

KINERJA DOSEN TETAP RUMPUN MANAJEMEN DI PERGURUAN TINGGI SWASTA

Oleh :

Fetty Poerwita Sary, Udin S. Saud

Universitas Telkom, Universitas Pendidikan Indonesia

(Email : f.poerwitasary@gmail.com*, usaud@upi.edu)

ABSTRAK:

Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari seberapa besar kepemimpinan ketua jurusan/program studi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi berprestasi berperan baik secara parsial maupun simultan dalam kinerja dosen serta merekomendasikan model hipotetik peningkatan kinerja dosen tetap rumpun manajemen perguruan tinggi swasta di kota Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey. Sampel pada penelitian ini adalah 165 dosen tetap rumpun manajemen PTS di kota Bandung. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi berprestasi secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja dosen. Penelitian ini juga menawarkan suatu alternatif model hipotetik pengembangan kinerja dosen dan rekomendasi untuk perbaikan kinerja dosen tetap rumpun Manajemen Perguruan Tinggi Swasta di Bandung.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Dosen, Motivasi Berprestasi.

ABSTRACT :

This study aims to study how big the influence of leadership of department head / study program, organizational culture, job satisfaction, and achievement motivation either partially or simultaneously to lecturer performance and recommend hypothetical model improvement performance of permanent lecturer of private college management group in Bandung city. The research method used is survey method. The sample in this study is 165 permanent lecturers of private university management in Bandung. Analytical technique used is path analysis (path analysis). The results of this study conclude that leadership, organizational culture, job satisfaction, and achievement motivation simultaneously and partially affect the performance of lecturers. The study also offers an alternative hypothetical model of lecturer performance development and recommendations for improving the performance of permanent lecturers of Private Higher Education Management in Bandung.

Keywords: Achievement Motivation, Job Satisfaction, Performance of Lecturer, Head of Higher Education, Organizational Culture.

PENDAHULUAN

Pemerintah telah mencanangkan paradigma baru pendidikan tinggi dengan menitikberatkan pada kualitas optimal perguruan tinggi. Perguruan tinggi ditantang untuk mampu menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki keahlian, keterampilan, dan profesi yang sesuai dengan keperluan pembangunan disamping sesuai dengan karakteristik dan aspirasi tiap pribadi peserta didik. Tantangan ini akan terjawab dengan meningkatkan kinerja dosen yang mencakup kinerja pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Kinerja dosen yang baik akan mempengaruhi proses pembelajaran secara keseluruhan dimana akan berdampak pada peningkatan mutu lulusan dan perguruan tinggi. Namun pada kenyataan, dari berbagai referensi penelitian terdahulu, kinerja dosen terutama dosen PTS masih belum optimal (Iriani, 2005;

Soetiksno, 2009; Pramudyo, 2010; Maharsi, 2011; Ismail dan Husni, 2009; Suhana, 2007; Koesmono, 2005; Yuningsih, 2012; Ng'ang'a dan Nyongesa, 2012; Sudiana, 2003; Pramesti dan Dhewi, 2006)

Berdasarkan kajian teori dan penelitian pendahuluan yang relevan, kinerja dosen dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berasal dari luar maupun dalam diri dosen (Pramudyo, 2010). Beberapa faktor tersebut adalah kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi. Penelitian tentang kinerja dosen pada umumnya belum mengarah pada kelompok dosen tertentu. Dalam penelitian ini khusus diarahkan pada pengaruh aspek-aspek tersebut terhadap kinerja dosen rumpun manajemen. Penelitian terkait dosen rumpun manajemen penting untuk dilakukan guna

memperoleh model hipotetik strategi peningkatan kinerja dosen tetap rumpun Manajemen.

Kepemimpinan

Adapun kepemimpinan yang dimaksudkan adalah kepemimpinan kolegial (Singh: 2005, Kouzes dan Posner: 1997, 2001; Dean, 2011; Bush, 2003) yang dilakukan oleh ketua jurusan atau ketua program studi yang berfokus pada kapasitas stakeholder untuk berpartisipasi dalam kepemimpinan dalam suatu pendidikan tinggi. Kepemimpinan kolegial harus dilihat sebagai proses yang mendorong dan mengakomodir pembuatan keputusan bersama dan kepemimpinan bersama dalam rangka menyemangati orang-orang untuk bergerak. Dimensi kepemimpinan kolegial ini adalah 1) *devolution of power* (memberikan kekuasaannya); 2) *empowerment* (pemberdayaan); 3) *Shared decision making* (Pembuatan keputusan bersama); 4) *shared leadership* (kepemimpinan bersama).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Robbins (2001) dalam Supratikno, dkk (2006), O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (2005) dan Robbins (2007). Dimensi budaya organisasi yang diambil merupakan ciri budaya organisasi yang kuat yaitu 1) inovasi dan pengambilan keputusan; 2) perhatian terhadap detail; 3) orientasi terhadap hasil; 4) orientasi

terhadap individu; 5) orientasi tim; 6) agresivitas; 7) stabilitas.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mengacu pada bentuk respon dosen terhadap kondisi lingkungan pekerjaan, respon terhadap hasil pekerjaan atau kinerja, dan sikap yang dimiliki oleh dosen (Luthans dalam Engko, 2006; Siagian, 2003; Kreitner dan Kinicki, 2001; Robbins, 2007). Dimensi kepuasan kerja adalah 1) pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan; 2) penghargaan yang layak; 3) kondisi kerja yang menunjang; dan 4) rekan kerja yang mendukung.

Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat yang terpuji (Johnson dalam Mangkunegara, 2005; McClelland dalam Usman, 2002; Murray, 1957 dalam Mangkunegara (2005)). Dimensi motivasi mengacu pada teori David McClelland (1996) yaitu 1) kebutuhan akan prestasi yaitu dorongan untuk unggul dan keinginan mencapai sederetan standar guna meraih kesuksesan; 2) kebutuhan akan kekuasaan yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang diinginkan; dan 3) kebutuhan akan afiliasi yaitu hasrat akan hubungan persahabatan dan kedekatan antar personal.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, metode penelitian yang dipilih adalah metode survei. Tujuan umum penelitian ini adalah mengkaji pengaruh kepemimpinan ketua jurusan/prodi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi baik secara simultan maupun secara individual terhadap kinerja dosen.

Penelitian ini dilakukan di 21 PTS kota Bandung yang memiliki jurusan/ program studi

Manajemen. Sampel dalam penelitian ini adalah 165 dosen yang tercatat sebagai dosen tetap yayasan PTS, sedangkan teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah proporsional random sampling. Analisis statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*).

HASIL PENELITIAN

1. Deskripsi Variabel Penelitian

a. Kinerja Dosen

Berdasarkan perhitungan WMS, rata-rata skor kinerja dosen adalah sebesar 3.37 dengan kategori cukup. Dari tiga dimensi yang terdapat dalam variabel kinerja dosen, dimensi pengajaran menempati rata-rata skor tertinggi yaitu 3.95 diikuti oleh dimensi pengabdian kepada masyarakat sebesar 3.56, dan yang

terkecil adalah dimensi penelitian yaitu sebesar 3.35.

b. Kepemimpinan

Rata-rata skor untuk variabel kepemimpinan adalah sebesar 3.31 dengan kategori cukup. Dimensi *Devolution of Power* memiliki skor rata-rata tertinggi yaitu 3.54. Sedangkan untuk dimensi *Shared Decision Making*, *Empowerment*,

dan *Shared Leadership* diperoleh rata-rata skor masing-masing sebesar 3.44, 3.15, dan 3.11.

c. Budaya Organisasi

Rata-rata skor untuk variabel Budaya Organisasi diperoleh nilai sebesar 3.15 dengan kategori cukup. Dimensi yang memiliki skor rata-rata tertinggi adalah perhatian terhadap detail sebesar 3.27 dan dimensi yang memiliki skor rata-rata terendah adalah orientasi terhadap individu dan stabilitas masing-masing sebesar 3.02.

d. Kepuasan Kerja

Rata-rata skor variabel kepuasan kerja yaitu sebesar 3.19 dengan kategori cukup. Dari keempat dimensi variabel kepuasan kerja, rata-rata skor tertinggi yaitu dimensi kondisi kerja yang menunjang dengan rata-rata sebesar 3.24, sementara skor untuk ketiga dimensi lainnya yaitu pekerjaan yang menantang secara

mentalitas sebesar 3.23, rekan kerja yang mendukung sebesar 3.11, dan pekerjaan yang layak sebesar 3.09.

e. Motivasi

Rata-rata skor Motivasi sebesar 3.25 dengan kategori Cukup. Apabila dilihat dari rata-rata skor secara berurutan dari rata-rata skor tertinggi sampai terendah maka urutan dimensi dari variabel motivasi adalah sebagai berikut: 1) *Need for Affiliation* (3.37); 2) *Need for Achievement* (3.27); dan 3) *Need for Power* (3.15)

2. Hasil Perhitungan Analisis Jalur

Untuk itu berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, dibawah ini akan diuraikan pengaruh langsung maupun tidak langsung antara kepemimpinan ketua jurusan/ prodi (X1), budaya organisasi (X2), kepuasan kerja (X3), dan motivasi (X4), terhadap mutu kinerja dosen (Y), berikut ini:

Tabel 1
Rangkuman Hasil Perhitungan Analisis Jalur

Pengaruh Antar Variabel	Pengaruh Kausal				Total
	Langsung	Tidak Langsung			
		Melalui X2	Melalui X3	Melalui X4	
X1 terhadap Y	0,326	$0,495 \times 0,287 = 0,142$	$0,210 \times 0,370 = 0,077$	$0,210 \times 0,211 = 0,044$	$0,326 + 0,495 \times 0,287 + 0,210 \times 0,370 + 0,210 \times 0,211 = 0,555$
X2 terhadap Y	0,221	-	-	$0,311 \times 0,211 = 0,066$	0,287
X3 terhadap Y	0,265	-	-	$0,499 \times 0,211 = 0,106$	0,370
X4 terhadap Y	0,211	-	-	-	0,211
X1 terhadap X2	0,495	-	-	-	0,495
X1 terhadap X3	0,210	-	-	-	0,210
X1 terhadap X4	0,210	-	-	-	0,210
X2 terhadap X4	0,311	-	-	-	0,311
X3 terhadap X4	0,499	-	-	-	0,499

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Kepemimpinan Ketua Jurusan/ Program Studi Terhadap Kinerja Dosen

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif variabel kepemimpinan ketua jurusan/ program studi terhadap mutu kinerja dosen rumpun Manajemen Perguruan Tinggi Swasta di Bandung, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.326 atau dengan kata lain besarnya pengaruh kepemimpinan ketua jurusan/ program studi yaitu sebesar 10,63%. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan ketua jurusan/ program studi maka makin baik pula kinerja

dosen. Kepemimpinan ketua jurusan. Program studi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kepemimpinan yang dapat mengubah cara pikir dan tradisi kerja dosen didasarkan pada nilai organisasi, filosofi kerja, dan loyalitas dosen. Kesaksian yang diperoleh para dosen tersebut dapat mempengaruhi cara berfikir, perasaan dan perilaku dosen yang dipimpinnya sehingga masing-masing secara sadar bisa mengambil keputusan mengubah perilakunya untuk bekerja maksimal dan berkualitas.

Kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dosen yang dipimpinnya terkait dengan kelebihan keunikan atau kekhususan yang ada dalam setiap individu. Artinya, pemimpin harus *“getting things done through others, do right things atau do things right.”* Kepemimpinan yang dilakukan kepada segenap dosen untuk memberikan pelayanan setulus hati dan bermutu kepada *stakeholder* universitas. Kepemimpinan kolegial harus dilihat sebagai suatu proses yang mendorong dan mengakomodir pembuatan keputusan bersama dalam rangka menyemangati orang-orang agar mau bergerak. Kepemimpinan kolegial dapat secara efektif digunakan untuk mengekstrak hal-hal terbaik dari orang-orang, iklim pendidikan yang paling efektif dan efisien yang dapat diciptakan dan mempercepat kualitas pendidikan. Oleh karena itu, kerjasama dan keharmonisan antara ketua program studi dan dosen harus ditingkatkan dari aspek kinerja pengajaran adalah 1) dosen memasukkan nilai tepat waktu. Sedangkan dari aspek penelitian yang harus ditingkatkan adalah 1) dosen melibatkan mahasiswa dalam penelitiannya; 2) dosen menjadi pembicara di seminar atau kuliah umum; 3) dosen membuat buku berdasarkan hasil penelitian baik secara mandiri atau berkelompok; 4) dosen menuangkan hasil pemikirannya di media cetak atau elektronik; 5) Dosen memberi contoh hasil penelitiannya dalam penyampaian materi kuliah; 6) Dosen menaruh hasil penelitiannya di perpustakaan untuk dijadikan acuan; 7) Dosen mempresentasikan hasil penelitian di tingkat nasional/internasional; 8) Dosen melibatkan mahasiswa sebagai peserta pada penyajian karya tulis (penelitian) dalam pertemuan ilmiah. 9) Dosen menerbitkan buku yang dapat dijadikan sebagai referensi; 10) Dosen menciptakan peluang untuk berkolaborasi dengan mahasiswa dalam melaksanakan penelitian; 11) Dosen mengadakan kerjasama penelitian dengan perguruan tinggi lainnya; 12) Dosen mengadakan kerjasama penelitian dengan perusahaan; 13) Dosen membuat komunitas penelitian di perguruan tinggi. Sementara itu, dari aspek kinerja kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang harus ditingkatkan adalah: 1) Dosen memberikan penyuluhan bagi masyarakat sesuai dengan bidang ilmunya; 2) Semakin banyak permintaan masyarakat atas kepakaran dosen.

Hasil penelitian ini mendukung terhadap pendapat yang dikemukakan oleh Sutermeister (1999) yang menjelaskan bahwa salah satu kondisi sosial tempat kerja karyawan yaitu peran kepemimpinan yang ditampilkan sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka karyawan pun akan

mempunyai sikap positif terhadap tugas dan tanggungjawabnya dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dosen. Mangkunegara (2005); Maryadi (2010); Wirawan (2009); Donnelly dalam Mulyono dan Nasir (2012); Sallis (2007); Risambessy, dkk (2012) menjelaskan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor eksternal antara lain adalah kepemimpinan. Dengan demikian, tinggi rendahnya kinerja dosen pada penelitian ini sangat ditentukan oleh kepemimpinan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bourantas & Papalexandris (2003); Ogbonna & Harris (2000); Mulyadi (2003); Suhana (2007); Chen (2004); Nurjanah (2008); Pramudyo (2010).

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja dosen rumpun Manajemen Perguruan Tinggi Swasta di Bandung dengan koefisien jalur sebesar 0.221 atau dengan kata lain besarnya pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja dosen yaitu sebesar 4.88%. Makna budaya organisasi yang dipelajari dalam penelitian ini adalah persepsi dosen terhadap aturan main yang ada dalam institusi yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam perilaku dan sikap mereka sehari-hari selama mereka berada dalam organisasi tersebut dan sewaktu mewakili organisasi berhadapan dengan pihak “luar”. Menurut Robbins (2011), terdapat tiga perspektif budaya organisasi, yaitu “budaya yang kuat, sesuai, dan adaptif.” Budaya kuat mengacu pada nilai inti organisasi yang dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas oleh anggota organisasi. Namun budaya yang kuat tidaklah cukup untuk dapat meningkatkan kinerja sehingga diperlukan adanya perspektif kedua, yaitu budaya yang sesuai dengan konteksnya. Adapun yang dimaksud dengan kesesuaian konteks disini adalah karena dalam suatu perguruan tinggi swasta, biasanya budaya yang terbentuk adalah budaya dari pendiri yayasan perguruan tinggi swasta tersebut sehingga budaya organisasi yang dimiliki biasanya memiliki keunikan masing-masing. Oleh karena itu, budaya yang terbentuk harus sesuai dengan filosofi organisasi (visi, misi tujuan organisasi); kondisi objektif dari lingkungan dan strategi yang dijalankan oleh organisasi. Budaya yang kuat namun tidak sesuai dengan konteks budaya yang seharusnya dapat mengakibatkan organisasi kehilangan arah dan

menimbulkan ketidaksesuaian jalur yang semestinya ditempuh. Kuatnya budaya organisasi akan terlihat jelas dari bagaimana dosen memandang suatu budaya sehingga berpengaruh terhadap perilaku anggota-anggota dalam organisasi yang menggambarkan motivasi, dedikasi, kreativitas, komitmen, dan kepuasan yang tinggi. Semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi komitmen dan kepuasan yang tinggi. Semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi kepuasan kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. Oleh karenanya, keunikan karakteristik suatu organisasi yang dicerminkan oleh budaya organisasi perlu dikembangkan dan dianut oleh anggota organisasi tersebut. Unsur-unsur yang perlu diperhatikan dalam menciptakan budaya organisasi yang kuat adalah inovasi dan pengambilan keputusan, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi tim, agresivitas, stabilitas (O'Reilly, Chatman, dan Caldwell, 2005; Robbins, 2011; 2007).

Penelitian terdahulu yang menguji pengaruh antara budaya terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Fey dan Denison (2000) dimana dalam penelitiannya menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Jennifer dan Bersade (1997) dalam Rogga (2001), budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen

Hasil perhitungan statistik dengan analisis jalur menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen rumpun Manajemen Perguruan Tinggi Swasta dengan koefisien jalur sebesar 0.265 pada tingkat kebermaknaan 0.05. Atau dengan kata lain besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen yaitu sebesar 7.02%. Artinya peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja dosen.

Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja dosen. Dosen yang merasa puas ditandai dengan motivasi bekerja yang tinggi, senang dalam melakukan pekerjaan sehingga tingkah laku dosen yang merasa puas akan lebih menguntungkan bagi institusi. Luthans (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama

bahwa kepuasan kerja tidak dapat dilihat, tetapi hanya bisa diduga. Kedua kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya dari para individual. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang (Igalens, 1999; koesmono, 2005).

Untuk itu, perguruan tinggi swasta dalam memperlakukan dan memberikan kepuasan kerja kepada dosennya perlu memperhatikan sistem penggajian dan promosi yang baik, jelas, dan adil. Bila penggajian dianggap adil, berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji bagi para dosen, maka kepuasan akan tercapai. Dalam hal ini diperlukan juga dukungan dari pengelola perguruan tinggi swasta (yayasan) untuk membuat kebijakan yang selaras dengan perguruan tinggi swasta. Bagaimanapun juga, kebijakan berkenaan dengan gaji ataupun promosi biasanya selalu terkait dengan kebijakan yayasan.

4. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Dosen

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada penelitian ini diperoleh informasi tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja dosen rumpun Manajemen Perguruan Tinggi Swasta dengan koefisien jalur sebesar 0,211 pada tingkat kemaknaan atau $\alpha = 0.05$ atau dengan kata lain besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja adalah 4.45%. Artinya peningkatan motivasi dosen akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan mutu kinerja dosen.

Motivasi merupakan dorongan atau keinginan untuk mencapai hasil kerja dengan standar keunggulan. Indikasi dari orang yang memiliki motif berprestasi tinggi dapat dijadikan sebagai kerangka acuan dalam upaya memperkuat motivasi dosen ditunjukkan oleh keyakinan serta tindakan dalam beberapa aspek yang meliputi: 1) dorongan dan tanggung jawab; 2) berani mengambil resiko dalam bekerja; 3) berprestasi yang lebih tinggi; 4) berinteraksi sosial; 5) kerjasama; 6) pengakuan atas kemampuan yang dimiliki; 7) sportivitas dalam bekerja; 8) menyukai pekerjaan yang menantang; 9) keamanan dalam bekerja; 10) kebebasan dalam bekerja; 11) kepercayaan perguruan tinggi untuk berkarya; 12) penghargaan sesama rekan kerja.

Hasil penelitian yang diperoleh mendukung antara lain pendapat Sutermeister

(1999); Cascio (1995); Davis (2001); Hakim (2011) yang mengungkapkan bahwa kemampuan dan motivasi sebagai faktor yang berinteraksi dengan kinerja. Robbins (2007) menjelaskan bahwa disamping kemampuan dan motivasi, maka faktor kesempatan perlu dipertimbangkan dalam meningkatkan kinerja. Disamping itu, Mangkunegara (2005) dan Wirawan (2009) menjelaskan bahwa salah satu faktor internal individu yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi.

5. Pengaruh Kepemimpinan ketua Jurusan/ Program Studi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Secara Simultan Terhadap Kinerja Dosen

Hasil perhitungan statistik dengan menggunakan analisis jalur, diperoleh informasi bahwa kepemimpinan ketua jurusan/ program studi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi secara simultan terhadap mutu kinerja dosen rumpun Manajemen Perguruan Tinggi Swasta dengan nilai R-square sebesar 0.524 atau besarnya pengaruh secara simultan variabel kepemimpinan ketua jurusan/ program studi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi terhadap kinerja dosen sebesar 52,4% dan sisanya sebesar 47.6% karena pengaruh variabel lain yang tidak diteliti.

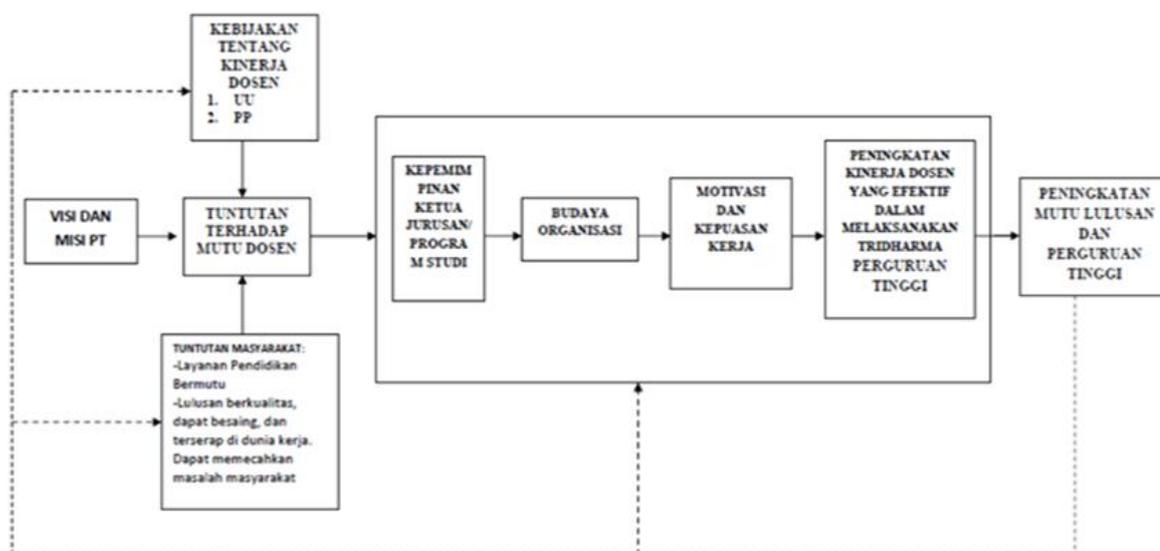
Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh bahwa kinerja dosen sangat dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan ketua jurusan/ program studi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi. Dengan demikian, hasil penelitian tersebut dapat pula diinterpretasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja dosen maka ketua jurusan/ program studi perlu mengimplementasikan dalam kepemimpinannya dengan berorientasi terhadap kepemimpinan kolegal yaitu 1) *devolution of power* (memberikan kekuasaan); 2) *Empowerment* (pemberdayaan); 3) *shared decision making* (pembuatan keputusan bersama); 4) *shared leadership* (kepemimpinan bersama) dalam rangka meningkatkan kinerja dosen. Perguruan Tinggi Swasta juga perlu menguatkan budaya organisasi yang dapat meningkatkan motivasi dosen agar dapat berprestasi lebih tinggi. Budaya organisasi yang kuat yang diharapkan adalah

dosen didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko, dosen diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail, manajemen berfokus pada hasil-hasil dan keluaran, keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut mempertimbangkan efek dari kebijakan tersebut terhadap dosen, kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh dosen terorganisir dalam tim; dosen ingin berprestasi, dan kegiatan-kegiatan dalam jurusan atau program studi bergerak untuk mencapai kemajuan.

Sesuai dengan hasil penelitian, upaya yang perlu dikembangkan untuk meningkatkan kinerja dosen disamping kepemimpinan ketua jurusan/ program studi dan budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi para dosen juga harus dikembangkan dalam rangka meningkatkan kinerja dosen. Dari sisi motivasi, maka rumpun Manajemen Perguruan Tinggi Swasta perlu mendorong dosen agar meningkatkan tanggung jawab mereka terhadap pekerjaan yang diembannya, agar memiliki keinginan untuk berprestasi lebih tinggi dalam setiap pekerjaannya. Adanya rasa saling menghargai dan mengakui prestasi dan kemampuan masing-masing dosen dan memberikan kebebasan dalam bekerja kepada para dosen namun tetap disiplin serta memberikan pekerjaan yang menantang kepada dosen agar dapat meningkatkan kinerja dosen dalam rangka meningkatkan kualitas hasil dan proses belajar mahasiswa.

6. Model Hipotetik Strategi Peningkatan Mutu Kinerja Dosen

Pengajuan model strategi peningkatan mutu kinerja dosen ini didasarkan pada temuan-temuan hasil penelitian pengaruh kepemimpinan ketua jurusan/ program studi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi terhadap mutu kinerja dosen tetap rumpun Manajemen di PTS Kota yang memerlukan solusi. Dengan merujuk pada temuan-temuan hasil penelitian, maka diperlukan adanya sebuah strategi yang dapat meningkatkan kinerja dosen. Strategi ini disebut dengan Model Hipotetik Strategi Peningkatan Kinerja Dosen rumpun Manajemen di PTS kota Bandung sebagai berikut:



Gambar 1
Model Hipotetik Strategi Peningkatan Mutu Kinerja Dosen

Pada penelitian ini, variabel-variabel bebas seperti kepemimpinan ketua jurusan/program studi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dosen baik secara parsial maupun simultan belum maksimal. Masih ada faktor lainnya yang menentukan peningkatan kinerja dosen.

Agar model hipotetik strategi peningkatan kinerja dosen ini dapat diimplementasikan sesuai tujuan, maka diperlukan persyaratan sebagai berikut:

- 1) Setiap perguruan tinggi swasta memiliki visi dan misi yang jelas berkaitan dengan peningkatan kinerja dosen begitupun visi dan misi jurusan/ program studi Manajemen.
- 2) Adanya kerjasama antara pihak Perguruan Tinggi Swasta dengan dosen untuk program pengembangan kinerja dosen.

a. Pihak Perguruan Tinggi:

Agar dosen dapat melaksanakan kewajibannya dan mencapai kinerja yang baik, dosen tetap rumpun Manajemen Perguruan Tinggi Swasta di Bandung berhak memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi dengan 1) melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi yaitu S2 atau S3. Apalagi sekarang persyaratan untuk mengurus jabatan fungsional Lektor Kepala harus lulus S3 dan memiliki latar belakang pendidikan yang linear; 2) akses ke sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran misalnya buku-buku yang menunjang pengajaran di kelas yang *update*, fasilitas internet yang cepat sehingga memudahkan *download* materi-materi ajar yang terkini, berlangganan jurnal-jurnal ilmiah, serta penelitian dan pengabdian

kepada masyarakat dengan cara bekerjasama dengan pihak industri baik besar maupun kecil dan menengah atau dengan perguruan tinggi lainnya yang sudah lebih matang. Oleh karena itu, peran Perguruan Tinggi Swasta tempat para dosen ini bernaung yang harus mempersiapkan sumber daya dosen dengan memenuhi hak-hak dosen tersebut, misalnya, dosen diberikan bantuan untuk mengikuti pelatihan, seminar, dan *workshop* yang dapat menunjang bidang keilmuannya, atau mendapat bantuan untuk melaksanakan penelitiannya sehingga dapat dosen untuk lebih kreatif dan inovatif dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dosen.

b. Pihak Dosen:

Sementara itu, dosen haruslah memiliki kemampuan akademik satu tingkat dari program pendidikan mahasiswa yang diajarkannya, dan juga jika memungkinkan agar setiap dosen memiliki sertifikasi profesi dosen, dan jabatan akademik. Disamping itu, pembagian waktu bekerja dosen harus dilakukan secara proporsional dan berkeadilan, sehingga tidak terjadi penumpukan beban mengajar pada dosen-dosen tertentu. Dosen juga dituntut untuk mengatur dan merencanakan kepakaran keilmuan yang ditekuninya sehingga studi lanjut bukan hanya sekedar menyelesaikan jenjang pendidikan yang lebih tinggi, melainkan berhubungan dengan pengembangan keilmuan dan kepakaran dengan disiplin ilmu yang diajarkannya. Dosen pun harus lebih produktif lagi dalam melaksanakan kinerja di bidang penelitian dan pengabdian pada masyarakat

dengan cara menghasilkan karya-karya ilmiah yang dapat diterima di jurnal terakreditasi atau terindeks *Scopus* sehingga akan semakin tajam lagi kepakaran yang dimiliki oleh dosen. Menjadi dosen tidak semata-mata mencari keuntungan finansial tapi lebih pada pengembangan diri dosen itu sendiri.

- 3) Komitmen yang tinggi dari seluruh unsur yang terlibat dalam program peningkatan kinerja

dosen. Komitmen tersebut harus tercermin dalam dukungan moril maupun materiil. Tanpa komitmen yang tinggi dari berbagai pihak, program ini tidak dapat terlaksana dengan baik.

- 4) Adanya dukungan dari pihak stakeholder yang terkait yaitu Yayasan Perguruan Tinggi Swasta, industri, masyarakat, orang tua, dan mahasiswa

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

1. Temuan hasil penelitian secara umum menunjukkan bahwa gambaran rata-rata skor kinerja dosen, kepemimpinan ketua jurusan/program studi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi termasuk kategori cukup
2. kepemimpinan ketua jurusan/program studi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi baik secara simultan maupun secara individual (parsial) berpengaruh terhadap kinerja dosen.

Rekomendasi

Merujuk kepada temuan hasil penelitian yang paling esensial, penulis merekomendasikan beberapa hal berikut ini

1. Kinerja dosen pada Perguruan Tinggi Swasta rumpun Manajemen dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat masih belum seimbang. Kinerja dosen dalam bidang pendidikan dan pengajaran masih lebih dominan dibandingkan dalam bidang penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Perlu diperhatikan agar pembagian waktu bekerja dosen harus dilakukan secara proporsional dan berkeadilan, sehingga tidak terjadi penumpukan beban mengajar pada dosen-dosen tertentu. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja dosen dalam penelitian dan pengabdian pada masyarakat maka sebaiknya pimpinan Perguruan Tinggi Swasta melakukan upaya: 1) memberikan penghargaan bagi dosen yang berprestasi pada kegiatan penelitian; 2) melaksanakan kegiatan pengabdian pada masyarakat kompetitif yang didanai oleh institusi dan pelaksanaan yang regular, dimana kegiatan pengabdian pada masyarakat ini merupakan tindak lanjut dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Dengan demikian, ada kaitan yang sinergis antara kegiatan penelitian dengan pengabdian pada masyarakat; 3) membuat kerjasama dan

kemitraan antara jurusan/program studi Manajemen di Perguruan Tinggi Swasta dengan dunia usaha dan pemerintah.

2. Ketua jurusan/program studi pada rumpun Manajemen Perguruan Tinggi Swasta sebaiknya dapat lebih berperan dalam melibatkan anggota-anggota yang dipimpinnya dalam proses pembuatan keputusan, memperhatikan hal-hal yang dapat mengubah cara pikir dan tradisi kerja dosen. Perasaan dihargai dan dilibatkan ini akan meningkatkan loyalitas dosen terhadap pemimpinnya. Selain itu, hal ini dapat meningkatkan kinerja dosen karena keputusan yang dibuat bersama akan memberi dampak bahwa dosen turut bertanggung jawab terhadap keputusan yang telah dibuat.
3. Dosen tetap rumpun Manajemen Perguruan Tinggi Swasta perlu lebih ditingkatkan *need of achievement* nya antara lain dengan cara berikut ini: 1) penerapan sistem remunerasi bagi para dosen secara adil, bernilai ekonomis, serta memiliki daya tarik sedemikian rupa sehingga merangsang para dosen dalam melaksanakan tugasnya dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab; 2) adanya penghargaan atas prestasi yang ditunjukkannya; 3) memberikan tanggung jawab yang besar kepada dosen dalam melaksanakan tugas akademiknya; 4) membiasakan dosen menerima resiko dari tugas dan tanggungjawabnya; 5) memberikan tugas-tugas yang sifatnya menantang; 6) menciptakan persaingan yang sehat diantara dosen dalam berkarya; 7) pimpinan melakukan hubungan kerja profesional yang tidak kaku, akrab, dan tidak bersikap otoriter; 8) pendidikan dan pelatihan perlu ditingkatkan dan berorientasi pada pembentukan dan pemberdayaan dosen profesional, lingkungan kehidupan pendidikan dan pemberdayaan dosen profesional, lingkungan kehidupan

pendidikan, dinamika adaptasi terhadap berbagai perubahan, pengembangan kecerdasan emosional dan spiritual, pengembangan dedikasi kependidikan, komitmen dan sebagainya.

4. Membudayakan nilai-nilai kerja dosen tetap rumpun Manajemen Perguruan Tinggi Swasta di Bandung dengan cara mensosialisasikan visi dan misi institusi oleh pimpinan puncak tidak cukup hanya dengan kata-kata apalagi komando yang sifatnya memerintah. Namun, seorang pemimpin harus dapat berfikir bahwa bekerja dan hidup dalam suasana keterbukaan dan kebersamaan dengan orang-orang yang dipimpinnya yang berada dalam kelompok intelektual, kritis, dan berpengetahuan tidak cukup hanya dengan kata-kata saja. Namun, kelompok ini perlu diberikan kesempatan untuk menyaksikan secara langsung tentang apa yang dikerjakan pimpinan puncak dan cita-cita apa yang akan dicapai perguruan tingginya. Kesaksian yang diperoleh para dosen tersebut dapat mempengaruhi cara berfikir, perasaan, dan perilaku dosen yang dipimpinnya, sehingga masing-masing dari mereka secara sadar bisa mengambil keputusan mengubah perilakunya untuk bekerja maksimal dan berkualitas.
5. Dosen rumpun Manajemen Perguruan Tinggi Swasta harus menyadari bahwa profesi dosen tidak hanya sekedar melihat dari keuntungan finansial yang didapat namun harus ditekankan pada pengembangan diri dosen yang bersangkutan. Oleh karena itu, dosen pun dituntut agar memiliki motivasi berprestasi yang tinggi untuk 1) mengatur dan merencanakan kepakaran keilmuan yang ditekuninya untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi; 2) bertanggung jawab terhadap tugas-tugas kedosenannya dalam hal ini adalah Tri dharma perguruan

tinggi yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat; 3) mampu melaksanakan kinerja tersebut secara seimbang; 4) selalu mengembangkan diri dan meningkatkan kualitas diri dengan secara berinisiatif mengikuti kegiatan-kegiatan ilmiah seperti seminar, *workshop*, atau pelatihan; 5) selalu meningkatkan diri dengan ilmu-ilmu baru terkait dengan bidang kajian yang diajarkan; 6) selalu berinovasi dan menemukan hal-hal baru baik untuk disampaikan dalam pengajaran maupun pelaksanaan penelitian dan pengabdian pada masyarakat; 7) mengembangkan kompetensi dan keahliannya dalam bidang yang diampu.

6. Untuk mendukung peningkatan kinerja dosen, institusi dapat 1) melengkapi sarana dan prasarana yang memadai bagi dosen untuk menjadi inovatif dan kreatif dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya; 2) menciptakan kondisi kerja yang menunjang; 3) memperhatikan kesejahteraan dosen. Selain itu, pengelola pendidikan (Yayasan Perguruan Tinggi Swasta) juga dapat memberi dukungan terhadap peningkatan kinerja dosen ini dengan kebijakan yang dikeluarkan maupun bantuan dana. Untuk kepentingan dana ini, nampaknya pihak yayasan dapat berperan lebih proaktif lagi dalam menjaring sumber dana dari luar. Peran yayasan perlu ditempatkan dalam posisi yang lebih profesional sebagai badan penyelenggara pendidikan dengan berbagai konsekuensinya. Sudah saatnya ekspansi eksternal dikurangi dengan penyederhanaan aturan atau dilaksanakan deregulasi dalam pengelolalaan pendidikan tinggi. Hal ini menyebabkan rumpun Manajemen Perguruan Tinggi Swasta di kota Bandung menjadi lebih adaptif dengan lingkungan dan tantangan yang dihadapi

DAFTAR PUSTAKA

- Bourantas, D. dan Papalexanderis, N. (2003). *Differences in Leadership Behavior and Influence Between Public and Private Organization in Greece*. The International Journal of Human Resources Management, 4, 35-42.
- Bush T. (2003). *Organizational Structure*. In: Thurlow M, Bush T & Coleman M (eds). *Leadership and strategic management in*

South African schools. London: Commonwealth Secretariat.

- Cascio, W. F. (1995). *Managing Human Resources Function in Educational Administration*. Sixth Edition. New Jersey-Columbus, Ohio: Prentice Hall International Inc.

- Chen, L. Y. (2004). *Examining The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment*,

- Job Satisfaction, Job Performance at Small and Middle –sized Firma of Taiwan.* Journal of American Academy of Business, Sept, 2004, 5, 1/ 2, 432-438.
- Davis, K. dan Newstrom, J. (2001). *Organizational Behavior*, 11th International Student Edition. McGraw-Hill
- Dean, S. D. (2011). *Collegial Leadership, Teacher Professionalism, Faculty Trust: Predicting Teacher Academic Optimism in Elementary Schools.* The University of Alabama: Dissertation.
- Engko, C. (2006). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual.* Makalah pada Simposium Akuntansi pada 23-26 Agustus 2006.
- Fey, F. C. and Denison. (2000). *Corporate culture and organizational effectiveness.* New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.,
- Hakim, L. (2011). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen STIE Totalwin Semarang.* Jurnal Ilmu Manajemen & Akuntansi Terapam, Vol. 2 No. 2, Nop 2011.
- Igalens, J. dan Roussel, P. (1999). *A Study of The Relationship between Compensation Package, Work Motivation, and Job Satisfaction.* Journal of Organizational Behavior Vol. 20. Issue 7 Pages 1003-1025, Dec 1999.
- Iriani, Y. (2005). *Rancangan Model Pengukuran Kinerja PTS Ditinjau dari Perspektif Pelanggan: Studi Kasus PTS di Bandung.* Prosiding Seminar nasional Kopwil 4, Vol 1, Juni 2005. ISSN: 0216-9681, p. 32-38.
- Ismail, V. Y. dan Husni, A. (2009). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen di Bidang Penelitian.* Dikta Ekonomi, Vol. 6 No. 1, April 09.
- Koesmono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri.* PPS Unud.
- Kouzes, J.M. dan Posner, B.Z. (1997). *The leadership challenge.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J.M. dan Posner, B.Z. (2001). *Bringing leadership lessons from the past into the future.* In: Bennis W, Spreitzer GM & Cummings TG (eds). *The future of leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Kreitner, R., dan Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior.* Burr Ridge, ILL: Irwin/McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior.* 11th Edition. New York: The McGraw-Hill
- Maharsi, P. (2011). *Upaya Peningkatan Kinerja Dosen di Indonesia Masih Terkendala Minimnya Kompensasi.* Jurnal Pengembangan Humaniora, Vo. 11, No. 2, Agustus 2011.
- Mangkunegara, A.P. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM.* Bandung: Refika Aditama.
- Maryadi. (2010). *Pengaruh Motivasi, Diklat, Iklim Organisasi, Kompetensi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah.* PPS Universitas Negeri Semarang
- McClelland, D. (1996). *Achievement Motivation.* New York: Irvington: Publisher. Inc.
- Mulyadi, D. (2003). *Faktor-faktor Strategik yang Mempengaruhi Pengembangan Kinerja Dosen PTK (Studi tentang Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Manajemen Mutu terhadap Kinerja Dosen STIA-LAN).* Disertasi UPI Bandung: tidak diterbitkan.
- Mulyono, S. dan Nasir, J. A., (2012) *Memetakan Budaya Organisasi Atas Dasar Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Dosen.* Manajemen & Bisnis, Vol. 11, No.2, September 2012.
- Ng'ang'a, M. J. dan Nyongesa, W. J. (2012). *The Impact of Organisational Culture on Performance of Educational Institutions.* International Journal of Business and Social Science. Vol, 3 No. 8.
- Nurjanah. (2008). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.* Jurnal Manajemen. Vol. 4. Pp, 26—40.
- O'Reilly, C.A. dan Chatman, J. (2005). *Organizational Commitment and Psychological and Internalization on Pro social Behavior.* Journal of Applied Psychology 71, 492-499
- Ogbonna, E. dan Harris, L. C. (2000). *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies.* International Journal of Human Resources Management.

- Pramesti, H. dan Dhewi, W.A.P. (2006). *Persepsi Mahasiswa Terhadap Profesionalisme Dosen di Lingkungan Perguruan Tinggi Swasta di Surakarta*. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 6, No. 1, April 2006: 51-66
- Pramudyo, A. (2010). *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri dipekerjakan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta*. JBTI Vol. 1, No. 1, Februari 2010
- Risambessy, dkk. (2012). *The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance*. Journal of Basic and Applied Scientific Research. www.textroad.com
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior*. Harlow: Pearson Education
- Rogga, K.L., Schmidh, D.B., Schull, C., dan Schmitt, N. (2001). *Human Resource Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction*. Journal of Management. Pp 70-89.
- Sallis, E. (2007). *Total Quality Management in Education*. London Philadelphia.
- Siagian P. S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Singh, P. dan Manser, P. G. (2002). *Collegiality in Education: A Case Study*. South African Journal of Education, 22:56-64.
- Singh, P., Manser, P., Mastry, R. (2007). *Importance of Emotional Intelligence in Conceptualizing Collegial Leadership in Education*. South African Journal of Education. Vol 27(3)541-563.
- Singh. (2005). *Use of the Collegial Leadership Model of Emancipation to transform traditional management practices in secondary schools*. South African Journal of Education EASA Vol 25(1) 11–18
- Soetiksno, S dan Ambarwati. (2009). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Tetap pada PTN di Kota Ambon*. Maksi 9. ISSN: 1412-6680
- Sudiana, I. N. (2003). *Peranan Profesionalisme Tenaga Pengajar (Dosen) Terhadap Proses Pembelajaran di Perguruan Tinggi*. Jurnal Pendidikan dan Pengajaran IKIP Negeri Singaraja, No. 4 Th. XXXVI Oktober 2003.
- Suhana. (2007). *Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Structure, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java)*. Usahawan No. 10.Pp 47-53.
- Supratikno, H, dkk. (2006). *Manajemen Kinerja untuk Menciptakan Keunggulan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutermeister, R. A. (1999). *People and Productivity*. New York. McGraw-Hill Book Company.
- Usman, M. (2002). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Wirawan. (2009). *Budaya dan iklim organisasi: Teori aplikasi dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yuningsih. (2012). *Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung*. (www.lib.unnes.ac.id/16732)