasa (UNTIRTA) dan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sultan Maulana Hasanudin Banten serta dari praktisi di bidangnya masing-masing seperti perusahaan, bank, dan pemerintahan, yang mempunyai kualifikasi sesuai dengan latar belakang pendidikan masing-masing.

Dilihat dari rata-rata peserta didik yang ada pada masing-masing perguruan tinggi jumlahnya bervariasi, rata-rata sekitar antara 100-500 orang mahasiswa per perguruan tinggi, kecuali untuk beberapa perguruan tinggi yang telah mendapatkan kepercayaan lebih dari masyarakat jumlah mahasiswanya lebih dari 500 orang, dan itu pun berbentuk universitas dan sekolah tinggi yang program studinya banyak dan lebih dari tiga program studi.

Satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi disebut perguruan tinggi, yang dapat berbentuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut atau universitas. Akademi menyelenggarakan program pendidikan profesional dalam satu cabang atau sebagian cabang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian tertentu, Politeknik menyelenggarakan program pendidikan profesional dalam sejumlah bidang pengetahuan khusus, Sekolah tinggi menyelenggarakan program pendidikan akademik dan/atau profesional dalam lingkup satu disiplin ilmu tertentu, Institut menyelenggarakan program pendidikan akademik dan/ atau profesional dalam sekelompok disiplin ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian yang sejenis dan Universitas menyelenggarakan program pendidikan akademik dan/atau profesional dalam sejumlah disiplin ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian tertentu. (UU No. 20 tahun 2003, Sistem Pendidikan Nasional)

PTS di Kabupaten/Kota Serang hampir semua menyelenggarakan kelas karyawan atau non regular yang waktu belajarnya adalah pada sore atau malam hari, bahkan kelas Jum'at-Sabtu-Minggu. Kelas karyawan ini peserta didiknya merupakan pegawai (PNS) atau karyawan swasta yang berada di sekitar Banten.

Dari sisi kualitas belum semua program studi mendapatkan status Terakreditasi dari BAN-PT karena berbagai faktor, di antaranya adalah yayasan yang kurang mendukung, pengelola/pimpinan yang belum berorientasi mutu, pendanaan yang belum memadai, sarana dan prasarana yang belum mendukung.

Dari sisi penyelenggaraan perkuliahan semuanya menyelenggarakan proses perkuliahan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kaidah-kaidah ilmiah, namun jika dilihat dari Tridharma Perguruan Tinggi, yakni Pengajaran, Penelitian, dan Pengabdian pada Masyarakat, secara umum PTS khususnya di Serang lebih banyak menyelenggarakan dharmas pertama saja, yakni pengajaran, dengan menugaskan dosen tergantung statusnya. Jika status dosen tetap Yayasan minimal melaksanakan kewajiban mengajar 12-16 SKS per semester. Sedangkan untuk dharmas kedua dan ketiga, yakni penelitian dan pengabdian pada masyarakat, masih sedikit dilakukan karena terkendala faktor pendanaan yang terbatas.

Dengan kondisi seperti itu, maka penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di PTS-PTS di Kabupaten/Kota Serang masih jauh dari rekomendasi UNESCO mengenai empat pilar pembelajaran, yakni: *learning to know* (belajar untuk tahu), *learning to do* (belajar mengerjakan agar mampu bertindak secara kreatif), *learning to be* (belajar menjadi dirinya sendiri), dan *learning to live together* (belajar hidup bersama). (Delors et. al., 1996: 86-94). Kekurangan pada empat hal ini menjadikan kualitas SDM Indonesia pada umumnya tidak mampu bersaing dengan SDM dari bangsa-bangsa lain di dunia. Kondisi ini tentu saja memerlukan antisipasi sejak dini, mulai sekarang.

Dalam lingkup penyelenggaraan pendidikan tinggi, salah satu aspek yang memerlukan perhatian khusus adalah komitmen organisasi dosen. Hal ini disebabkan oleh posisi strategis dosen, baik sebagai pengajar maupun sebagai peneliti. Dengan dua peran tersebut, dosen bukan hanya sekedar sebagai penyemai ilmu, tetapi juga harus bertanggung jawab atas kualitas output pendidikan tinggi, yang menentukan kadar mutu output pendidikan serta kualitas SDM Indonesia.

Dengan kondisi seperti itu, maka komitmen organisasi dosen terhadap perguruan tinggi sebagai pusat pembelajaran dan penelitian menjadi sangat penting dan vital. Komitmen dalam artian ini dapat berupa identifikasi diri atas nilai-nilai, tujuan, dan sasaran organisasi (perguruan tinggi); keterlibatan dan kesediaan berusaha seoptimal mungkin untuk kepentingan organisasi (perguruan tinggi); dan keinginan kuat untuk tetap bertahan menjadi anggota organisasi (perguruan tinggi). Unsur-unsur komitmen organisasi ini diperlukan untuk menjawab berbagai tantangan peradaban, baik pada level lokal, nasional, regional maupun global.

Komitmen organisasi dosen tidak terjadi begitu saja, tanpa suatu sebab. Secara teoretik dan empirik di PTS-PTS Kabupaten/Kota Serang, paling kurang ada empat faktor atau variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi dosen, yaitu budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kepercayaan. Budaya organisasi adalah pola perilaku, asumsi-asumsi, norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan cara bertindak yang diyakini, dirasakan, disepakati dan dilakukan oleh anggota organisasi (termasuk dosen) yang diproyeksikan dapat diandalkan untuk mencapai tujuan perguruan tinggi. Budaya organisasi perguruan tinggi yang kondusif dapat memicu bangkitnya komitmen organisasi dosen. Budaya organisasi PTS-PTS di Kabupaten/Kota Serang yang beragam sesuai kondisi dan cirri khas organisasi masing-masing juga dapat mendorong tumbuhnya komitmen organisasi dosen terhadap PTS, terutama kalau budaya organisasi PTS sesuai dengan keinginan, kebutuhan, visi, misi dan tujuan pribadi dosen. Ketika budaya organisasi PTS dapat mengakomodir dan sesuai dengan keinginan, kebutuhan, visi, misi dan tujuan pribadi dosen maka kondisi tersebut dapat menstimulasi komitmen organisasi dosen terhadap PTS karena dosen dapat merasakan bahwa kepentingan pribadinya terakomodir dalam budaya PTS.

Demikian pula kepemimpinan yang ditampilkan pimpinan perguruan tinggi juga dapat mempengaruhi komitmen organisasi dosen, terutama apabila perilaku kepemimpinan yang ditampilkan sesuai dengan harapan, keinginan dan kebutuhan dosen. Kepemimpinan pada PTS yang sesuai dengan harapan, kebutuhan dan kondisi aktual dosen sebagai pengajar dan peneliti dapat mendorong komitmen organisasi dosen pada PTS. Namun sebaliknya, ketika kepemimpinan pada PTS tidak mencerminkan perilaku yang pro atas kepentingan individual dosen selaku pengajar, peneliti, dan pengabdian pada masyarakat, misalnya menyediakan sarana dan prasarana pengajaran dan penelitian secara kurang memadai,

maka kondisi kepemimpinan seperti itu justru akan mereduksi komitmen organisasi dosen pada PTS.

Hal yang tidak jauh berbeda adalah kepuasan kerja. Perasaan puas terhadap berbagai aspek pekerjaan juga dapat memicu komitmen organisasi dosen. Aspek-aspek pekerjaan di PTS yang sesuai dengan latar belakang keilmuan, upah/gaji yang memadai, promosi yang fair, mitra kerja dan kondisi kerja yang mendukung, tantangan yang menjanjikan kemajuan, sifat kerja yang sesuai dengan kondisi individual, dan komunikasi timbal balik yang berlangsung secara harmonis akan mendatangkan perasaan puas dan kemudian menstimulus tumbuhnya komitmen organisasi di kalangan dosen.

Demikian pula kepercayaan yang merefleksikan suatu keinginan menambatkan harapan positif pada pihak lain yang didasari oleh integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan yang tinggi juga dapat membangkitkan komitmen organisasi dosen. Pimpinan PTS yang memiliki integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan yang tinggi akan mendorong dosen menaruh kepercayaan padanya. Sebaliknya, pimpinan PTS yang kurang memiliki integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan justru akan meredakan potensi komitmen organisasi dosen pada PTS.

Dari uraian di atas terlihat dengan jelas bahwa komitmen organisasi dosen sangat penting dan vital bagi kehidupan perguruan tinggi, khususnya PTS. Namun dalam realitasnya masih banyak dosen yang kurang atau tidak berhasil mengemban misi edukasionalnya.. Sebagai ilustrasi, jumlah dosen tetap yayasan sebanyak 525 orang, Jika dibandingkan dengan data yang tercantum dalam laporan Evaluasi Program Studi Berbasis Evaluasi Diri (EPSBED), terutama dosen tetap yayasan yang mempunyai jabatan fungsional sebanyak 112 orang, sedangkan dosen tetap yayasan yang mempunyai Nomor Induk Dosen Nasional (NIDN) dan belum memiliki jabatan fungsional dosen sebanyak 413 orang, maka hal tersebut menunjukkan ketimpangan yang sangat jauh, yakni 21,33% telah memiliki jabatan fungsional, dan 78,67% (413 orang) belum memiliki jabatan fungsional. (Kopertis Wilayah IV & Evaluasi Program Studi dan Berbasis Evaluasi Diri (EPSBED). Evaluasi.or.id 2011). Kemudian Dengan kondisi demikian maka dapat ditafsirkan bahwa dosen yang belum memiliki jabatan fungsional belum sepenuhnya dapat melakukan tridharma perguruan tinggi secara maksimal. Dalam hal ini, dosen hanya melaksanakan dharma pertama (pengajaran), sedangkan dharma kedua (penelitian) dan dharma ketiga (pengabdian pada masyarakat) belum dijalankan dengan baik. Hal ini mengisyaratkan bahwa komitmen dosen untuk melaksanakan dharma kedua dan ketiga masih rendah. Indikasinya antara lain tampak dari masih adanya dosen yang mengajar di perguruan tinggi lain, tidak memeriksa tugas yang diberikan kepada mahasiswa, menggunakan waktu mengajar untuk kepentingan pribadi, tidak mampu menyelenggarakan pengajaran secara tuntas, dan enggan melakukan kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

Fenomena tersebut menarik untuk dikaji secara ilmiah untuk mengungkap pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kepercayaan terhadap komitmen organisasi dosen dengan mengambil obyek penelitian pada dosen Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang Provinsi Banten.

PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang, identifikasi dan pembatasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut: (1) Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang? (2) Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dosen pada Perguruan Tinggi swasta di Kabupaten/Kota Serang? (3) Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepercayaan dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang? (4) Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi swasta di Kabupaten/Kota Serang? (5) Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap

kepuasan kerja dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang? (6) Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepercayaan dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang? (7) Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang? (8) Apakah kepercayaan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang?

DESKRIPSI TEORETIK

Komitmen Organisasi

Para pakar memberikan pandangan yang beragam mengenai komitmen organisasi namun secara umum memiliki sejumlah kesamaan atau kemiripan. Hal ini dapat dilihat dari beberapa pandangan berikut. Benkhoff (1997: 3) melihat komitmen sebagai derajat kepedulian karyawan dan kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi. Meskipun tidak mencantumkan kata “organisasi”, pandangan Benkhoff sudah mengarah pada organisasi sebagai obyek dari komitmen. Dalam pandangannya, Benkhoff merepresentasikan komitmen dalam bentuk kepedulian dan kontribusi anggota organisasi terhadap organisasinya.

Shaw, Delery & Abdulla (2003: 2) juga mempunyai pendapat yang hampir sama, yakni dengan mendefinisikan komitmen sebagai hasil dari investasi atau kontribusi terhadap organisasi, atau suatu pendekatan psikologis yang menggambarkan suatu hal yang positif, keterlibatan yang tinggi, orientasi intensitas tinggi terhadap organisasi. Dalam definisi ini juga tampak adanya kontribusi terhadap organisasi, yang merefleksikan keterlibatan dan orientasi yang tinggi terhadap organisasi.

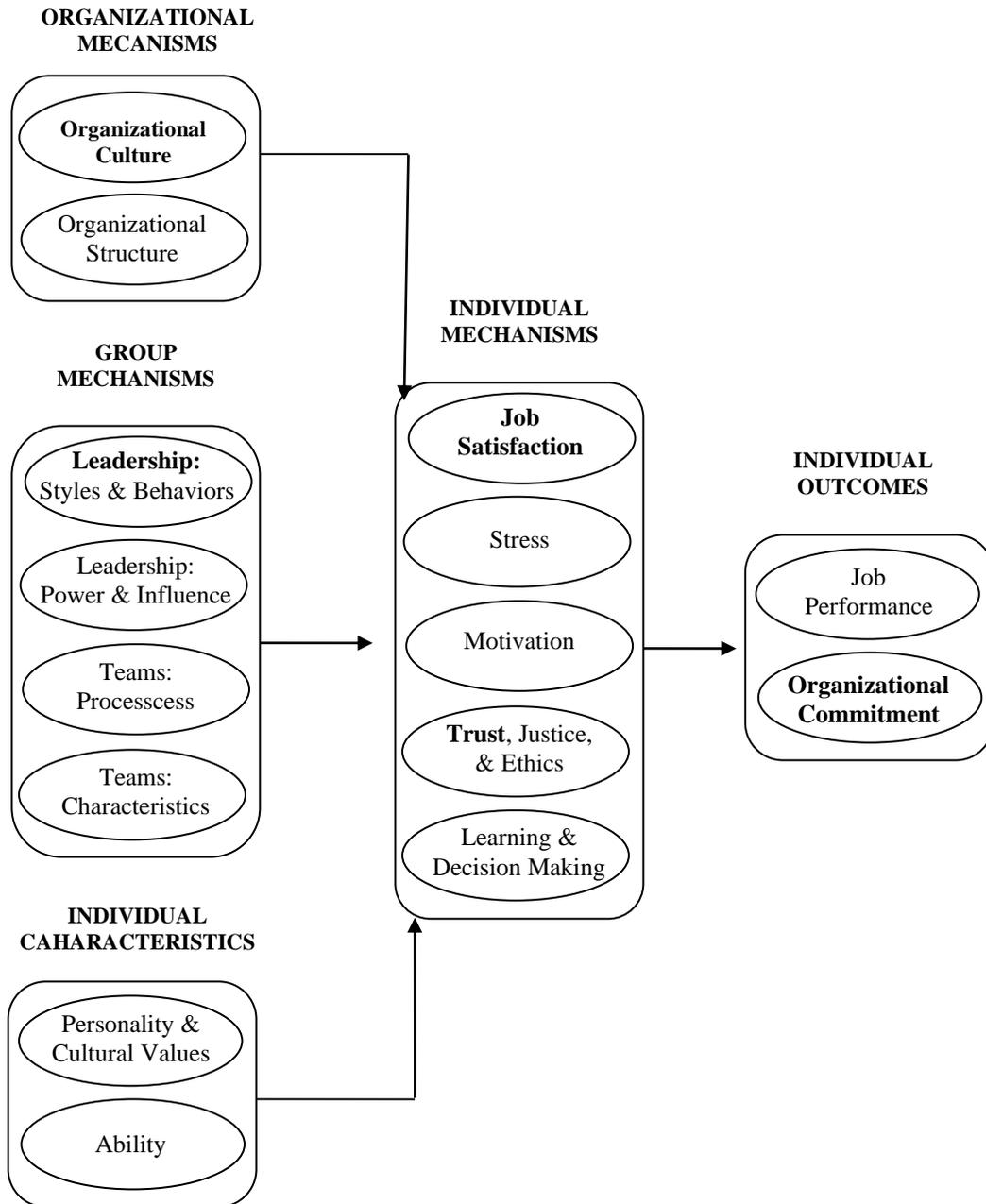
Pandangan yang agak berbeda dan lebih luas dikemukakan oleh Luthans. Dengan menggunakan istilah yang lengkap “komitmen organisasi”, Luthans (2008: 147) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, suatu keinginan untuk menunjukkan usaha tingkat tinggi atas nama organisasi, dan keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Hal yang hampir sama dikemukakan oleh Newstrom (2007: 207) bahwa komitmen organisasi adalah suatu tingkat atau derajat identifikasi diri pegawai dengan organisasi dan keinginan-keinginannya untuk meneruskan partisipasi aktifnya dalam organisasi. Demikian pula Mowday, Porter & Steers (Slocum & Hellriegel, 2007: 328) juga memberikan batasan yang tidak jauh berbeda, yakni sebagai kekuatan pegawai dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi, yang dapat ditandai: penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan untuk memertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Dari berbagai pandangan, definisi dan batasan tersebut terlihat dengan jelas bahwa pada intinya komitmen organisasi terkait dengan keterlibatan dan partisipasi aktif seseorang terhadap organisasi.

Sejalan dengan hal tersebut, Meyer dan Allen (Luthans, 2008: 148) mengidentifikasi tiga dimensi komitmen organisasi. Pertama, komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu: “*involves the employee’s emotional attachment to, identification with, is involvement in the organization*”. Maknanya, komitmen afektif bertalian dengan kelekatan emosional terhadap organisasi, mengidentifikasikan diri dan terlibat aktif dalam organisasi. Kedua, komitmen rasional (*continuance commitment*), yaitu: “*involves commitment based on the cost that the employee associated with leaving the organization.*” Maknanya, komitmen rasional berkaitan dengan komitmen yang didasarkan pada persepsi pegawai atas kerugian yang akan diperolehnya jika meninggalkan organisasi. Ketiga, komitmen normatif (*normative commitment*), yakni: “*involves employee’s feeling of obligation to to stay with the organization*”. Maknanya, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh banyak variabel, empat di antaranya adalah budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan *trust* (kepercayaan). Hal ini seperti

tampak dalam *Integrative Model of Organizational Behavior* berikut ini (Colquitt, LePine & Wesson, 2009: 8).



Gambar 1
Integrative Model of Organizational Behavior

Sumber: Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine & Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, (New York: McGraw-Hill, 2009), p. 8.

Dari model tersebut terlihat komitmen organisasi antara lain dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu: budaya organisasi (*organizational culture*), kepemimpinan (*leadership*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), dan kepercayaan (*trust*). Variabel kepuasan kerja dan *trust* diposisikan sebagai variabel mediator (*intervening*), sehingga memediasi pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan *trust*, sedangkan kepuasan kerja dan *trust* berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

Di samping itu, studi yang dilakukan Ingersoll *et al* (2000: 11) menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan prediktor kuat dalam menciptakan komitmen pegawai terhadap organisasi. Kemudian penelitian Walumbwa *et al* (2005: 235-256) membuktikan bahwa pemimpin yang memerankan kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen organisasi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

Dari uraian di atas dapat disintesis bahwa komitmen organisasi adalah partisipasi aktif anggota organisasi sebagai bentuk keterlibatannya dalam organisasi yang meliputi aspek: afektif, rasional, dan normatif.

Budaya Organisasi

Istilah budaya organisasi merupakan gabungan dari kata “budaya” dan “organisasi.” Mengenai budaya, Eldiger dan Crombie sebagaimana dikutip oleh Furnham (2006: 615-616) menyatakan bahwa budaya adalah konfigurasi unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan cara bertindak sehingga mencirikan cara-cara dimana kelompok-kelompok dan individu-individu bergabung untuk merespon makna yang terdapat dalam percakapan transaksional. Sementara itu Edles (2002: 2) memandang budaya dari perspektif kata benda dan kata sifat. Dalam perspektif kata benda, budaya adalah pencapaian yang paling baik dan paling penting dari seseorang atau peradaban, sedangkan dalam perspektif kata sifat, budaya memiliki makna sensibilitas estetika, yaitu sensitivitas emosional atau inteligensi terhadap seni dan keindahan.

Menurut Kroeber dan Kluckhohn sebagaimana dikutip Furnham (2006: 615), budaya berisi pola perilaku, baik eksplisit maupun implisit, yang diperoleh dan ditransmisikan oleh simbol-simbol, melembagakan perbedaan pencapaian dalam kelompok manusia, termasuk pelestarian dalam artifak; yaitu inti penting dari budaya yang berisi ide-ide tradisional (secara historis diturunkan dan dipilih) dan nilai-nilai khusus yang melekat. Pada satu sisi, sistem budaya mungkin dipertimbangkan sebagai produk tindakan, dan di sisi lain sebagai elemen-elemen tindakan di masa mendatang.

Budaya adalah suatu nilai bersama yang diciptakan oleh sekelompok orang-orang pada waktu tertentu. Sumber daya yang *tangible*, seperti mesin dan bangunan, sama nilainya dengan sumber daya *intangible*, seperti pengetahuan ilmiah dan sistem-sistem pengelolaan anggaran, yang berinteraksi antara anggota organisasi untuk berproduksi, apa yang dikatakan oleh para antropologis sebagai “unsur budaya”. Hal ini muncul (*emerges*) ketika orang-orang merefleksikan tujuan-tujuannya, sadar atau tidak sadar, langsung atau tidak langsung, keyakinan-keyakinan dari para individu yang bertugas di kantor, fabrikasi, pembelian, atau yang digunakan secara bersama, akan meningkatkan, keyakinan-keyakinan dari masyarakat yang lebih luas kepada yang dimiliki secara individu (Prown, 1998: 1).

Sedangkan mengenai organisasi, para pakar memberikan definisi secara beragam. Cherrington (Furnham, 2006: 16) misalnya mendefinisikan organisasi sebagai sistem sosial terbuka (serangkaian unsur yang saling terkait, yang mengandung sumber daya dari lingkungan di mana lingkungan “mengeksport” produk output yang berguna) yang terdiri atas aktivitas terpola dari sekelompok orang (relatif stabil dan peristiwa yang terus terjadi secara rutin) yang cenderung mengarah pada tujuan. Kemudian bagi Morgan (Scott & Davis, 2007: 27), organisasi sebagai mesin untuk mencapai tujuan atau sebagai masyarakat kecil dengan struktur sosial dan budaya, atau sebagai organisasi yang menerobos lingkungan sumber daya. Sedangkan Jones (Jaffee, 2001: 6) menyatakan bahwa organisasi merupakan alat

yang digunakan oleh orang-orang untuk mengoordinasikan tindakannya guna memperoleh sesuatu yang mereka inginkan atau harga.

Bagi Dubrin (2007: 37), organisasi merupakan kumpulan orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama (atau kelompok besar). Hal yang sama dikemukakan Shane dan von Glinow (2008: 5) bahwa organisasi merupakan kelompok orang yang bekerja saling tergantung bagi tujuan tertentu. Sedangkan menurut Greenberg & Baron, (2003: 5), organisasi merupakan sistem sosial terstruktur yang terdiri atas kelompok dan individu yang bekerja bersama untuk memenuhi sasaran yang disepakati.

Berdasarkan berbagai pandangan tentang budaya dan organisasi di atas, Daft sebagaimana dikutip Chang dan Lee (2007: 158) mendefinisikan budaya organisasi sebagai kemampuan untuk mengintegrasikan aktivitas sehari-hari karyawan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, dapat juga membantu organisasi beradaptasi terhadap lingkungan eksternal sebagai tanggapan cepat dan khusus. Kemudian Schein sebagaimana dikutip Williams, Rondeau dan Frankestutti (2007: 148) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah pola asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi dan merupakan solusi secara konsisten yang dapat berjalan dengan baik bagi sebuah kelompok dalam menghadapi persoalan-persoalan eksternal dan internalnya, sehingga dapat diajarkan kepada para anggota baru sebagai suatu persepsi, berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan tersebut.

O'Reilly, Chatman dan Caldwell sebagaimana dikutip McShane dan Von Glinow (2008: 277) menyebutkan tujuh dimensi budaya organisasi. Pertama, inovasi (*innovation*), yang dicirikan dengan berkesperimen, mencari peluang, mengambil risiko, sedikit aturan, dan kehati-hatian yang rendah. Kedua, stabilitas (*stability*), dikarakteristikan dengan dapat diprediksi, keamanan, dan orientasi pada peraturan. Ketiga, menghormati orang (*respect for people*), ditandai dengan keadilan dan toleransi. Keempat, orientasi hasil (*outcome orientation*), dicirikan dengan orientasi tindakan, harapan tinggi, dan orientasi hasil. Kelima, perhatian terhadap hal-hal yang rinci (*attention to detail*), yang ditandai dengan ketelitian dan analitis. Keenam, orientasi tim (*team orientation*), dikarakteristikan dengan kolaborasi dan orientasi orang. Ketujuh, keagresifan (*aggressiveness*), ditandai dengan kompetitif, penekanan yang rendah pada tanggung jawab sosial.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa budaya organisasi adalah pola perilaku, asumsi-asumsi, norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan cara bertindak yang diyakini, dirasakan dan dilakukan serta disepakati oleh anggota organisasi yang diukur berdasarkan indikator: kebebasan melakukan inovasi, terjaminnya stabilitas organisasi, menghormati orang lain, berorientasi pada hasil, perhatian terhadap hal-hal rinci, berorientasi pada tim, dan keagresifan berkompetisi.

Kepemimpinan

Sebagai konsep yang ramai diperbincangkan, dipelajari, dikaji, diteliti dan dikembangkan, kepemimpinan didefinisikan secara beragam oleh para pakar. Daft dan Macric (2008: 479) misalnya mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang ke arah pencapaian tujuan organisasi. Definisi yang sama dikemukakan oleh Kinicki dan Kreitner (2008: 479) dengan menyatakan: "*leadership is the ability influence people toward the attainment of goals.*" Artinya, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang ke arah pencapaian tujuan organisasi. Definisi yang agak berbeda dinyatakan oleh Taylor sebagaimana dikutip oleh Drafke (2009: 460) bahwa kepemimpinan adalah "*the ability to influence the activities of others, through the process of communication, toward the attainment of goal.*" Pengertian ini menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi aktivitas orang lain melalui proses komunikasi ke arah pencapaian tujuan. Definisi ini hampir sama dengan yang dinyatakan Greenberg dan Baron (2003: 85) bahwa kepemimpinan merupakan proses yang digunakan oleh seseorang untuk mempengaruhi anggota kelompok ke arah pencapaian tujuan kelompok organisasi. Robbins dan Judge (2007: 356) juga menjelaskan pandangan serupa bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok ke

arah pencapaian visi atau seperangkat tujuan. Definisi-definisi ini pada intinya menekankan bahwa kepemimpinan merupakan usaha mempengaruhi orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, kepemimpinan juga didefinisikan oleh Bohn dan Grafton (2002: 74) sebagai cara menciptakan visi yang jelas, mengisi bawahan dengan kepercayaan diri, yang diciptakan melalui koordinasi dan komunikasi terhadap sesuatu yang rinci. Definisi ini, tidak seperti definisi-definisi sebelumnya, menunjukkan usaha penciptaan visi dan kepercayaan terhadap bawahan melalui koordinasi dan komunikasi.

Dari definisi-definisi di atas tampak bahwa kepemimpinan merefleksikan proses pengaruh sosial yang disengaja dari seseorang terhadap orang lain untuk mengatur aktivitas-aktivitas serta hubungan di dalam kelompok atau organisasi agar tujuan organisasi tercapai.

Dengan kondisi seperti itu, maka kepemimpinan memiliki fungsi, yang menurut Wirawan meliputi:

Pertama, menciptakan visi. Visi adalah apa yang diimpikan, keadaan masyarakat yang dicita-citakan, apa yang dicapai oleh pemimpin dan pengikutnya di masa yang akan datang. Visi merupakan tujuan yang ingin dicapai, suatu fokus pikiran yang akan dicapai oleh pemimpin dan pengikutnya. Akan tetapi tidak semua tujuan dapat disebut visi. Suatu tujuan dapat disebut visi sekurang-kurangnya jika memenuhi empat persyaratan, yaitu: (1) visi merupakan hasil abstraksi keadaan yang dicita-citakan, yang ingin dicapai di masa yang akan datang; (2) visi relatif tetap berada di benak pemimpin dan pengikut untuk waktu yang panjang; (3) visi pada umumnya dilukiskan dengan menggunakan kata-kata atau kalimat filosofis; (4) visi memberi aspirasi dan motivasi kepada pemimpin dan pengikutnya.

Kedua, mengembangkan budaya organisasi. Untuk merealisasikan visi, para pengikut dan pemimpinnya harus berpikir, bersikap dan berperilaku tertentu dalam melaksanakan tugasnya. Agar para pengikutnya berpikir, bersikap, dan berperilaku tertentu, pemimpin perlu menetapkan pedoman perilaku dalam bentuk norma-norma. Pemimpin mengumpulkan nilai-nilai yang ada di masyarakat atau mengembangkan nilai-nilai baru. Nilai-nilai ini kemudian dipergunakan oleh pemimpin untuk memotivasi dan menggerakkan para pengikutnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ketiga, menciptakan sinergi. Sistem sosial yang oleh pemimpin, beranggotakan para pengikut pemimpin (mereka yang perilaku dan sikapnya terpengaruh oleh pengaruh pemimpin), mereka yang menolak kepemimpinan pemimpin, dan mereka yang mempunyai sikap netral terhadap kepemimpinan pemimpin. Mereka membentuk kelompok-kelompok sosial yang sering memiliki tujuan, latar belakang budaya, pendidikan, kelas sosial dan sebagainya yang berbeda. Keadaan ini, terutama jika norma-norma demokratis tidak diterapkan, punya potensi untuk menimbulkan konflik. Jika terjadi konflik dan berkembang menjadi konflik destruktif, konflik tersebut mengganggu proses kepemimpinan. Konflik dalam batas tertentu memang bermanfaat untuk menciptakan sesuatu yang baru. Tanpa perbedaan pendapat, organisasi akan terjebak dalam aktivitas rutin. Akan tetapi konflik dapat pula menjadi tidak bermanfaat dan menghabiskan energi organisasi. Oleh karena itu, merupakan tugas rutin untuk memanajemeni konflik agar berkembang ke arah konflik konstruktif yang dapat menciptakan sesuatu yang baru. Dari sini seorang pemimpin kemudian mempersatukan para pengikutnya agar mampu menciptakan sinergi positif.

Keempat, memberdayakan pengikut. Pemberdayaan merupakan tindakan membangun, mengembangkan, dan meningkatkan daya atau kekuasaan melalui kerjasama, berbagi dan bekerja bersama. Memberdayakan merupakan proses interaktif berdasarkan aktivitas sinerjik. Pemberdayaan perlu dilaksanakan oleh pemimpin secara sistematis.

Kelima, menciptakan perubahan. Kepemimpinan selalu diartikan untuk menciptakan perubahan dan pemimpin selalu disebut agen perubahan. Perubahan mencakup perilaku, prosedur, struktur atau keluaran jumlah dalam organisasi. Target perubahan dalam kepemimpinan sangat luas, antara lain meliputi: visi dan misi, strategi dan rencana operasional, struktur organisasi, tugas, dan pembagian tugas-tugas, orang yang menjadi anggota organisasi dan yang dilayaninya, teknologi, dan produk sistem sosial.

Keenam, memotivasi pengikut. Salah satu tugas paling sulit para pemimpin adalah memotivasi para pengikutnya agar mau bergerak mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri pengikut. Pengikut dengan kesadaran tinggi melakukan tugas karena memang telah menjadi tugasnya. Pengikut tidak melakukannya karena paksaan, ingin dipuji atau ingin mendapat imbalan. Bagi orang yang beretos tinggi, bekerja merupakan kewajiban, sesuatu yang harus dilakukannya. Sedangkan motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang berasal dari luar diri individu. Orang bekerja karena mengharapkan imbalan, gaji, pangkat, atau penghargaan.

Ketujuh, mewakili sistem sosialnya. Seorang pemimpin mewakili sistem sosial yang dipimpinya. Dalam kapasitas ini pemimpin bertindak sebagai tokoh dan simbol sistem sosialnya. Ia berkewajiban untuk memikul sejumlah tanggung jawab kedinasan, tanggung jawab sosial, seremonial dan legal. Pemimpin bertindak sebagai wakil masyarakat yang dipimpinya dalam kaitannya dengan pihak luar yang berada di lingkungan eksternal sistem sosial.

Kedelapan, membelajarkan organisasi. Organisasi merupakan sistem sosial yang ada untuk mensejahterakan masyarakat. Organisasi yang belajar terus menerus akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan (Wirawan, 2003: 42).

Selain itu, Yukl (2010: 84) juga mengidentifikasi sembilan kewajiban dan tanggung jawab yang harus diemban orang-orang yang berada pada posisi manajerial, yakni:

Pertama, supervisi, yaitu memperbaiki kinerja bawahan dengan bekerja bersama mereka untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan mereka, memberikan pelatihan, mengembangkan ketrampilan, merencanakan pekerjaan mereka, dan menetapkan sasaran prestasi kerja.

Kedua, merencanakan dan mengorganisasi, yakni merumuskan rencana jangka pendek, melaksanakan proyek, dan menyusun anggaran, mengevaluasi struktur organisasi untuk menentukan alokasi dan penggunaan sumber daya secara optimal, menerjemahkan rencana jangka panjang ke dalam sasaran operasional jangka pendek, mendukung dan mengembangkan kebijakan dan prosedur operasional.

Ketiga, pembuatan keputusan, yaitu membuat keputusan bisnis tanpa ragu dalam situasi yang tidak terstruktur; memberi kewenangan untuk membuat penyimpangan kecil maupun besar terhadap prosedur yang telah ditetapkan untuk memenuhi keadaan baru dan tidak biasa.

Keempat, memantau indikator, yakni memantau kekuatan internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi organisasi, termasuk indikator tentang kinerja, keuangan dan kekayaan korporat, kondisi pasar, serta iklim budaya, sosial dan politik.

Kelima, pengendalian, yaitu mengembangkan rencana kerja dan perkiraan biaya waktu untuk memproduksi dan menyampaikan produk/jasa, menelusuri produktivitas, memastikan kualitas produk atau efektivitas jasa, serta menganalisis efektivitas operasional.

Keenam, memberi penjelasan, dalam arti menjawab pertanyaan dan menanggapi keluhan dari pihak luar, berkomunikasi dengan pihak luar untuk memajukan hubungan perusahaan; bernegosiasi dengan pihak luar; melakukan kegiatan promosi untuk menetapkan atau membangun atau mempertahankan citra perusahaan; dan membuat orang lain percaya akan sudut pandang anda.

Ketujuh, mengkoordinasi, yakni mengkomunikasikan dengan orang lain di perusahaan dimana manajer tidak memiliki kendali langsung untuk berbagi informasi, memenuhi rencana kerja yang telah dibuat sebelumnya, menyelesaikan persoalan dan mencapai tujuan mempertahankan hubungan kerja yang berjalan lancar dengan teman, menengahi kesalahpahaman dan konflik diantara individu-individu penting.

Kedelapan, konsultasi, dalam arti selalu mengikuti perkembangan teknologi yang sedang terjadi dalam bidang tertentu, memperkenalkan teknik-teknik atau teknologi baru kedalam organisasi, dan bertindak sebagai penasehat ahli, konsultan, atau *troubleshooter* bagi para manajer lainnya.

Kesembilan, mengadministrasikan, yaitu melakukan aktivitas administrasi dasar, seperti mencari informasi mengenai praktek serta prosedur perusahaan, menganalisis informasi rutin atau menyelenggarakan arsip dan dokumen yang terperinci dan akurat.

Dengan menggunakan pendekatan atau paradigma yang berbeda, Joseph (2007: 25-28) menyebutkan sepuluh kompetensi yang perlu dimiliki seorang pemimpin, yaitu:

Pertama, arah diri (*self direction*). Arah diri merupakan kemampuan menyusun tujuan untuk dirinya yang mengarahkan pada tujuan dengan dedikasi pemikiran tunggal. Hal ini merupakan kunci dorongan personal dalam memimpin. Beberapa orang menyusun tujuannya tetapi tidak diikuti dengan dorongan personal. Sementara yang lainnya memulai dengan bekerja atas tujuan-tujuannya, tetapi mungkin tidak sampai akhir.

Kedua, fleksibilitas (*flexibility*), yaitu kemampuan untuk mengubah dirinya sesuai dengan situasi. Esensi dari fleksibilitas mental adalah kemampuan untuk menangani situasi yang berbeda dalam cara yang berlainan, khususnya untuk menanggapi hal-hal yang baru, kompleks dan situasi yang problematik.

Ketiga, tim kerja (*team work*), yang merupakan kemampuan untuk bekerja bersama terhadap visi bersama. Kemampuan tersebut untuk mengarahkan individu melaksanakan tujuan organisasi. Kemampuan kerja tim antara lain mencakup: bekerja bersama dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan bersama, mencapai hasil yang ingin dicapai, merayakan kesuksesan, memiliki pimpinan tim yang jelas, memiliki tujuan yang jelas, mendukung satu sama lain dalam mencapai tujuan, masing-masing anggota memiliki kemampuan untuk mempengaruhi keputusan, dan masing-masing anggota memiliki tanggung jawab personal atas kinerja dan kualitasnya.

Keempat, strategi (*strategy*). Strategi adalah kejadian suatu tindakan yang diadopsi sesudah disaring secara ekstensif melalui data-data yang tersedia dan sesudah dievaluasi dari alternatif solusi yang bervariasi. Strategi juga merupakan kemampuan untuk memahami dan menginterpretasikan informasi untuk tindakan-tindakan tertentu yang akan diimplementasikan.

Kelima, pengambilan keputusan (*decision making*). Pengambilan keputusan merupakan studi yang mengidentifikasi dan memilih alternatif-alternatif yang didasarkan pada nilai dan preferensi dari pembuat keputusan. Membuat keputusan berdampak bahwa ada alternatif-alternatif pilihan untuk dipertimbangkan dan dalam kasus ini tidak hanya mengidentifikasi banyak alternatif yang mungkin, tetapi juga memilih salah satu yang terbaik dan cocok dengan tujuan, kehendak, gaya hidup, nilai dan sebagainya.

Keenam, mengelola perubahan (*managing change*). Mengelola perubahan merupakan kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan skenario tanpa kehilangan keefektifan dan efisiensi. Mengelola perubahan mencakup mengelola perubahan tugas, area praktik profesional dan tubuh pengetahuan.

Ketujuh, delegasi (*delegation*). Delegasi adalah kesediaan untuk menugaskan tanggung jawab kepada yang lain. Delegasi merupakan fungsi manajerial yang penting untuk mengurangi beban tugas pimpinan. Delegasi membutuhkan kepercayaan yang cukup terhadap orang yang diberikan delegasi tugas.

Kedelapan, komunikasi (*communication*). Komunikasi adalah proses yang mana informasi melewati atau dibawa dalam berbagai bentuk. Komunikasi bisa dalam bentuk organisasi atau tim dalam sebuah organisasi. Komunikasi yang efektif tergantung pada tiga faktor, yaitu kepercayaan, emosi dan alasan.

Kesembilan, negosiasi (*negotiation*). Negosiasi adalah proses dimana dua pihak memecahkan perselisihan, setuju atas terjadinya suatu tindakan atau mencoba untuk memperoleh hasil yang saling menguntungkan. Kepentingan yang saling diuntungkan merupakan bagian penting dalam negosiasi dan tidak boleh hanya satu pihak saja yang diuntungkan.

Kesepuluh, kekuasaan dan pengaruh (*power and influence*). Kekuasaan adalah kemampuan untuk menggunakan pengaruh dalam organisasi atau individu di luar wewenang yang diturunkan dari jabatan.

Berdasarkan uraian tentang kepemimpinan di atas dapat disintesis bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah keterampilan seseorang dalam mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain untuk memberikan kontribusi atas pencapaian tujuan organisasi, yang meliputi indikator: menciptakan visi, membangun sinergi, memberdayakan pengikut, menciptakan dan mengelola perubahan, memberikan supervisi, cakup mengambil keputusan, melakukan pengendalian, memiliki fleksibilitas, dan mendelegasikan wewenang.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan konsep yang kompleks dan multi-segi yang bisa berarti lain bagi orang yang berbeda (Mullins, 2007: 700). Ini berarti bahwa kepuasan kerja bersifat individual. Kondisi inilah yang menyebabkan kepuasan kerja didefinisikan secara beragam oleh para pakar. Menurut Spector (1997: 2), kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan tentang pekerjaannya dan berbagai aspek pekerjaannya. Sejauh mana orang suka (puas) dan tidak suka (tidak puas) terhadap pekerjaannya. Kemudian bagi Nelson dan Quick (2006: 87), kepuasan kerja merupakan kondisi emosi positif atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja. Sedangkan Luthans (2008: 141) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan sesuatu yang dianggap penting. Dari beberapa definisi ini terlihat bahwa kepuasan kerja lebih merupakan kondisi emosi atau perasaan positif (menyenangkan) seseorang yang muncul sebagai akibat dari persepsi atau pengalamannya terhadap pekerjaan dan aspek-aspek yang terdapat di dalamnya.

Menurut Luthans (2008: 142), paling tidak terdapat tiga dimensi yang pada umumnya diterima bagi kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan reaksi emosi terhadap situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh bagaimana hasil-hasil bisa memenuhi atau melebihi harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait. Semua itu adalah: (a) Kerja itu sendiri: sejauh mana pekerjaan memberi individu tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan peluang menerima tanggung jawab; (b) Upah: jumlah ganti rugi keuangan yang diterima dan sampai di mana ini dianggap sepadan dibandingkan upah orang lain dalam organisasi; (c) Peluang promosi. Peluang bagi kemajuan dalam organisasi; (d) Pengawasan. Kemampuan pengawas memberikan bantuan teknik dan dukungan tingkah laku; dan (e) Mitra kerja: sejauh mana sesama pekerja secara teknik memadai dan secara sosial saling membantu.

Sementara itu, Hodgetts sebagaimana dikutip McKenna (2006: 297) mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat dipertimbangkan untuk menentukan sebab-sebab kepuasan kerja sebagai berikut: (1) Upah dan tunjangan. Arti penting dari imbalan yang sepadan merupakan faktor yang dipertimbangkan di sini. Orang hanya bisa menambahkan kebijakan promosi dan tindakan yang menyangkut pembayaran yang layak; (2) Promosi. Tingkat kepuasan akan tergantung pada diterimanya sistem yang berlaku, apakah sistem ini berdasarkan jasa atau senioritas, atau apapun perpaduan dari keduanya; (3) Pekerjaan. Ini akan mencakup: (a) berbagai keahlian – sejauh mana pekerjaan memungkinkan pekerja menggunakan sejumlah keahlian dan kemampuan berbeda dalam melaksanakan kewajibannya; (b) kepentingan dan tantangan yang berasal dari pekerjaan; dan (c) tidak adanya kekaburan peran – betapa jelas individu memahami pekerjaan; (4) Kepemimpinan. Ada dukungan kepemimpinan partisipatif atau berpusat pada orang sebagai determinan kepuasan kerja; (5) Kelompok kerja. Rekan-rekan pendukung dan kerja dalam kelompok yang baik bermanfaat dengan tidak memungkinkan kekecewaan kerja muncul; (6) Kondisi kerja. Bila kondisi kerja baik, nyaman dan aman, tampaknya memadai untuk kepuasan kerja yang sesuai, meskipun tidak selalu memiliki kepuasan kerja tinggi. Situasi yang berkaitan dengan kepuasan kerja akan lebih suram jika kondisi kerja buruk.

Di samping itu, Spector (1997: 8) juga menyebutkan sembilan unsur kepuasan kerja yang dijadikan indikator skala kepuasan kerja JSS (*The Job Satisfaction Survey*), sebagaimana tampak pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Unsur-unsur dari Penelitian Kepuasan Kerja

Unsur	Deskripsi
Upah	Kepuasan dengan upah dan kenaikan upah
Promosi	Kepuasan dengan peluang promosi
Pengawasan	Kepuasan dengan pengawasan ketat seseorang
Tunjangan luar	Kepuasan dengan tunjangan tambahan
Imbalan satuan	Kepuasan dengan imbalan (tidak selalu uang) yang diberikan bagi pekerjaan yang baik.
Kondisi kerja	Kepuasan dengan aturan dan prosedur
Mitra kerja	Kepuasan dengan mitra kerja
Sifat Kerja	Kepuasan dengan tipe pekerjaan yang dilakukan
Komunikasi	Kepuasan dengan komunikasi dalam organisasi

Dari berbagai dimensi, unsur atau faktor tersebut dapat disarikan beberapa aspek penting dari kepuasan kerja yang dapat dijadikan indikator pengukuran, yakni: pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, promosi, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan, sifat kerja, dan komunikasi.

Dari uraian di atas dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah kondisi perasaan positif (menyenangkan) seseorang yang muncul sebagai akibat dari persepsi atau pengalamannya terhadap pekerjaan yang meliputi aspek-aspek: pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, promosi, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi.

Kepercayaan (*Trust*)

Trust atau kepercayaan merupakan istilah yang sangat lekat dalam kehidupan sehari-hari, namun secara konseptual dan teoritik belum banyak yang memahami. Kepercayaan, menurut Robbins dan Judge (2007: 392), adalah suatu pengharapan positif bahwa pihak lain tidak akan – lewat perkataan, tindakan atau keputusan – mengambil kesempatan melukai pihak lain. Sedangkan bagi McShane dan Von Glinow (2008: 120), kepercayaan menunjuk pada suatu pengharapan positif seseorang terhadap orang lain pada suatu situasi yang melibatkan risiko. Kepercayaan juga berarti menyerahkan nasib pada seseorang atau kelompok lain. Sementara itu Colquitt, LePine dan Wesson (2009: 219) mendefinisikan kepercayaan sebagai suatu keinginan untuk menggantungkan diri pada suatu otoritas yang didasarkan pada pengharapan positif akan tindakan dan perhatian otoritas.

Menurut Rotter yang dikutip Robbins (2001: 462), kepercayaan adalah suatu proses ketergantungan-historis yang didasarkan pada sampel-sampel pengalaman yang relevan namun terbatas. Pengharapan itu membutuhkan waktu untuk membentuknya, dibangun sedikit demi sedikit dan terakumulasi. Sedangkan Muchinsky (2006: 297) mengatakan bahwa kepercayaan adalah keyakinan yang muncul meskipun seseorang tidak dapat mengontrol tindakan orang lain terhadap dirinya, orang tersebut akan tetap bertindak atau berperilaku yang menguntungkan terhadap dirinya. Definisi-definisi ini pada intinya menekankan unsur harapan atau keinginan positif atas orang atau pihak lain.

Selain itu, Rousseau *et. al.* yang dikutip Mollering (2006: 7) memberikan definisi kepercayaan yang diterima secara luas yakni sebagai suatu keadaan psikologis yang terdiri dari keinginan untuk menerima suatu keadaan yang tidak menyenangkan yang didasarkan pada pengharapan positif akan keinginan atau perilaku pihak lain. Pandangan yang hampir sama dikemukakan oleh Mayer *et al* sebagaimana dikuti Mollering (2006: 8) bahwa kepercayaan adalah suatu keinginan dari suatu pihak untuk menerima tindakan yang tidak menyenangkan dari pihak lain berdasar pada suatu pengharapan bahwa pihak lain akan melakukan tindakan tertentu yang sangat penting bagi si pemberi kepercayaan, terlepas dari kemampuan untuk mengawasi atau mengontrol pihak lain tersebut. Meskipun dengan narasi yang agak berbeda, dua definisi ini juga masih menunjukkan adanya faktor keinginan atau harapan positif atas pihak lain.

Dalam perspektif sumber daya manusia, menurut Stone (2005: 30), kepercayaan dapat didefinisikan sebagai suatu ukuran tentang seberapa besar keinginan karyawan untuk berbagi informasi, bekerja sama satu sama lain, dan tidak saling mengambil keuntungan. Definisi ini memberikan nuansa yang relatif berbeda dengan menekankan unsur berbagi informasi, bekerja sama, dan sikap tidak saling mengambil keuntungan.

Robbins dan Judge (2007: 392-393) menyebutkan lima dimensi kunci dalam konsep kepercayaan, yaitu: (1) Integritas (*integrity*), merujuk pada kejujuran dan kebenaran; (2) Kompetensi (*competence*), terkait dengan pengetahuan dan keterampilan teknis dan interpersonal yang dimiliki individu; (3) Konsistensi (*consistency*), berhubungan dengan keandalan, kemampuan memprediksi dan penilaian individu jitu dalam menangani situasi; (4) Loyalitas (*loyalty*), keinginan untuk melindungi dan menyelamatkan orang lain; (5) Keterbukaan (*openness*). Menurut DeVito (2001: 138-143), keterbukaan mengacu pada tiga aspek komunikasi interpersonal, yakni: kesediaan terhadap pengungkapan diri asalkan pengungkapan tersebut memadai; kesediaan untuk beraksi jujur terhadap pesan-pesan orang lain; memiliki perasaan-perasaan dan pikiran-pikiran.

Dari uraian di atas dapat disintesis bahwa kepercayaan adalah suatu keinginan mengantungkan diri pada pihak lain yang didasari oleh harapan positif akan tindakan dan perhatian pihak lain, yang meliputi indikator: integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan.

HASIL PENELITIAN YANG RELEVAN

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi antara lain dilakukan oleh Chatman, Denison, Smith & Rupp, dan Chin dkk sebagaimana dikutip Canessa & Riolo (2003: 151). Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik akan menciptakan komitmen di antara anggota organisasi, dan membantu mengarahkan tujuan individual kepada tujuan organisasi serta mewartakan ruang bersama di antara pekerja. Hal ini mengisyaratkan bahwa budaya organisasi yang kondusif dapat membangun komitmen bersama para anggota organisasi untuk memperjuangkan pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian Lok & Crawford (2004: 321-338) juga memperlihatkan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Ini berarti bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja antara lain dilakukan oleh Sosa dan Sagas (2006: 1). Hasilnya menunjukkan bahwa budaya memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Silverthorne (2004: 592) di Taiwan juga membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian Chang dan Lee (2007: 155-185) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil penelitian ini secara empirik menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepercayaan

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kepercayaan antara lain dilakukan oleh Genetzky-Haugen (2010: 1). Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi predictor dan pemberi pengaruh (*influencer*) terhadap kepercayaan terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif terhadap kepercayaan.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi antara lain dilakukan oleh Walumbwa *et al.* (2005: 235-236). Hasilnya menunjukkan bahwa seorang

pemimpin yang memerankan kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh kuat terhadap komitmen organisasi pegawai. Hasil penelitian ini secara empirik menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja antara lain dilakukan oleh Menaker dan Bahn (2008: 983). Hasilnya menunjukkan bahwa pemimpin yang sering memperlihatkan kejujuran memiliki pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Rad dan Yarmohammadian (2006: xi-xxviii) juga membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Selain itu, penelitian Griffith (2004: 333-356) juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja staf sekolah. Hasil dari tiga penelitian ini secara empirik membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepercayaan

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kepercayaan antara lain dilakukan oleh Scandura dan Pellegrini (2008: 101-110). Hasilnya menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan yang tercermin dalam *Leader-Member Exchange* secara positif dan meyakinkan berpengaruh terhadap kepercayaan yang meliputi *identification-based trust* dan *calculus based trust*. Hasil penelitian ini secara empirik mengisyaratkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kepercayaan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi antara lain dilakukan oleh Lincoln & Kalleberg, Mowday, Porter, & Steers, Mueller, Boyer, Price & Iverson, dan Williams & Hazer sebagaimana dikutip oleh Slattery & Selvarajan (2005: 4). Hasil dari sejumlah penelitian tersebut pada umumnya membuktikan bahwa kepuasan kerja merupakan antecedent atau variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi. Hasil penelitian Tsai & Huang (2008: 565) juga memperlihatkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa secara empirik kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Kepercayaan terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian mengenai pengaruh kepercayaan terhadap komitmen organisasi antara lain dilakukan oleh Kursad (2008: 2293-2299). Hasilnya menunjukkan bahwa secara keseluruhan kepercayaan (*trust*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini secara empirik menunjukkan bahwa kepercayaan memiliki pengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.

KERANGKA BERPIKIR

Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Setiap organisasi, apakah itu organisasi bisnis, organisasi pemerintah, organisasi politik, organisasi rumah sakit, maupun organisasi pendidikan mempunyai budayanya tersendiri, sesuai karakteristik, spesifikasi dan kekhasan masing-masing. Budaya tersebut mencirikan eksistensinya secara khas yang membedakannya dengan organisasi yang lain. Bahkan, dua organisasi yang sejenis, misalnya dua universitas, dapat saja memiliki budaya organisasi yang berbeda. Budaya dalam artian ini merefleksikan nilai-nilai, norma-norma, atau keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh segenap anggota organisasi, yang dibangun dan diandalkan bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang akomodatif atas aspirasi anggota organisasi cenderung dipandang kondusif oleh anggota organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang akomodatif atas aspirasi anggota organisasi akan dipandang negatif sehingga cenderung tidak didukung.

Dengan kondisi seperti itu, maka budaya organisasi yang kondusif dapat mengundang minat, sikap dan perilaku anggota organisasi pada pencapaian tujuan organisasi. Hal tersebut terefleksi dalam bentuk penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, identifikasi dan keterlibatan diri serta partisipasi aktif terhadap organisasi.

Dengan demikian dapat diduga bahwa budaya organisasi perguruan tinggi memiliki pengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen.

Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Dalam kehidupan nyata, setiap orang butuh kepuasan. Begitupun dalam bekerja, setiap orang (termasuk dosen) mendambakan kepuasan kerja. Dalam konteks kerja, kepuasan dapat diperoleh melalui berbagai aspek yang terdapat dalam pekerjaan, seperti upah, pekerjaan, promosi, pengawasan, mitra kerja, tantangan, dan kondisi kerja. Aspek-aspek pekerjaan yang dipersepsi positif, dan karena itu dirasakan menyenangkan, akan mendatangkan kepuasan kerja. Begitu pula sebaliknya aspek-aspek pekerjaan yang dipersepsi negatif, dan karena itu dirasakan tidak menyenangkan, tidak akan membuahkan kepuasan kerja. Persepsi tersebut timbul dari pengalaman sehari-hari yang terjadi di tempat kerja.

Supaya aspek-aspek pekerjaan dapat mendatangkan rasa puas di kalangan pegawai (dosen), diperlukan kondisi internal organisasi yang kondusif, terutama budaya organisasi. Budaya organisasi yang kondusif, yang di dalamnya terangkum nilai-nilai, norma-norma dan keyakinan-keyakinan dasar yang dibangun bersama oleh anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, akan memungkinkan tersedianya aspek-aspek pekerjaan yang memadai untuk anggota organisasi (pegawai). Ini berarti bahwa kepuasan kerja pegawai (dosen) akan mungkin tercapai manakala budaya organisasi yang dibangun, tumbuh, dan berkembang dalam organisasi secara nyata mendukung tersedianya aspek-aspek pekerjaan yang sesuai dengan harapan, kebutuhan, dan kepentingan pegawai (dosen). Dengan demikian dapat diduga bahwa budaya organisasi perguruan tinggi memiliki pengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen.

Budaya Organisasi terhadap Kepercayaan

Eksistensi budaya organisasi sebagai aksresi nyata dari pola perilaku, asumsi-asumsi, norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan cara bertindak yang diyakini, dirasakan, disepakati dan dilakukan oleh anggota organisasi serta diproyeksikan dapat diandalkan untuk mencapai tujuan organisasi sangat dibutuhkan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi yang di dalamnya terangkum sejumlah indikator seperti: kebebasan melakukan inovasi, terjaminnya stabilitas organisasi, menghormati orang lain, berorientasi pada hasil, perhatian terhadap hal-hal rinci, berorientasi pada tim, dan keagresifan berkompetisi, dapat menjadi panduan bagi para anggota organisasi dalam bekerja. Bahkan, budaya organisasi dapat dijadikan acuan bagi anggota organisasi untuk membangun kepercayaan (*trust*), yakni suatu keinginan menggantungkan diri pada pihak lain yang didasari oleh harapan positif akan tindakan dan perhatian pihak lain, yang dapat meliputi indikator: integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan. Budaya organisasi yang baik dan kondusif memungkinkan anggota organisasi, termasuk dosen sebagai bagian dari sivitas akademika perguruan tinggi, dapat membangun integritas, kompetensi, konsistensi dan loyalitas dirinya terhadap organisasi (perguruan tinggi).

Dengan demikian dapat diduga bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif terhadap kepercayaan dosen.

Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Dalam dinamika kehidupan organisasi, eksistensi kepemimpinan sangat vital. Tanpa kepemimpinan, organisasi tidak mungkin berjalan, apalagi tumbuh dan berkembang. Ini berarti bahwa kepemimpinan sangat penting dan vital bagi organisasi. Eksistensi pemimpin dibutuhkan oleh organisasi karena organisasi merupakan kumpulan individu yang memiliki tujuan. Dalam konteks ini, pemimpin diperlukan untuk mengoordinir individu-individu tersebut

agar dapat mencapai tujuannya. Dengan kondisi ini, posisi pemimpin adalah sebagai atasan, sedangkan anggota organisasi yang lain sebagai bawahan. Ketika ukuran organisasi cukup besar dan strukturnya juga luas, kepemimpinan tidak hanya dipercayakan dan bertumpu pada satu orang pemimpin, melainkan dapat dipecah dan dipercayakan kepada banyak orang sesuai cakupan struktur organisasi. Ini berarti bahwa orang-orang yang menjadi pemimpin adalah orang-orang terpilih (dari para anggota organisasi) karena berbagai kecakapan dan kelebihanannya. Sebagai orang yang terpilih, maka perilaku pemimpin lantas menjadi acuan anggota organisasi yang lain, yang lazim disebut bawahan. Salah satu perilaku pemimpin yang penting adalah memperlakukan bawahan dengan baik. Ini dimungkinkan karena pemimpin membutuhkan dukungan bawahan dalam bekerja. Tanpa bawahan, pemimpin tidak mungkin dapat melakukan apapun. Oleh karena itu, ketika perilaku pemimpin sesuai dengan kondisi aktual bawahan, dalam arti selaras dengan kebutuhan, harapan, dan kepentingan bawahan, maka akan dipersepsi dan dirasakan positif oleh bawahan. Hal ini pada gilirannya akan mendorong bawahan untuk mendukung pimpinan, sehingga bawahan rela berbuat sebaik mungkin untuk mendukung pemimpin agar tujuan organisasi tercapai. Kerelaan ini merupakan cerminan dari komitmen organisasi bawahan. Kondisi ini juga mungkin terjadi pada perguruan tinggi. Kepemimpinan perguruan tinggi yang baik dapat mendorong komitmen dosen terhadap pencapaian tujuan perguruan tinggi. Dengan demikian dapat diduga bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen.

Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Pimpinan adalah representasi organisasi. Hal ini disebabkan karena peran vital pimpinan sebagai pemegang otoritas organisasi. Sebagai pemegang otoritas organisasi, pimpinan memiliki kekuasaan dan kewenangan. Dengan kekuasaan dan kewenangan tersebut, pimpinan lalu memiliki pengaruh, khususnya terhadap bawahannya. Karena pengaruhnya itu lantas perilaku pimpinan menjadi pusat perhatian bawahan. Perilaku pimpinan yang sesuai dengan harapan, kebutuhan, kepentingan, dan kondisi bawahan akan dipersepsi dan dirasakan positif oleh bawahan sehingga mendatangkan perasaan senang. Kesenangan inilah yang kemudian mendatangkan kepuasan dalam bekerja.

Kondisi demikian juga dapat terjadi pada perguruan tinggi. Perilaku pimpinan perguruan tinggi yang elegan, yang memperhatikan harapan, kebutuhan, kepentingan dan kondisi dosen, terutama yang terkait dengan penyediaan aspek-aspek pekerjaan yang sesuai dengan aspirasi dan kondisi aktual dosen, akan mendatangkan perasaan puas dalam bekerja. Dengan demikian dapat diduga bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen.

Kepemimpinan terhadap Kepercayaan

Dalam kehidupan organisasi, tidak terkecuali organisasi perguruan tinggi, pimpinan adalah seorang tokoh penting yang perilakunya menjadi acuan bawahan. Kondisi itu terbangun terutama karena daya pengaruh yang dimiliki oleh pimpinan. Pimpinan akan memiliki pengaruh hebat apabila perilaku kepemimpinannya diterima oleh bawahannya. Sebaliknya, pimpinan akan kehilangan pengaruh apabila perilaku kepemimpinannya tidak direspon positif oleh bawahannya.

Perilaku pimpinan yang elegan, dalam arti memberikan teladan baik bagi bawahan, bahkan dapat membangkitkan kepercayaan (*trust*) bawahan, terutama apabila kepercayaan dimaknai sebagai suatu keinginan menandatangani harapan positif pada pihak lain. Perilaku pimpinan yang sarat teladan dapat membangun integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan bawahan. Pimpinan perguruan tinggi yang senantiasa menebarkan teladan baik dapat mendorong dosen untuk meningkatkan integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan dirinya. Dengan demikian dapat diduga bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh langsung positif terhadap kepercayaan dosen.

Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Setiap organisasi, khususnya organisasi nonprofit, sangat membutuhkan komitmen organisasi para anggotanya. Urgensi itu terkait dengan kondisi organisasi nonprofit yang pada umumnya tidak mengandalkan kompensasi atau imbalan untuk memikat dan mengikat anggota organisasi agar bekerja dengan maksimal. Organisasi nonprofit, termasuk organisasi kependidikan, pada umumnya lebih mengandalkan unsur kelekatan emosional yang dibangun berdasarkan kebersamaan dan tersedianya aspek-aspek pekerjaan yang sesuai dengan kondisi anggota organisasi, baik yang terkait dengan harapan, keinginan, kebutuhan, kepentingan maupun aspirasinya. Ketika aspek-aspek pekerjaan seperti pekerjaan yang sesuai dengan kapabilitas individual, promosi yang fair, supervisi yang memberdayakan, tantangan yang menjanjikan kemajuan, kondisi kerja yang mendukung, mitra kerja yang saling mendukung, dan komunikasi dialogis yang terjalin dengan baik, maka anggota organisasi akan merasa senang dan puas dalam bekerja sehingga hal itu kemudian mendorong terbangunnya komitmen pada organisasi. Hal ini juga memungkinkan terjadi di kalangan dosen. Kepuasan dosen atas berbagai aspek pekerjaan, seperti pekerjaan itu sendiri, promosi, supervisi, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi mendorong komitmen dosen terhadap perguruan tinggi yang memberikan kepuasan tersebut.

Dengan demikian dapat diduga bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen.

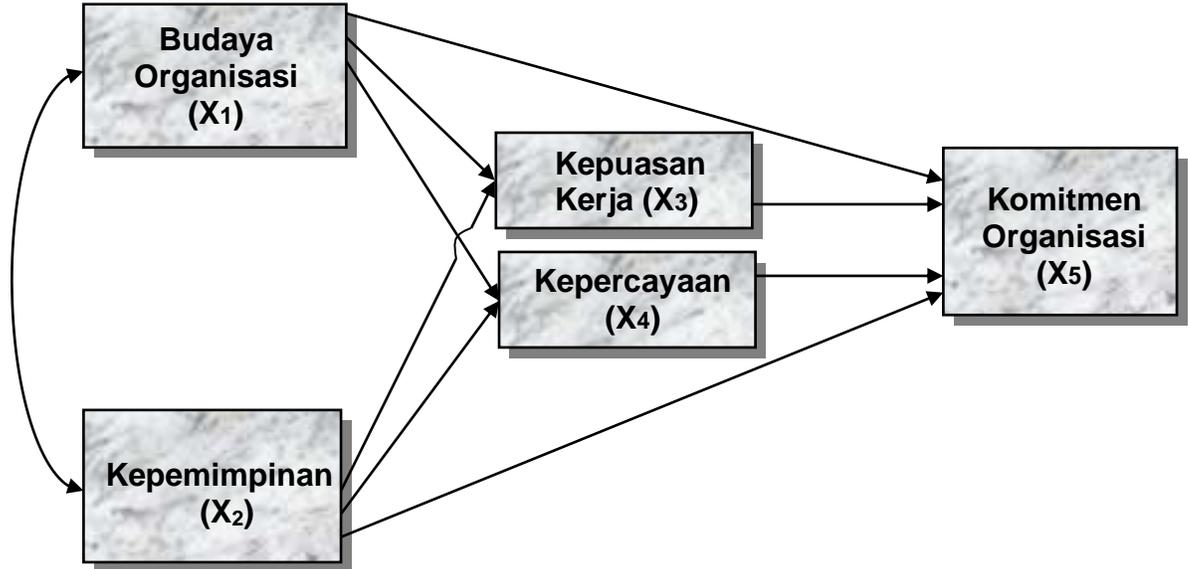
Kepercayaan terhadap Komitmen Organisasi

Dalam kehidupan sehari-hari, kepercayaan sangat diperlukan, terutama apabila kepercayaan dimaknai sebagai suatu keinginan menambatkan harapan positif kepada pihak lain yang dilandasi oleh integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan. Kelima aspek ini justru merupakan modal penting bagi seseorang untuk membangun citra dirinya. Dengan integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan yang tinggi, seseorang menjadi layak dipercaya. Dengan modal itu pula, anggota organisasi dapat membangun komitmennya pada organisasi. Orang yang berintegritas tinggi, konsisten, kompeten dan loyal tidak akan kesulitan membangun komitmen terhadap organisasinya, baik yang bersifat afektif, rasional, maupun normatif. Orang yang kompeten akan cenderung rasional terhadap organisasinya. Orang yang loyal akan cenderung menjunjung tinggi nilai-nilai normatif yang berlaku dalam organisasi. Orang yang berintegritas, konsisten dan terbuka cenderung akan memiliki kelekatan rasa/emosi dan sikap positif terhadap organisasinya. Demikian pula dosen yang berintegritas tinggi, konsisten, kompeten, loyal dan terbuka juga akan cenderung memiliki komitmen afektif, rasional dan normatif terhadap perguruan tinggi.

Dengan demikian dapat diduga bahwa kepercayaan memiliki pengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen.

MODEL HIPOTETIK PENELITIAN

Model hipotetik penelitian yang menggambarkan pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kepercayaan terhadap komitmen organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Diadaptasi dari Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine & Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, (New York: McGraw-Hill, 2009), p. 8.

Gambar 2
Model Hipotetik Penelitian

HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan kerangka teoretik, hasil penelitian yang relevan, kerangka berpikir, dan model hipotetik penelitian di atas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut: (1) Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang; (2) Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang; (3) Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepercayaan dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang; (4) Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang; (5) Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang; (6) Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kepercayaan dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang; (7) Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang; (8) Kepercayaan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis mengenai: (1) Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang; (2) Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang; (3) Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepercayaan dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang; (4) Pengaruh langsung

kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang; (5) Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang; (6) Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepercayaan dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang; (7) Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang; (8) Pengaruh langsung kepercayaan terhadap komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang.

Penelitian ini menggunakan metode survey. Populasi penelitian sebagai kerangka sampel adalah 525 dosen tetap yayasan pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten/Kota Serang, sedangkan sampel penelitian sebanyak 222 orang dosen yang diambil secara *proportionate random sampling*. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner dalam bentuk skala Likert dan skala peringkat (*rating scale*). Data yang diperoleh dianalisis dengan analisis jalur (*path analysis*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data Penelitian

Komitmen Organisasi Dosen

Skor empirik data variabel komitmen organisasi dosen berada pada rentang antara 63 – 127, sehingga rentang datanya adalah 64 (127-63). Dari tabel di atas juga diperoleh nilai rata-rata sebesar 103,52, median = 104, modus = 112, standar deviasi = 12,79 dan varians = 163,63. Sebagian besar data menyebar pada kisaran antara 95 – 102 dan 103 - 110, masing-masing sebanyak 22,97%. Urutan selanjutnya adalah data yang berdasarkan pada interval antara 111 – 118 (19,37%), 87 – 94 (11,71%), 119 – 126 (10,81%), 79 – 86 (6,31%), 71 - 78 (2,70%), 127 – 134 (1,80%) dan terakhir data pada interval 63 – 70 (1,35%).

Budaya Organisasi

Skor empirik variabel budaya organisasi berada pada interval antara 72 – 128, sehingga rentangnya adalah 56 (128-72). Sementara nilai rata-rata = 104,56, median = 105, modus = 99, standar deviasi = 12,28 dan varians = 150,74. Skor variabel budaya organisasi sebagian besar berada pada kelas interval 100 - 106 dengan frekuensi sebanyak 21,17%, diikuti dengan kelas interval 107 - 113 (19,82%), dan 93-99 (18,92%). Urutan selanjutnya adalah skor yang berada pada interval 114 – 120 (15,32%), 121 – 127 (9,01%), 86 – 92 (7,21%), 79 – 85 (6,75%), 72 – 78 (3,15%) dan terakhir skor pada interval 128 – 134 (0,45%).

Kepemimpinan

Skor empirik variabel kepemimpinan berada pada interval antara 61 – 125, sehingga rentangnya adalah 64 (125-61). Sementara nilai rata-ratanya = 95,76, median = 96, modus = 89, standar deviasi = 12,96 dan varians = 167,94. Skor variabel kepemimpinan sebagian besar berada pada interval 93 – 100 sebanyak 22,07%, diikuti dengan skor pada interval 101 – 108 (21,62%) dan 85 – 92 (19,37%). Urutan selanjutnya adalah skor yang berada pada interval antara 77 – 84 (12,16%), 109 - 116 (11,71%), 69 – 76 (5,41%), 117 – 124 (4,50%), 61 – 68 (2,70%) dan terakhir 125 – 132 (0,45%).

Kepuasan Kerja

Skor empirik variabel kepuasan kerja berada pada kisaran antara 70 – 126, sehingga rentang datanya adalah 56 (126-70). Nilai rata-ratanya = 100,24, median = 101, modus = 104, standar deviasi = 11,72, dan varians = 137,24. Sebaran skor variabel kepuasan kerja sebagian besar berada pada kelas interval 98 – 104, yaitu sebanyak 22,52%, diikuti skor pada interval 91 – 94 (20,27%) dan 105 - 111 (18,92%). Urutan selanjutnya adalah skor

pada interval 112 – 118 (13,06%), 84 – 90 (11,26%), 77 – 83 (6,31%), 119 – 123 (4,50%), 70 – 76 (2,70%) dan 126 – 132 (0,45%).

Kepercayaan

Skor empirik variabel kepercayaan berada pada interval antara 58 – 106, sehingga rentangnya adalah 48 (106-58). Sementara nilai rata-ratanya = 85,85, median = 86, modus = 86, standar deviasi = 9,21 dan varians = 84,86. Skor variabel kepercayaan sebagian besar berada pada interval 82 – 87, yaitu sebanyak 23,42%, dan diikuti dengan skor pada interval 88 – 93 sebanyak 22,52%. Urutan selanjutnya adalah skor yang berada pada interval antara 76 – 81 (18,47%), 94 - 99 (14,41%), 70 – 75 (9,46%), 100 – 105 (6,76%), 64 – 69 (3,60%), 58 – 63 (0,90%) dan terakhir 106 – 111 (0,45%).

PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis pertama yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah: "Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi di Kota Serang." Hasil perhitungan koefisien jalur dan uji t untuk menguji pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1
Koefisien Jalur dan t hitung Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Banyaknya Observasi (n)	Koefisien Jalur (p ₅₁)	t-hitung	t-tabel	
			α= 0,05	α=0,01
222	0,51	9,51**	1,645	2,326

Nilai t-hitung yang diperoleh untuk pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 9,51, sedangkan nilai t-tabel untuk dk = 220 pada $\alpha = 0,01$ adalah 2,326. Diketahui bahwa t-hitung (9,51) > t-tabel pada $\alpha = 0,01$ (2,326), sehingga terdapat pengaruh langsung sangat signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Sementara hasil perhitungan koefisien jalur untuk pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi (p₅₁) sebesar 0,51. Koefisien jalur yang diperoleh bernilai positif sehingga mencerminkan pengaruh yang searah. Artinya, semakin tinggi skor budaya organisasi, maka akan meningkatkan skor komitmen organisasi. Dengan hasil demikian, maka Ho ditolak dan H1 diterima, sehingga budaya organisasi berpengaruh langsung positif sangat signifikan terhadap komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang.

Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis kedua yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah: "budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang." Hasil perhitungan koefisien jalur dan uji t untuk menguji pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut.

Tabel 2
Koefisien Jalur dan t hitung Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Banyaknya Observasi (n)	Koefisien Jalur (p ₃₁)	t-hitung	t-tabel	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
222	0,26	4,53**	1,645	2,326

Hasil perhitungan untuk pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh t-hitung sebesar 4,53 dan nilai t-tabel untuk dk = 220 pada $\alpha = 1\%$ adalah 2,326. Nilai t-hitung (4,53) > t-tabel pada $\alpha = 0,01$ (2,326) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung sangat signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Kemudian hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (p₃₁) sebesar 0,26. Koefisien jalurnya positif, sehingga arah pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah positif, yang menunjukkan semakin baik budaya organisasi, maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan hasil seperti itu, maka H₀ ditolak dan H₁ diterima, yang berarti budaya organisasi berpengaruh langsung positif sangat signifikan terhadap kepuasan kerja dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang.

Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepercayaan

Hipotesis ketiga yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah: "budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepercayaan dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang." Hasil perhitungan koefisien jalur dan uji t untuk menguji pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepercayaan disajikan berikut ini.

Tabel 3
Koefisien Jalur dan t hitung Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepercayaan

Banyaknya Observasi (n)	Koefisien Jalur (p ₄₁)	t-hitung	t-tabel	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
222	0,29	4,51**	1,645	2,326

Nilai t-hitung pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepercayaan sebesar 4,51, sedangkan nilai t-tabel untuk dk= 220 pada $\alpha = 1\%$ adalah 2,326. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diketahui t-hitung > t-tabel pada $\alpha = 0,01$ yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh sangat signifikan terhadap kepercayaan. Sementara dari hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepercayaan (p₄₁) diperoleh koefisien sebesar 0,29. Koefisien jalur yang diperoleh positif yang menunjukkan yang mengindikasikan bahwa semakin baik budaya organisasi, maka akan meningkatkan kepercayaan. Dengan hasil demikian maka H₀ ditolak dan H₁ diterima yang berarti budaya organisasi berpengaruh langsung positif sangat signifikan terhadap kepercayaan dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis keempat yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah: “kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang.” Hasil perhitungan koefisien jalur dan t hitung untuk menguji pengaruh langsung kepemimpinan terhadap komitmen organisasi adalah sebagai berikut.

Tabel 4
Koefisien Jalur dan t hitung Pengaruh Langsung Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi

Banyaknya Observasi (n)	Koefisien Jalur (p ₅₂)	t-hitung	t-tabel	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
222	0,13	2,04*	1,645	2,326

Sebagaimana terlihat pada tabel 4, diketahui untuk pengaruh langsung kepemimpinan terhadap komitmen organisasi didapatkan nilai t-hitung 2,04 dan nilai t-tabel untuk dk= 220 pada $\alpha = 0,05$ (5%) sebesar 1,645. Nilai t-hitung > t-tabel pada $\alpha = 0,01$ (1,645), sehingga menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap komitmen organisasi adalah signifikan. Sementara untuk koefisien jalur pengaruh langsung kepemimpinan terhadap komitmen organisasi (p₅₂) adalah positif sebesar 0,13. Koefisien jalur positif menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan perguruan tinggi, maka akan meningkatkan komitmen organisasi dosen. Dengan hasil demikian, maka H1 diterima dan Ho ditolak yang berarti kepemimpinan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis kelima yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah: “kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang.” Hasil perhitungan koefisien jalur dan t hitung untuk pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut.

Tabel 5
Koefisien Jalur dan t hitung Pengaruh Langsung Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Banyaknya Observasi (n)	Koefisien Jalur (p ₃₂)	t-hitung	t-tabel	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
222	0,55	9,36**	1,645	2,326

Nilai t-hitung yang diperoleh untuk pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 9,36 dan nilai t-tabel untuk dk = 220 pada $\alpha = 0,01$ (1%) sebesar 2,326. Nilai t-hitung > t-tabel pada $\alpha = 0,01$ (2,326), yang berarti pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah sangat signifikan. Sementara untuk koefisien jalur pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja (p₃₂) adalah positif sebesar 0,55. Koefisien jalur yang diperoleh diketahui bernilai positif yang berarti semakin efektif kepemimpinan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian maka Ho ditolak dan H1 diterima, sehingga kepemimpinan berpengaruh langsung positif sangat signifikan terhadap kepuasan kerja dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepercayaan

Hipotesis keenam yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah: “kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kepercayaan dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang.” Hasil perhitungan koefisien jalur dan t hitung untuk pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepercayaan adalah sebagai berikut.

Tabel 6
Koefisien Jalur dan t hitung Pengaruh Langsung Kepemimpinan Terhadap Kepercayaan

Banyaknya Observasi (n)	Koefisien Jalur (p ₄₂)	t-hitung	t-tabel	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
222	0,45	7,07**	1,645	2,326

Pada tabel 6 diketahui nilai t-hitung yang diperoleh untuk pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepercayaan sebesar 7,07, sedangkan nilai t-tabel untuk dk = 220 pada tingkat kesalahan (α) 1% sebesar 2,326. Nilai t-hitung > t-tabel pada $\alpha = 0,01$ yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepercayaan adalah sangat signifikan. Selanjutnya untuk koefisien jalur pengaruh kepemimpinan terhadap kepercayaan (p₄₂) yaitu positif sebesar 0,45 yang memiliki makna bahwa semakin efektif kepemimpinan, maka akan semakin meningkatkan kepercayaan bawahan. Berdasarkan hasil tersebut maka Ho ditolak dan H1 diterima yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif sangat signifikan terhadap kepercayaan dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis ketujuh yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah: “kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang.” Hasil perhitungan koefisien jalur dan t hitung untuk menguji pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

Tabel 7
Koefisien Jalur dan t hitung Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Banyaknya Observasi (n)	Koefisien Jalur (p ₅₂)	t-hitung	t-tabel	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
222	0,13	2,36**	1,645	2,326

Nilai t-hitung yang diperoleh untuk pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 2,36, sedangkan nilai t-tabel untuk dk= 220 pada tingkat kesalahan (α) 1% sebesar 2,326. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai t-hitung > t-tabel pada $\alpha = 0,01$ yang berarti bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah signifikan. Sementara untuk koefisien jalur pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi (p₅₃) yaitu positif sebesar 0,13, sehingga bermakna bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin meningkat komitmen organisasi. Dengan merujuk pada hasil perhitungan tersebut, maka Ho ditolak dan H1 diterima, sehingga

kepuasan kerja berpengaruh langsung positif sangat signifikan terhadap komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang.

Pengaruh Kepercayaan terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis kedelapan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah: “kepercayaan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang.” Hasil perhitungan koefisien jalur dan t hitung untuk menguji pengaruh langsung kepercayaan terhadap komitmen organisasi adalah sebagai berikut.

Tabel 8
Koefisien Jalur dan t hitung Pengaruh Langsung Kepercayaan Terhadap Komitmen Organisasi

Banyaknya Observasi (n)	Koefisien Jalur (p ₅₄)	t-hitung	t-tabel	
			α = 0,05	α = 0,01
222	0,19	3,66**	1,645	2,326

Nilai t-hitung yang didapatkan untuk pengaruh langsung kepercayaan terhadap komitmen organisasi sebesar 3,66 dan nilai t-tabel untuk dk= 220 pada tingkat kesalahan (α) 1% sebesar 2,326. Nilai t-hitung > t-tabel pada α = 0,01 yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepercayaan terhadap komitmen organisasi adalah sangat signifikan. Sementara untuk koefisien jalur pengaruh langsung kepercayaan terhadap komitmen organisasi (p₅₄) adalah positif sebesar 0,19, yang berarti bahwa semakin tinggi kepercayaan, maka semakin meningkat komitmen organisasi. Dengan hasil seperti itu, maka Ho ditolak dan H1 diterima yang menunjukkan bahwa kepercayaan berpengaruh langsung positif sangat signifikan terhadap komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang.

Rangkuman hasil perhitungan koefisien jalur dan uji t yang menggambarkan pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kepercayaan terhadap komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9
Rangkuman Koefisien Jalur dan Uji t Pengaruh Budaya organisasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen organisasi

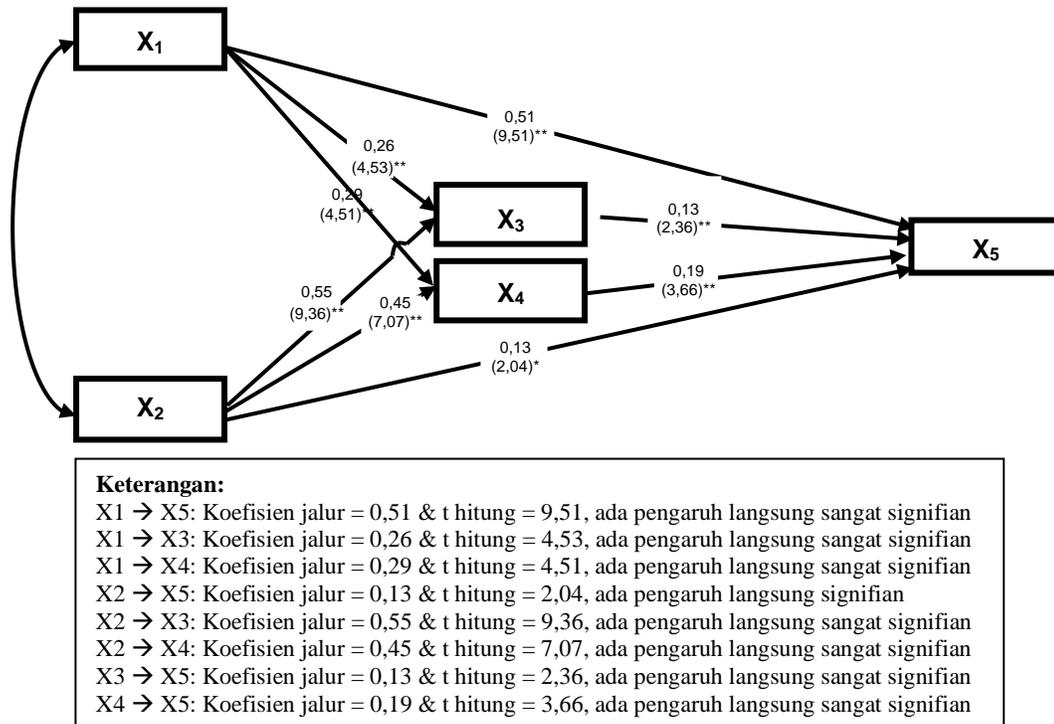
Jalur	Koefisien Jalur	t-hitung	t-tabel	
			α = 0,05	α = 0,01
p ₅₁	0,51	9,51**	1,645	2,326
p ₃₁	0,26	4,53**	1,645	2,326
p ₄₁	0,29	4,51**	1,645	2,326
p ₅₂	0,13	2,04*	1,645	2,326
p ₃₂	0,55	9,36**	1,645	2,326
p ₄₂	0,45	7,07**	1,645	2,326
p ₅₂	0,13	2,36**	1,645	2,326
p ₅₄	0,19	3,66**	1,645	2,326

Keterangan:

* = p < 0,05 (signifikan)

** = p < 0,01 (sangat signifikan)

Nilai koefisien jalur dan uji t untuk pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kepercayaan terhadap komitmen organisasi ini dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 3
 Koefisien Jalur dan t hitung Pengaruh Budaya organisasi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kepercayaan terhadap Komitmen Organisasi

Untuk melihat ketepatan model digunakan pengujian dengan menganalisis indeks ketepatan model (*fit index*). Ada banyak indeks yang dapat digunakan sebagai acuan untuk melihat ketepatan model. Di bawah ini disajikan empat indeks untuk menganalisis ketepatan modelnya.

Tabel 10
 Pengujian Indeks Ketepatan Model

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai	Keterangan
1	GFI	> 0,90	0,98	Good fit
2	NFI	> 0,90	0,99	Good fit
3	CFI	> 0,90	0,99	Good fit
4	IFI	> 0,90	0,99	Good fit

Keterangan:
 GFI= Godness Fit Index, NFI= Normed Fit Index, CFI= Comparative Fit Index, IFI=Incremental Fit Index

Berdasarkan hasil pengukuran keempat indeks ketepatan model menunjukkan bahwa keempat indeks ketepatan model nilainya sudah memenuhi kriteria sehingga digolongkan *good fit*. Dengan hasil demikian, maka secara keseluruhan (*overall*) dapat dikatakan bahwa model jalur yang diuji sudah mewakili struktur persamaan yang didasarkan pada data empirik.

Berikutnya adalah disajikan hasil persamaan struktural untuk masing-masing variabel endogen, yang dalam hal ini adalah kepuasan kerja, kepercayaan dan komitmen organisasi:

Persamaan struktural pertama adalah untuk variabel endogen kepuasan kerja, yaitu:

$$X3 = 0.25 \cdot X1 + 0.49 \cdot X2, R^2 = 0.55$$

Persamaan struktural yang kedua adalah untuk variabel endogen kepercayaan, yaitu:

$$X4 = 0.22 \cdot X1 + 0.32 \cdot X2, R^2 = 0.46$$

Persamaan struktural yang ketiga adalah untuk variabel endogen komitmen organisasi, yaitu:

$$X5 = 0.15 \cdot X3 + 0.26 \cdot X4 + 0.53 \cdot X1 + 0.13 \cdot X2, R^2 = 0.68$$

Pada persamaan struktural pertama, diketahui kepuasan kerja secara signifikan dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu budaya organisasi dan kepemimpinan. Besarnya *error variance* pada persamaan tersebut diketahui sebesar 61,72 yang lebih rendah dari total varians X_3 sebesar 137,24. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan kepemimpinan mampu menjelaskan varians variabel kepuasan kerja cukup tinggi, yang ditunjukkan dengan pengaruhnya sebesar 0,55 (55%).

Pada persamaan struktural kedua diketahui bahwa kepercayaan dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi dan kepemimpinan. *Error variance* pada persamaan struktural tersebut diketahui sebesar 46,19 yang lebih rendah dari total varians X_4 sebesar 84,86. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel budaya organisasi dan kepemimpinan menjelaskan varians variabel kepercayaan cukup tinggi yang ditunjukkan melalui pengaruhnya sebesar 0,46 (46%).

Sementara pada persamaan struktural ketiga, diketahui bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kepercayaan. *Error variance* pada persamaan struktural tersebut diketahui sebesar 51,59 yang lebih rendah dari total varians X_5 sebesar 163,63. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kepercayaan menjelaskan varians variabel komitmen organisasi cukup tinggi yang ditunjukkan melalui pengaruhnya sebesar 0,68 (68%).

PEMBAHASAN

Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi

Budaya organisasi ada pada setiap organisasi, termasuk perguruan tinggi sebagai institusi pendidikan. Menurut Schein sebagaimana dikutip Williams, Rondeau dan Francestutti (2007: 148), budaya organisasi sebagai merupakan pola asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi dan merupakan solusi secara konsisten yang dapat berjalan dengan baik bagi sebuah kelompok

dalam menghadapi persoalan-persoalan eksternal dan internalnya, sehingga dapat diajarkan kepada para anggota baru sebagai suatu persepsi, berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan organisasi. Ini berarti bahwa budaya organisasi bersifat dinamis sesuai perkembangan dan dinamika organisasi, sehingga eksistensinya secara fluktuatif dapat berpengaruh pada kondisi anggota organisasi yang ada di dalamnya. Kondisi ini tidak terkecuali juga terjadi pada perguruan tinggi. Budaya organisasi perguruan tinggi dapat berubah sesuai tuntutan internal dan eksternal organisasi. Pergantian pimpinan misalnya dapat berimplikasi pada perubahan budaya organisasi perguruan tinggi, sehingga hal itu dapat berdampak pada kondisi psikologis dosen sebagai bagian dari sivitas akademika perguruan tinggi. Salah satu dampaknya adalah terhadap komitmen organisasi dosen terhadap perguruan tinggi. Komitmen organisasi dalam artian ini, menurut Mowday, Porter & Steers (Slocum & Hellriegel, 2007: 328) adalah kekuatan pegawai (dosen) dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi (perguruan tinggi), yang dapat ditandai: penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan untuk memertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi). Budaya organisasi perguruan tinggi yang kondusif dapat mendorong peningkatan komitmen organisasi dosen terhadap perguruan tinggi. Hasil penelitian Chatman, Denison, Smith & Rupp, dan Chin dkk sebagaimana dikutip Canessa & Riolo (2003: 151) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik akan menciptakan komitmen di antara anggota organisasi, dan membantu mengarahkan tujuan individual kepada tujuan organisasi serta memwadahi ruang bersama di antara pekerja. Hal ini mengisyaratkan bahwa budaya organisasi yang kondusif dapat membangun komitmen bersama para anggota organisasi untuk memperjuangkan pencapaian tujuan organisasi. Penelitian Lok & Crawford (2004: 321-338) juga membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian semakin jelaslah bahwa budaya organisasi merupakan prediktor bagi komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini juga membuktikan hal yang sama bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini dapat dipahami karena budaya organisasi memang merefleksikan eksistensi sebuah organisasi secara khas, yang membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya menunjukkan nilai-nilai, norma-norma, atau keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh segenap anggota organisasi, yang dibangun dan dijadikan sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi yang akomodatif atas aspirasi anggota organisasi cenderung dipandang kondusif oleh anggota organisasi, sehingga dapat mengundang minat, sikap dan perilaku anggota organisasi pada pencapaian tujuan organisasi. Budaya yang kondusif dan mendukung juga akan mendorong kemauan yang kuat para anggota organisasi untuk turut serta dalam mewujudkan tujuan organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi yang baik akan memperkuat komitmen organisasi, tidak terkecuali bagi budaya organisasi perguruan tinggi dalam meningkatkan komitmen organisasi dosen. Ini berarti bahwa hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya, sehingga secara empirik mengukuhkan pengaruh budaya organisasi perguruan tinggi terhadap komitmen organisasi dosen. Dengan kondisi demikian, maka hasil penelitian ini memperkaya temuan empirik pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dengan *setting* (kancah) penelitian yang berbeda, yakni perguruan tinggi.

Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Sebagai pola asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi dan merupakan solusi secara konsisten yang dapat berjalan dengan baik bagi sebuah kelompok dalam menghadapi persoalan-persoalan eksternal dan internalnya sehingga dapat diajarkan kepada para anggota baru sebagai suatu persepsi, berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan organisasi (Williams, Rondeau, & Francescutti, 2007: 148), budaya organisasi merupakan faktor eksternal di luar diri anggota organisasi tetapi potensial mempengaruhi kondisi psikologis anggota organisasi. Hal itu dapat terjadi karena budaya organisasi merefleksikan

suatu pola asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi dan merupakan solusi secara konsisten untuk menghadapi persoalan-persoalan eksternal dan internalnya, sehingga eksistensinya senantiasa bersentuhan dan berhubungan dengan setiap anggota organisasi. Dengan kondisi demikian, maka budaya organisasi perguruan tinggi yang kondusif dapat menstimulasi kepuasan kerja dosen, terutama apabila kepuasan kerja dimaknai sebagai kondisi perasaan positif atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja (Nelson & Quick, 2006: 87). Ketika budaya organisasi perguruan tinggi menyediakan aspek-aspek pekerjaan yang sesuai dengan harapan, kepentingan, dan kebutuhan dosen, maka hal itu akan dipersepsi dan dirasakan positif dan menyenangkan. Hasil penelitian Sosa dan Sagas (2006:1), menunjukkan bahwa budaya memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian Silverthorne (2004: 592) juga membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Bahkan, penelitian Chang dan Lee (2007: 55-185) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja. Ini berarti bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian juga membuktikan hal yang sama bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Signifikansi budaya organisasi dalam mempengaruhi kepuasan kerja tersebut dapat terjadi karena budaya organisasi perguruan tinggi dapat menjadi sarana untuk memenuhi kebutuhan intrinsik dosen. Dalam konteks ini kepuasan kerja tidak hanya dapat dipenuhi oleh kebutuhan-kebutuhan ekstrinsik seperti kompensasi atau ketersediaan fasilitas yang memadai, tetapi juga kebutuhan intrinsik berupa nilai-nilai organisasi yang kondusif dan mendukung dosen dalam menjalankan tugas-tugasnya. Budaya organisasi perguruan tinggi yang kondusif memungkinkan tersedianya aspek-aspek pekerjaan yang memadai untuk dosen. Ini berarti bahwa kepuasan kerja dosen akan mungkin tercapai manakala budaya organisasi perguruan tinggi yang dibangun, tumbuh, dan berkembang secara nyata mendukung tersedianya aspek-aspek pekerjaan yang sesuai dengan harapan, kebutuhan, dan kepentingan dosen. Dengan kondisi demikian, maka hasil penelitian ini memperkaya temuan empirik pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan *setting* (kancah) penelitian yang berbeda, yakni perguruan tinggi.

Budaya Organisasi dan Kepercayaan

Budaya organisasi menurut Williams, Rondeau, & Francescutti (2007: 148) merupakan pola asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi dan merupakan solusi secara konsisten yang dapat berjalan dengan baik bagi sebuah kelompok dalam menghadapi persoalan-persoalan eksternal dan internalnya sehingga dapat diajarkan kepada para anggota baru sebagai suatu persepsi, berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan organisasi. Dengan kondisi seperti itu, maka budaya organisasi sangat dibutuhkan oleh anggota organisasi, terutama untuk membangun kepercayaan di kalangan anggota organisasi. Kepercayaan dalam artian ini Colquitt, LePine & Wesson (2009: 219) merefleksikan keinginan untuk menggantungkan diri pada suatu otoritas yang didasarkan pada pengharapan positif akan tindakan dan perhatian otoritas. Dalam konteks perguruan tinggi, yang termasuk anggota organisasi adalah dosen sebagai bawahan dan pimpinan perguruan tinggi sebagai pemegang otoritas organisasi. Budaya organisasi yang kondusif, yang memungkinkan setiap anggota organisasi dapat mengaktualisasikan potensinya sehingga dapat tumbuh dengan wajar, akan mendorong kepercayaan di kalangan anggota organisasi terhadap pemegang otoritas organisasi sebagai pihak yang paling menentukan kondisi budaya organisasi.

Penelitian terdahulu juga memberikan bukti bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepercayaan. Penelitian Genetzky-Haugen (2010: 1), hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi prediktor dan pemberi pengaruh (*influencer*) terhadap kepercayaan terhadap organisasi. Ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepercayaan.

Hasil penelitian ini juga membuktikan hal yang sama bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepercayaan. Hal ini memberikan gambaran yang jelas tentang pentingnya budaya organisasi dalam membangun kepercayaan. Budaya organisasi yang baik akan mendorong tumbuhnya kepercayaan, dan budaya organisasi yang buruk akan menimbulkan ketidakpercayaan di dalam organisasi. Budaya organisasi yang di dalamnya terangkum sejumlah indikator seperti: kebebasan melakukan inovasi, terjaminnya stabilitas organisasi, menghormati orang lain, berorientasi pada hasil, perhatian terhadap hal-hal rinci, berorientasi pada tim, dan keagresifan berkompetisi, dapat menjadi panduan bagi para anggota organisasi dalam bekerja dan menyelesaikan sejumlah masalah dalam organisasi. Budaya organisasi juga dapat dijadikan acuan bagi anggota organisasi untuk membangun kepercayaan (*trust*), yakni suatu keinginan menggantungkan diri pada pihak lain yang didasari oleh harapan positif akan tindakan dan perhatian pihak lain. Budaya organisasi yang baik dan kondusif memungkinkan anggota organisasi dapat membangun integritas, kompetensi, konsistensi dan loyalitas dirinya terhadap organisasi (perguruan tinggi). Kondisi ini dapat terjadi karena dengan adanya budaya organisasi yang kondusif, maka akan mendorong anggota organisasi untuk mengaktualisasikan nilai-nilai positif dalam organisasi, termasuk nilai-nilai yang terkandung dalam kepercayaan, seperti integritas, kompetensi, konsistensi dan loyalitas. Dengan kata lain, untuk dapat mengaktualisasikan nilai-nilai tersebut membutuhkan budaya yang baik di dalam organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkaya temuan empirik pengaruh budaya organisasi terhadap kepercayaan dengan *setting* (kancah) penelitian yang berbeda, yakni perguruan tinggi.

Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi

Kepemimpinan dapat dimaknai sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang ke arah pencapaian tujuan organisasi (Daft and Macrcic, 2008: 479), kemampuan untuk mempengaruhi aktivitas orang lain melalui proses komunikasi ke arah pencapaian tujuan (Drafke, 2009: 460), proses yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi anggota kelompok ke arah pencapaian tujuan kelompok organisasi (Greenberg & Baron, 2003: 85), dan kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok ke arah pencapaian visi atau seperangkat tujuan (Robbins & Judge, 2007: 356). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pada intinya merupakan usaha mempengaruhi orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif, yang memungkinkan bawahan dapat menunjukkan kinerja terbaiknya serta memperoleh penghargaan dan kesejahteraan dari kinerjanya itu, dapat mendorong komitmen organisasi bawahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi dalam artian ini, menurut Mowdey, Porter & Steers yang dikutip Slocum & Hellriegel (2007: 328), adalah kekuatan pegawai (dosen) dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi (perguruan tinggi), yang dapat ditandai: penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan untuk memertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi). Hasil penelitian Walumbwa *et al* (2005: 235-256) juga menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang memerankan kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh kuat terhadap komitmen organisasi pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Yousef (2000: 6-28) juga membuktikan bahwa karyawan yang mempersepsikan atasannya menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif akan lebih komit terhadap organisasinya. Demikian pula dengan penelitian Avolio *et al* (2004: 951-968) juga membuktikan signifikansi pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menegaskan makna bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan hal serupa bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini memberikan informasi bahwa kepemimpinan dalam organisasi memiliki arti penting dalam membangun komitmen anggota organisasi. Pentingnya kepemimpinan dalam mempengaruhi komitmen ini dikarenakan seorang pemimpin memiliki sejumlah peran yang dapat menumbuhkan komitmen organisasi.

Pemimpin antara lain memiliki peran sebagai motivator bagi anggota organisasi, sehingga jika fungsi ini diperankan dengan baik, akan mampu menggerakkan bawahan untuk bekerja secara optimal bagi kemajuan organisasi. Selain itu, apabila perilaku pemimpin selaras dengan kebutuhan, harapan, dan kepentingan bawahan, maka akan dipersepsi dan dirasakan positif oleh bawahan. Hal ini pada gilirannya akan mendorong bawahan untuk mendukung pimpinan, sehingga bawahan rela berbuat sebaik mungkin untuk mendukung pemimpin agar tujuan organisasi tercapai. Kerelaan ini merupakan cerminan dari komitmen organisasi bawahan. Kondisi ini juga mungkin terjadi pada perguruan tinggi. Kepemimpinan perguruan tinggi yang baik dapat mendorong komitmen dosen terhadap pencapaian tujuan organisasi perguruan tinggi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkaya temuan empirik pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan *setting* (kancah) penelitian yang berbeda, yakni perguruan tinggi.

Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

Kepemimpinan pada intinya merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain. Hal ini terlihat dari definisi para pakar bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang ke arah pencapaian tujuan organisasi (Daft and Macrcic, 2008 :479), kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui proses komunikasi ke arah pencapaian tujuan (Drafke, 2009: 460), proses yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi anggota kelompok ke arah pencapaian tujuan kelompok organisasi (Greenberg & Baron, 2003: 85), dan kemampuan mempengaruhi sebuah kelompok ke arah pencapaian visi atau seperangkat tujuan (Robbins & Judge, 2007: 356). Kepemimpinan yang efektif, yang memungkinkan bawahan dapat melaksanakan pekerjaan dengan senang dan nyaman sehingga kinerjanya dapat terbangun dengan baik, dapat mendatangkan kepuasan kerja sebagai manifestasi dari kondisi perasaan positif atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja (Nelson & Quick, 2006: 87). Hasil penelitian Menaker dan Bahn (2008: 983) juga menunjukkan bahwa pemimpin yang sering memperlihatkan kejujuran memiliki pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja. Penelitian Rad dan Yarmohammadian (2006: xi-xxviii), juga membuktikan hal yang sama bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Selain itu, penelitian Griffith (2004: 333-356), Juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja staf sekolah. Hal ini menegaskan makna bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini juga memperlihatkan hal yang sama bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengisyaratkan kepemimpinan dalam organisasi memiliki peran penting dalam membangun kepuasan kerja. Pentingnya kepemimpinan dalam mempengaruhi kepuasan kerja ini dikarenakan seorang pemimpin dalam proses memberikan pengaruh kepada bawahan memiliki dampak yang penting terhadap sikap anggota organisasi. Apabila cara-cara yang ditunjukkan dalam memimpin dipersepsi positif oleh anggota organisasi, maka akan menimbulkan sikap-sikap yang positif pula pada anggota organisasi. Demikian pula sebaliknya jika cara-cara yang ditunjukkan oleh pimpinan dinilai negatif atau tidak sesuai dengan harapan-harapannya, maka akan menyebabkan munculnya sikap-sikap negatif dari para anggota organisasi. Sikap yang muncul akibat kepemimpinan tersebut salah satunya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sebuah sikap emosional yang banyak dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap objek-objek di lingkungan pekerjaan, salah satunya adalah cara-cara pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya. Mengingat interaksi antara bawahan dengan atasan sering terjadi maka akan banyak persepsi-persepsi bawahan yang muncul atas tindakan yang ditunjukkan oleh pimpinannya. Tindakan-tindakan pimpinan itulah yang dapat menjadi salah satu penyebab penting terhadap munculnya kepuasan kerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkaya temuan empirik pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan *setting* (kancah) penelitian yang berbeda, yakni perguruan tinggi.

Kepemimpinan dan Kepercayaan

Kepemimpinan pada intinya merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain. Hal ini terlihat dari definisi para pakar bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang ke arah pencapaian tujuan organisasi (Daft and Macrcic, 2008: 479), kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui proses komunikasi ke arah pencapaian tujuan (Drafke, 2009: 460), proses yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi anggota kelompok ke arah pencapaian tujuan kelompok organisasi (Greenberg & Baron, 2003: 85), dan kemampuan mempengaruhi sebuah kelompok ke arah pencapaian visi atau seperangkat tujuan (Robbins & Judge, 2007: 356). Kepemimpinan yang efektif, yang memungkinkan bawahan dapat tumbuh dengan baik dan leluasa mengaktualisasikan potensi dirinya sehingga kinerja dan karirnya tumbuh dengan pesat, dapat mendatangkan kepercayaan di kalangan bawahan. Kepercayaan dalam tataran ini merupakan keinginan untuk menggantungkan diri pada suatu otoritas yang didasarkan pada pengharapan positif akan tindakan dan perhatian otoritas (Colquitt, LePine & Wesson, 2009: 219). Penelitian terdahulu yang dilakukan Scandura dan Pellegrini (2008: 101-110), hasilnya juga menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan yang tercermin dalam *Leader-Member Exchange* secara positif dan meyakinkan berpengaruh terhadap kepercayaan yang meliputi *identification-based trust* dan *calculus based trust*. Ini berarti bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepercayaan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan hal yang sama bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepercayaan. Hal ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan sebagai salah satu enteseden kepercayaan. Dengan demikian kepemimpinan yang efektif akan memberikan dampak bagi terbentuknya kepercayaan anggota organisasi. Hasil yang demikian dapat dimengerti mengingat dalam kehidupan organisasi, pimpinan adalah seorang tokoh penting yang perilakunya menjadi acuan bawahan. Pimpinan yang dapat menjadi teladan dapat membangun integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan bawahan. Indikator kepercayaan seperti kompetensi bawahan juga dapat dibangun melalui kepemimpinan yang efektif. Pemimpin antara lain memiliki fungsi sebagai pembimbing dan pemberi arahan kepada pegawai, sehingga jika fungsi ini dapat diperankan dengan baik, maka akan memberikan dampak terhadap peningkatan kompetensi bawahan. Demikian pula dengan indikator loyalitas, juga terkait erat dengan kepemimpinan. Loyalitas bawahan akan ditentukan bagaimana pimpinan memperlakukan bawahan. Jika pimpinan dapat menunjukkan perilaku-perilaku seperti jujur, adil, peduli, empati, dan tanggap, maka akan mendorong sikap loyal bawahannya. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkaya temuan empirik pengaruh kepemimpinan terhadap kepercayaan dengan *setting* (kancah) penelitian yang berbeda, yakni perguruan tinggi.

Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja merupakan kondisi perasaan positif atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja (Nelson & Quick, 2006: 87). Perasaan menyenangkan atas berbagai aspek pekerjaan yang terdapat dalam organisasi dapat mendorong komitmen organisasi, terutama apabila komitmen organisasi dimaknai sebagai kekuatan pegawai (dosen) dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi (perguruan tinggi), yang dapat ditandai: penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan untuk memertahankan keanggotaan di dalam organisasi (Slocum & Hellriegel, 2007: 328). Hasil penelitian terdahulu juga membuktikan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Penelitian Lincoln & Kalleberg, Mowday, Porter, & Steers, Mueller, Boyer, Price & Iverson, dan Williams & Hazer sebagaimana dikutip oleh Slattery & Selvarajan (2005: 4), membuktikan bahwa kepuasan kerja merupakan anteseden atau variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi. Hasil penelitian Tsai & Huang (2008: 565), juga memperlihatkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini menegaskan makna bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan hal yang sama bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil ini memberikan bukti empiris tentang pentingnya eksistensi kepuasan kerja dalam meningkatkan komitmen organisasi. Kepuasan kerja penting dalam menodong komitmen organisasi karena kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat didambakan oleh setiap pegawai. Kepuasan kerja sudah menjadi kebutuhan bagi setiap pegawai, sehingga penting untuk dipenuhi. Pegawai yang tidak puas cenderung akan melakukan tindakan-tindakan negatif yang merugikan organisasi, seperti malas bekerja, sering absen, pindah kerja, tidak taat terhadap aturan organisasi, dan cenderung bekerja di bawah standar yang ditetapkan. Sikap-sikap seperti itu merupakan sikap yang merugikan organisasi dan memperlihatkan ketidakpedulian pegawai terhadap kepentingan organisasi. Dengan kata lain, perilaku seperti itu mengindikasikan pegawai yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan berusaha sebaik mungkin demi tercapainya tujuan-tujuan yang ditetapkan organisasi. Ini jelas memberikan petunjuk bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi penting yang dibutuhkan untuk membangun komitmen organisasi pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkaya temuan empirik pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dengan *setting* (kancah) penelitian yang berbeda, yakni perguruan tinggi.

Kepercayaan dan Komitmen Organisasi

Kepercayaan merupakan keinginan untuk menggantungkan diri pada suatu otoritas yang didasarkan pada pengharapan positif akan tindakan dan perhatian otoritas (Colquitt, LePine & Wesson, 2009: 219). Kepercayaan dalam tataran ini adalah kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai pemegang otoritas organisasi. Dalam konteks perguruan tinggi, ketika dosen sebagai bawahan percaya pada pimpinan perguruan tinggi sebagai pemegang otoritas maka dosen akan berusaha mendukung usaha-usaha yang dilakukan pimpinan perguruan tinggi, baik dalam bentuk penerimaan atas nilai-nilai organisasi perguruan tinggi (visi, misi, tujuan, program kerja) maupun memperjuangkan pencapaian nilai-nilai itu melalui keterlibatan dan partisipasi aktif atas berbagai kegiatan yang memungkinkan perwujudan dari nilai-nilai tersebut. Dukungan ini merupakan bagian dari komitmen organisasi, yakni kekuatan pegawai (dosen) dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi (perguruan tinggi), yang dapat ditandai: penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan untuk memertahankan keanggotaan di dalam organisasi (Slocum & Hellriegel, 2007: 328). Dengan demikian, kepercayaan dapat mendatangkan atau menjadi antededen bagi komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan Kursad (2008: 2293-2299), juga menunjukkan bahwa secara keseluruhan kepercayaan (*trust*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan hal yang sama bahwa kepercayaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil ini memperlihatkan peran penting kepercayaan dalam menumbuhkan komitmen organisasi. Hal ini dapat terjadi karena faktor komitmen organisasi sebagai faktor internal keberadaannya juga banyak dipengaruhi oleh faktor internal seperti kepercayaan. Kepercayaan dimaknai sebagai suatu keinginan menambatkan harapan positif kepada pihak lain yang dilandasi oleh integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan. Kelima aspek yang terdapat dalam kepercayaan tersebut merupakan modal penting bagi seseorang untuk membangun citra dirinya. Dengan integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan yang tinggi, seseorang menjadi layak dipercaya. Dengan modal itu pula, anggota organisasi dapat membangun komitmennya pada organisasi. Orang yang berintegritas tinggi, konsisten, kompeten dan loyal tidak akan kesulitan membangun komitmen terhadap organisasinya, baik yang bersifat afektif, rasional, maupun normatif. Orang yang kompeten akan cenderung rasional terhadap organisasinya. Orang yang loyal akan cenderung menjunjung tinggi nilai-nilai normatif yang berlaku dalam organisasi. Orang yang berintegritas, konsisten dan terbuka cenderung akan memiliki kelekatan emosi dan sikap positif terhadap organisasinya. Oleh karena itu, dapat dipahami

jika faktor kepercayaan memiliki peran penting dalam menumbuhkan komitmen organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkaya temuan empirik pengaruh kepercayaan terhadap komitmen organisasi dengan *setting* (kancah) penelitian yang berbeda, yakni perguruan tinggi.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dalam prosesnya telah diusahakan dengan maksimal, namun dalam pada akhirnya disertasi ini tetap memiliki sejumlah kekurangan yang menjadi bagian dari keterbatasan penelitian ini. Keterbatasan-keterbatasan penelitian ini adalah: (1) ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada perguruan tinggi yang berstatus swasta, sehingga masih perlu diuji kembali apakah hasil penelitian ini dapat digeneralisasikan secara lebih luas untuk perguruan tinggi yang berstatus negeri, (2) pemilihan indikator untuk mengukur masing-masing variabel penelitian mengacu pada satu teori, sehingga dapat saja hasil pengukuran kurang komprehensif, dan (3) analisis data dalam penelitian menggunakan analisis jalur, sehingga tidak diperoleh informasi yang komprehensif dan rinci tentang validitas dan reliabilitas indikator variabel penelitian. Kelemahan ini dapat diatasi dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM).

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Kesimpulan

Dengan mengacu pada hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada Bab IV, maka kesimpulan penelitian ini adalah:

Pertama, budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang. Artinya budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasi dosen.

Kedua, budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang. Artinya budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen.

Ketiga, budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepercayaan dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang. Artinya budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kepercayaan dosen.

Keempat, kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang. Artinya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan komitmen organisasi dosen.

Kelima, kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang. Artinya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen.

Keenam, kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kepercayaan dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang. Artinya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepercayaan dosen.

Ketujuh, kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasional dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang. Artinya kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan komitmen organisasi dosen.

Kedelapan, kepercayaan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasional dosen pada Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota Serang. Artinya kepercayaan yang tinggi dapat meningkatkan komitmen organisasi dosen.

Dari temuan-temuan yang telah disebutkan di atas, maka kesimpulan penelitian ini adalah variasi yang terjadi pada komitmen organisasi dosen secara langsung dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kepercayaan. Oleh karena itu, komitmen organisasi dosen dapat ditingkatkan melalui faktor budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kepercayaan.

Implikasi

Dengan mengacu pada hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada Bab IV, maka implikasi penelitian ini adalah:

Pertama, perguruan tinggi menjadikan budaya organisasi sebagai strategi untuk mengoptimalkan kinerja organisasi. Para pimpinan perguruan tinggi menunjukkan komitmen terhadap organisasinya dan memberikan teladan serta menjadi model peran dalam mengimplementasikan nilai-nilai organisasi. Pemberian teladan ini sangat dibutuhkan bawahan yang akan menentukan keberhasilan dalam menumbuhkan komitmen dan menegakkan nilai-nilai budaya. Selain itu, para dosen tumbuh kesadarannya sehingga tergerak untuk melestarikan nilai-nilai budaya yang menjadi acuan dalam organisasi.

Kedua, pimpinan perguruan tinggi melakukan evaluasi diri untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya. Para pimpinan perguruan tinggi juga tergerak untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinannya agar dapat menjalankan kepemimpinannya secara efektif.

Ketiga, perguruan tinggi terdorong untuk membenahi aspek-aspek yang terkait dengan kepuasan kerja. Pihak manajemen antara lain mengembangkan hubungan sosial yang harmonis di lingkungan kampus, sehingga dapat menciptakan rasa nyaman dosen dalam bekerja. Selain itu, pihak manajemen perguruan tinggi juga melakukan evaluasi terhadap sistem kompensasi, kebijakan-kebijakan organisasi, dan promosi jabatan yang memiliki kaitan erat dengan kepuasan kerja.

Keempat, pihak perguruan tinggi akan menunjukkan kejujuran dan integritasnya dalam mengelola perguruan tinggi dan memperlakukan dosen. Integritas dan kejujuran tersebut menjadi kunci yang sangat penting menciptakan kepercayaan bawahan. Oleh karena itu, perguruan tinggi layak menerapkan prinsip-prinsip tata kelola universitas yang baik agar dapat menciptakan kepercayaan dari para dosen.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi di atas, maka saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Pertama, perguruan tinggi perlu mengembangkan budaya inovatif. Hal ini mengingat inovasi menjadi motor penggerak penting bagi perkembangan ilmu pengetahuan. Oleh karena itu, setiap perguruan tinggi harus memberikan keleluasaan dan mendukung dosen dan mahasiswanya untuk melakukan inovasi-inovasi yang bermanfaat. Inovasi harus dijadikan nilai dan roh di perguruan tinggi, agar ilmu pengetahuan dapat terus berkembang demi kemaslahatan umat manusia. Selain budaya inovatif, daya saing juga harus menjadi nilai yang perlu ditanamkan kepada setiap insan kampus, sehingga dapat mendorong untuk terus bergerak menjadi yang terbaik.

Kedua, setiap pimpinan perguruan tinggi perlu mempelajari pola kepemimpinan yang efektif di lingkungan kampusnya. Terkait hal ini, pimpinan harus memiliki kemampuan dalam melihat karakteristik orang yang dipimpin dan juga mempunyai pemahaman yang baik tentang gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, pimpinan tidak boleh berhenti belajar, melainkan harus terus menambah wawasannya tentang ilmu kepemimpinan, baik dengan mengikuti pelatihan dan seminar, maupun dengan mempelajarinya sendiri melalui literatur-literatur ilmiah.

Ketiga, harus ada kesadaran dari pihak manajemen perguruan tinggi tentang pentingnya faktor kepuasan kerja dalam menentukan sikap dan perilaku dosen yang akhirnya berimbas pada hasil kerjanya. Kesadaran ini menjadi faktor penting yang akan menggerakkan pihak manajemen untuk mengusahakan kepuasan kerja dosen. Usaha-usaha yang dapat dilakukan antara lain memperbaiki sistem imbalan, melaksanakan promosi jabatan yang transparan dan adil, menyelenggarakan pengawasan yang edukatif, dan membenahi fasilitas kerja dosen.

Keempat, dalam membangun kepercayaan dosen, maka setidaknya terdapat tiga hal penting yang perlu menjadi perhatian, yaitu komunikasi, rasa hormat, dan kejujuran. Terkait dengan komunikasi, maka pihak manajemen perguruan tinggi harus senantiasa menjaga

komunikasi yang terbuka dan dua arah antara dosen dengan pimpinan. Komunikasi yang terbuka ini akan menimbulkan rasa kepercayaan. Berkenaan dengan rasa hormat, pihak manajemen perguruan tinggi harus memperlakukan para dosen secara terhormat dan layak, sehingga dosen merasa dihargai dan diperhatikan eksistennya. Pemberian rasa hormat ini akan mendorong rasa percaya dosen terhadap perguruan tinggi. Sementara berkenaan dengan kejujuran, pihak manajemen perguruan tinggi harus senantiasa menunjukkan kejujuran baik dalam memberikan informasi maupun dalam memenuhi hak-hak dosen.

Kelima, untuk menindaklanjuti hasil penelitian ini ada baiknya dilakukan penelitian lanjutan dengan memperluas area populasi serta menambah variabel-variabel lain yang relevan dengan komitmen organisasi. Dengan cara ini diharapkan tercapai wilayah generalisasi yang lebih luas serta cakupan penelitian yang lebih komprehensif.

Daftar Pustaka

- Avolio, Bruce J. *et. al.* "Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance." *Journal of Organizational Behavior*, 25, 2004.
- Azwar, Saifuddin. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999.
- . *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- Baird, K.M., G.L. Harrison, dan R.C. Reeve. "Adoption of activity management practices: a note on the extent of adoption and the influence of organizational and cultural factors." *Management Accounting Research*, Vol. 15, 2004.
- Benkhoff. "Ignoring Commitment Is Costly: *New Approaches Establish the Missink Link Between Organizational Commitment and Performance*." *Human Relations*, 50, (6), 1997.
- Bohn, J. G. dan D. Grafton. "The relationship of perceived leadership behaviors to organizational efficacy." *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (2), 65, 2002.
- Brown, Andrew D. *Organizational Culture*. Great Britain: Pearson Education Limited, 1998.
- Byrne, Barbara M. *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic Concepts Applications, and Programing*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 1998.
- Canessa, Enrique dan Rick L. Riolo. "The Effect of Organizational Communication Media on Organizational Culture and Performance: An Agent-Based Simulation Model." *Computational & Mathematical Organizational Theory*, 9, 147-176, 2003.
- Chang, Su-Chao dan Ming-Shing Lee. "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction." *The Learning Organization*, Jurnal Vol. 14 No. 2, 2007.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine dan Michael J. Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill, 2009.
- Daft, Richard L. dan Dorothy Macrcic. *Management: The New Workplace*. United Kingdom: South-Western, 2008.

- Delors, Jacques *et. al.*, *Learning: The Treasure Within*, Report to UNESCO of The International Commission on The Twenty First Century. Paris: UNESCO, 1996.
- DeVito, Joseph A. *The Interpersonal Communication Book*. New York: Logman, 2001.
- Drafke, Michael. *The Human Side of Organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DuBrin, Andrew J. *Fundamentals of Organizational Behavior*. Mason: Thomson South-Western, 2007.
- Edles, Laura Desfor. *Cultural Sociology in Practice*. Verlag: Wiley-Blackwell, 2002.
- Furnham, Adrian. *The Psychology of Behavior at Work: The Individual in the Organization*. New York: Psychology Press, 2006.
- Genetzky-Haugen, Mindy, "Determining The Relationship and Influence Organizational Culture Has on Organizational Trust." *Thesis*. Faculty of The Graduate College University of Nebraska, 2010.
- Greenberg, Jelard dan Robert A. Baron. *Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson, 2003.
- Griffith, James. "Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance." *Journal of Educational Administration*, Vol. 12, No. 3, 2004.
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research 2*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada, 2002.
- Ingelsoll, D.K., Kirsch, J.C., Merk, S.E. & Lightfoot, J. "Relationship of Organizational Culture and Readiness for Change to Employee Commitment to Organization." *Jurnal Nurs Ad*, 30 (1), No. 11-20, 2000.
- Jaffee, David. *Organization Theory: Tension and Change*. New York: McGraw-Hill, 2001.
- Joseph, P. T. *EQ and Leadership*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2007.
- Kerlinger, Fred dan Howard B. Lee. *Foundations of Behavioral Research*, Furth Worth: Harcourt College Publisher, 2000.
- Kerlinger, Fred N. dan Elazar J. Pendhazur. *Multiple Regression Behavioral Research*, New York: Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- Kinicki, Angelo dan Robert Kreitner. *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices*. New York: McGraw-Hill, 2008.
- Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten, 2011
- Krejci, R. V. Dan D. W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," *Educational and Psychological Measurement*, Jurnal Vol. 30, No. 607-610, 1970.
- Lane, Christel. Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust, in Christel Lane & Reinhard Bachmann (Eds), *Trust Within & Between Organization: Conceptual Issues & Empirical Application*, Oxford: Oxford Univ. Press, 2001.
- Lok, Peter dan John Crawford, 2004. "The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison." *Journal of Management Development*, Jurnal Vol. 23 No. 4, 2004.
- Luthans, Fred. *Orgnazational Behavior*, 11th edition, Boston: McGraw-Hill, 2008.

- McKenna, Eugene. *Business and Psychology: Organizational Behavior*. New York: Psychology Press, 2006.
- McMillan, James H. dan Sally Schumacher. *Research in Education*. New Jersey: Pearson, 2006.
- McShane, Steven L. dan Mary Ann von Glinow. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill, 2008.
- McShane, Steven L. dan Mary Ann Von Glinow. *Organizational Behavior: Essemtois*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2009.
- Menaker, Ronald dan Rebecca S. Bahn. "How perceived physician leadership behavior affects physician satisfaction," *Mayo Clinic Proceedings*; Sep 2008; 83, 9; ProQuest Medical Library.
- Mollering, Guido. *Trust : Reason, Routine, Reflexivity*. Oxford, Elsevier, 2006.
- Muchinsky, Paul M. *Psychology Applied to Work : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. California: Thomson Wadsworth, 2006.
- Mueller, Ralph O. *Basic Principles of Structural Equation Mpdelling*. New York: Springer-Verlag New York, Inc., 1996.
- Mullins, Laurie J. *Management and Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall, 2007.
- Nelson, Debra L. dan James Campbell Quick. *Organizational Behavior: Foundations, Realities & Challenges*. Ohio: South-Western, 2006.
- Newstrom, John W. *Organization Behavior: Human Behavior at Work*, 12th edition. Boston: McGraw Hill, 2007.
- Prown, J.D. *The Truth of Material Culture: History of Fiction*, In S. Lubar and W. D. K. Kingery, eds, *History From Things: Essys on Material Cultural*. Washington: Smithsonian Institution Press, Prown, 1998.
- Rad, Ali Mohammad Mosadegh dan Mohammad Hossein Yarmohammadian. "A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction." *Leadership in Health Services*, Jurnal Vol. 19 No. 2, 2006.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*. New Jersey, 2007.
- Robbins, Stephen. *Perilaku Organisasi*. terjemahan: Haryana Puja Atmaja. Jakarta: PT. Prenhallindo, 2001.
- Scandura, Terry A. dan Ekin K. Pellegrini. "Trust and Leader–Member Exchange : A Closer Look at Relational Vulnerability." *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Jurnal Vol. 15, No. 2, 2008.
- Scott, Richard W. dan Gerald F. Davis. *Organizations and Organizing*. New Jersey: Pearson Education, 2007.
- Shaw, Delery dan Abdulla. "Organizational Commitment and Performance Among Guest Workers and Citizens of An Arab Country." *Journal of Business Research*, 56, 2003.
- Silverthorne, Colin. "The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan". *Leadership & Organization Development Journal*; 2004; 25, 7/8; ABI/INFORM Global.
- Slattery, J. P. dan T. T. R. Selvarajan. "Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention." *Paper presented for the Organizational Behavior and Organizational*

- Theory track at the March 31, 2005. Midwest Academy of Management Annual Meeting, 2005.*
- Slocum, John W. dan Don Hellriegel. *Fundamental of Organizational Behavior*. Boston: Thomson-South Western, 2007.
- Sosa, Jason dan Michael Sagas. *Assessment of organizational culture and job satisfaction in national collegiate athletic association academic administrators*. Texas A&M University-College Station, College Station, 2006.
- Spector, Paul E. *Job Satisfaction*. California: SAGE Publishing., 1997.
- Stone, Raymond J. *Human Resources Management*. Milton : John Wiley & Sons Australia, 2005.
- Tsai, Ming-Tien dan Chun-Chen Huang. "The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: a study of nurses in Taiwan." *Journal of Business Ethics*, 2008.
- Undang-Undang No. 20, 2003, Sistem Pendidikan Nasional*
- UNDP HDI Rank, 2011.*
- Walumbwa, *et. al.* "Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: a comparative study of Kenyan and U.S." *Financial Firms Human Resource Development Quarterly*, Jurnal vol. 16, no. 2, Summer 2005. Wiley Periodicals, Inc.
- Williams, E.S., K.V. Rondeau dan L.H. Francescutti. "Impact of culture on commitment, satisfaction, and extra-role behaviors among Canadian ER physicians," *Leadership in Health Services*. Jurnal Vol. 20 No. 3, 2007.
- Wirawan. *Kapita Selekta: Teori Kepemimpinan: Pengantar Untuk Praktek dan Penelitian*, Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia dan UHAMKA Press, 2003.
- Yilmaz, Kursad. "The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools." *Journal of Applied Sciences*, 8 (12), 2008.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. Seventh Edition, New Jersey: Person Education, Inc., 2010.