

ANTECEDENT FACTORS YANG BERPENGARUH TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA ORGANISASI

Ketut Sudarma

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang, email: ketuts52@gmail.com

Abstract

The organizational performance has not achieved its optimum yet in Private Higher Education in Central Java due to several factors both the external factors and internal factors. The external factors are intense competition going on competition is among private university itself, competition with State University, as well as the possibility of competition with foreign universities. The internal factors are derived from the behavior of its own human resources, such as the tendency of low organizational commitment, ineffective leadership, organizational culture and career development that is not performing well. The purposes of this study are to describe the organizational culture, transformational leadership, career development, organizational commitment and organizational performance, to analyze the influence organization culture, transformational leadership and career development on organizational commitment and organizational performance, to analyze the influence of organizational culture, transformational leadership and career development to organizational performance through organizational commitment. The study population numbered 396 head of course. Sample of 130 respondents assigned, according to recommendation of Hair, et al. (1998) that the sample for SEM analysis between 100-200 respondents. The data analysis is using SEM (Structural Equation Modelling). The results of this study show that organizational culture, transformational leadership and career development are statistically positive and significant impact on organizational commitment; and organizational performance. Organizational commitment mediates the effect of organizational culture, transformational leadership and career development to organizational performance. Thus, organizational commitment is very important and needs to be improved as early as possible so that human resources in universities in Central Java have better responsibility and loyalty to their institutions.

Keywords: kinerja organisasi, komitmen, budaya, kepemimpinan transformasional

Abstrak

Belum maksimalnya kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah disebabkan oleh beberapa faktor di antaranya adalah faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal yaitu ketatnya persaingan yang terjadi, yakni persaingan antar Perguruan Tinggi Swasta sendiri, persaingan dengan Perguruan Tinggi Negeri, maupun kemungkinan persaingan dengan perguruan tinggi asing. Faktor internal yaitu bersumber dari perilaku sumber daya manusia sendiri, seperti kecenderungan rendahnya komitmen organisasional, kepemimpinan belum berjalan efektif, budaya organisasi dan pengembangan karir belum terlaksana dengan baik. Tujuan penelitian ini adalah: mendiskripsikan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, komitmen organisasional dan kinerja organisasi, menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, pengembangan karir terhadap komitmen organisasional dan kinerja organisasi, serta menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, pengembangan karir terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasional. Populasi penelitian berjumlah 396 ketua program studi. Sampel ditetapkan 130 responden, sesuai rekomendasi Hair, *et al.* (1998) bahwa sampel untuk analisis SEM antara 100-200 responden. Analisis data menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen

organisasional dan kinerja organisasi. Komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian membangun komitmen organisasional sangat penting dan perlu dilakukan sedini mungkin agar SDM di Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah mempunyai tanggung jawab dan loyal terhadap lembaga dan tidak mudah meninggalkan lembaganya sehingga kinerja organisasi dapat meningkat.

Kata kunci: kinerja organisasi, komitmen, budaya, kepemimpinan transformasional

JEL Classification: D21, D23

1. Latar Belakang

Setiap organisasi baik organisasi bisnis yang berorientasi pada keuntungan maupun organisasi non bisnis yang nirlaba, pada periode tertentu perlu melakukan penilaian/pengukuran terhadap kinerjanya. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi sejauhmana komponen yang terlibat dalam organisasi dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kinerja organisasi sering disebut dengan kinerja perusahaan, merupakan indikator tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi. Bernardin dan Russell (1993), mengemukakan *performance* (kinerja) sebagai “*the record of outcomes produced on a specified job of function or activity during a specified time period*” (catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu). Untuk mengukur kinerja organisasi tidak terdapat kesamaan pendapat. Pada waktu yang lalu pengukuran kinerja organisasi selalu diasosiasikan dengan kinerja keuangan dengan menggunakan indikator rasio keuangan (finansial). Tetapi kemudian Kaplan dan Norton (1996) mengembangkan pengukuran kinerja organisasi yang dinamakan *Balanced Scorecard* (BS), dimana kinerja organisasi diukur dari empat perspektif yaitu: perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pada organisasi bisnis aspek finansial menjadi tujuan utama, sedangkan pada organisasi nirlaba, seperti organisasi pemerintah, rumah sakit, perguruan tinggi, aspek non finansial yang menjadi tujuannya (Yuwono, 2003). Pada perguruan tinggi pengukuran kinerja, dimulai dari perspektif pertumbuhan yaitu pertumbuhan kelembagaan, program studi dan jumlah mahasiswa, kemudian disusul dengan perspektif proses internal, perspektif pelanggan (mahasiswa) dan akhirnya perspektif finansial (keuangan).

Penelitian ini menganalisis kinerja organisasi Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah, dari pendekatan *balanced scorecard*. Kinerja organisasi Perguruan Tinggi Swasta dapat disimak dari perkembangan akreditasi program studi, karena program studi merupakan unit bisnis yang memungkinkan terjadinya interaksi antara penyedia layanan dengan *stakeholder*.

Pulau Jawa yang merupakan pusat pemerintahan memberikan peluang bagi berkembangnya program studi di perguruan tinggi. Menurut BAN-PT Dikti Tahun 2010, program studi di Kopertis VI Jawa Tengah yang terakreditasi baru 524 (53,63%) dari jumlah 976, Sedangkan Kopertis lainnya: DKI 986 (65,55) dari 1505, Jawa Barat 91089 (57,41%) dari 1897, DIY 387 (73,30%) dari 528 dan Jawa Timur 966 (63,61%) dari 1533 program studi. Jadi PTS di Jawa Tengah paling rendah angka akreditasinya dibandingkan dengan kopertis lainnya di Jawa. Selain itu kondisi PTS di Jawa Tengah menunjukkan fenomena bahwa terdapat kecenderungan penurunan pengelolaan. Berdasarkan informasi dari Aptisi (Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia) Jawa Tengah, pada tahun 2010 jumlah PTS di Jawa Tengah 245 PTS, dari jumlah tersebut yang dapat berkembang 46 PTS (18,8%), bertahan tak berkembang 83 PTS (33,9%) dan terancam tutup 116 PTS (47,3%). Keterpurukan disebabkan oleh: (a) Kekurangan mahasiswa, baik karena tersedot ke Perguruan Tinggi Negeri yang menerapkan berbagai pintu seleksi, maupun karena persaingan antar Perguruan Tinggi Swasta, (b) Kurangnya perhatian

pengelola terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan manajerial pendidikan tinggi. (c) *Profit-oriented* mengalahkan *quality-oriented*. (d) Kurang menjaga kualitas layanan kepada mahasiswa dan masyarakat. dan (e) Kurang kreatif dan inovatif dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan tinggi.

Berdasarkan persentase program studi yang terakreditasi dan kecenderungan penurunan dalam pengelolaan menunjukkan bahwa kinerja organisasi Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah belum maksimal. Kinerja organisasi yang belum maksimal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Dalam penelitian ini fokus pada faktor internal karena berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Faktor eksternal yaitu ketatnya persaingan yang terjadi. Persaingan yang dihadapi adalah persaingan diantara Perguruan Tinggi Swasta sendiri, maupun dari Perguruan Tinggi Negeri yang leluasa menambah jumlah mahasiswa. Sedangkan faktor internal yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah bersumber dari perilaku sumber daya manusia; seperti kecenderungan rendahnya komitmen organisasi, kepemimpinan yang kurang efektif, budaya organisasi yang belum diimplementasikan secara baik, dan kepuasan karir belum terwujud dengan baik. Kesadaran memahami arti pentingnya komitmen organisasional mendorong dilakukannya survei untuk mengetahui kondisi komitmen organisasional di Indonesia. Hasil survei AMI (*Asia Market Intelligence*) yang dilakukan Mei 2006, terhadap pegawai di Asia dengan responden 1.679 di sembilan negara yaitu: Indonesia, Korea, Singapura, Taiwan, Thailand, Malaysia, Hongkong, Filipina dan China, menunjukkan bahwa komitmen organisasional pegawai di Indonesia relatif rendah bila dibandingkan dengan negara-negara Asia lainnya. Kemudian hasil survei pendahuluan peneliti pada beberapa lembaga Perguruan Tinggi Swasta di Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah, menunjukkan bahwa adanya kecenderungan komitmen organisasional karyawan, dosen dan pimpinan relatif masih rendah. Keadaan ini tampak dari masih banyak dari mereka yang meninggalkan organisasi/lembaga menjadi pegawai negeri sipil atau bekerja di tempat lain, padahal mereka telah lama bekerja di lembaga tersebut. Berdasarkan dua survei itu kiranya kurang menguntungkan bagi peningkatan kinerja organisasi di Indonesia, khususnya Perguruan Tinggi Swasta dalam upaya menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Komitmen organisasional dipengaruhi oleh variabel pendahulunya (*antecedent*). Variabel pendahulu dari komitmen organisasional antara lain: karakteristik individu, motivasi kerja, karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir. Namun demikian berdasarkan hasil penelitian Chughtai dan Zafar (2006), karakteristik individu tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi. Penelitian Tella *et al.* (2007) menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan negatif dengan komitmen organisasional. Kemudian hasil penelitian Bashir dan Ramay (2008) menyimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan hubungannya tidak signifikan dengan komitmen organisasional. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, peneliti menetapkan variabel pendahulu (*antecedent*) dari komitmen organisasi adalah budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir, karena variabel-variabel tersebut mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional, menurut hasil penelitian; Sambasivan dan Johari (2003), Sanders dan Hopkins (2004), Morales *et al.* (2008). Komitmen organisasional yang merupakan suatu sikap kerja, saat ini sering dibicarakan sebagai isu strategis dan dipercaya sebagai suatu yang harus diperhatikan oleh organisasi.

Kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh komitmen organisasional dan variabel pendahulu komitmen, menjadi perhatian pada penelitian ini karena tanpa komitmen yang tinggi dari setiap individu yang terlibat dalam organisasi, cenderung akan menurunkan prestasi kerja dan berakibat pula pada penurunan kinerja organisasi. Komitmen yang tinggi akan mendorong tumbuhnya keinginan untuk berprestasi (*need for achievement*). Penelitian tentang kinerja organisasi dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* belum banyak dilakukan dalam penelitian bidang pendidikan. Oleh karena itu penelitian ini cukup menarik untuk dilaksanakan agar dapat

memberikan masukan dalam upaya peningkatan pengelolaan sumber daya manusia ditinjau dari perspektif perilaku organisasi. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah: mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasional dan kinerja organisasi, serta menganalisis komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*.

2. Telaah Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1. Kinerja Organisasi

Bernardin dan Russell (1993) memberi batasan mengenai *performance* (kinerja) sebagai “*the record of outcomes produced on a specified job of function or activity during a specified time period*” (catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu).

Penilaian kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan. Pengukuran kinerja organisasi/perusahaan tidaklah mudah. Secara tradisional pengukuran kinerja dengan menggunakan ukuran finansial berjalan cukup lama. Kemudian Kaplan dan Norton (1996) mengembangkan pengukuran kinerja organisasi yang dinamakan *Balanced Scorecard* (BS). Menurut *balanced scorecard*, kinerja organisasi diukur dari empat aspek yaitu: (a) perspektif finansial, (b) perspektif pelanggan, (c) perspektif proses bisnis internal, (d) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2.2. Komitmen Organisasional

Menurut Meyer dan Allen (2001), terdapat dua perspektif dalam komitmen: yaitu (a) Komitmen yang ditunjukkan dengan sikap (*attitudinal commitment*) dimana orang komit atau tidak dengan organisasinya dapat dilihat dari sikapnya terhadap organisasi. *Attitudinal commitment* berfokus pada bagaimana seseorang mulai memikirkan mengenai hubungannya dengan organisasi. Hal ini dapat dianggap sebagai pola pikir di mana individu memikirkan nilai dan tujuannya sendiri sesuai dengan kondisi organisasinya. dan (b) Komitmen yang ditunjukkan dengan perilaku (*behavioral commitment*), yaitu seseorang komit atau tidak dengan organisasinya dilihat dari bagaimana perilakunya dalam organisasi. *Behavioral commitment* berhubungan dengan proses di mana individu merasa terikat kepada organisasi tertentu dan cara mereka mengatasi setiap masalah yang dihadapi.

Meyer dan Allen (2001), menyebutkan ada tiga komponen komitmen yaitu: (a) komitmen afektif (*affective commitment*) dalam organisasi adalah keterikatan emosional karyawan dan keterlibatan dalam organisasi. (b) komitmen kontinuan (*continuance commitment*) adalah komitmen yang didasarkan pada biaya yang ditanggung karyawan bila keluar dari organisasi dan (c) komitmen normatif (*normative commitment*) adalah perasaan wajib yang ada pada karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi.

2.3. Budaya Organisasi

Denison dan Fey (2000), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai inti dan keyakinan (*core values and belief*) yang diterjemahkan ke dalam kebijakan dan praktik organisasi (*policies and practice*) untuk mencapai efektivitas organisasi. Schein (2004), mengatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bahwa kelompok menciptakan, menemukan atau berkembang melalui pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, merupakan pola yang cukup baik untuk dipertimbangkan.

Selanjutnya Denison, mengemukakan empat dimensi budaya organisasi, yaitu: (a) *Involvement*, yaitu keterlibatan dan partisipasi yang tinggi sehingga menciptakan suatu rasa memiliki dan tanggung jawab, (b) *Consistency*, yakni berdasarkan pada suatu sistem pengendalian yang bersifat implisit yaitu didasarkan pada nilai-nilai yang telah terinternalisasi.

(c) *Adaptability*, yaitu kemampuan untuk melakukan perubahan internal sebagai respon terhadap perubahan lingkungan eksternal, (d) *Mission*, merupakan kegiatan utama yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai visi organisasi.

2.4. Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan banyak diwarnai oleh *Trait Theory* (teori sifat) dan *Situational Theory* (teori situasional). Menurut teori sifat, pemimpin memiliki sifat-sifat individu seperti: integritas, percaya diri, kemampuan adaptasi, kreativitas, fleksibilitas dan kemampuan monitoring. Kepemimpinan transformasional dikembangkan berdasarkan teori kebutuhan Maslow, yaitu *self actualization needs*. Menurut Burns (2003) kepemimpinan transformasional adalah proses dimana pemimpin atau atasan dan bawahan saling mendorong satu sama lainnya kearah moral dan motivasi yang tinggi.

Bass dan Avolio, (2003) menyatakan komponen dari kepemimpinan transformasional yaitu: (a) *Idealized influence*, mencerminkan perilaku transformasional para pemimpin yang mana pengikut-pengikutnya berusaha keras untuk melindungi, (b) *Inspirational motivation*, melibatkan perilaku dan komunikasi pemimpin yang memotivasi, mengarahkan pengikutnya, (c) *Intellectual stimulation*, merangsang dan mendorong pengikutnya untuk melakukan inovatif dan mengembangkan kreativitas, (d) *Individualized consideration*, perhatian khusus yang diberikan oleh seorang pemimpin transformasional untuk setiap keperluan pengikutnya.

2.5. Pengembangan Karir

Noe dan Hollenbeck (2006) mengatakan bahwa pengembangan karir merupakan sekumpulan tujuan-tujuan pribadi dan gerakan strategis organisasi yang mengarah pada pencapaian prestasi yang tinggi dan kemajuan pribadi sepanjang jalur karir. Tujuan pengembangan karir secara umum adalah membantu karyawan memusatkan perhatian pada masa depannya dalam organisasi dan membantu karyawan mengikuti jalur karir yang melibatkan proses belajar secara terus menerus. Perencanaan karir merupakan usaha yang dilakukan oleh individu secara sengaja untuk menjadi lebih baik dalam hal keahlian, kepentingan, peluang, kendala pilihan dan konskuensi mereka.

Dimensi dari pengembangan karir dapat berorientasi pada (a) aspek individu, yaitu pendidikan dan pelatihan yang relevan, (b) aspek organisasi seperti: dukungan organisasi, kesempatan dan kejelasan jalur (*path*) karir, (c) mentor yang berperan dalam memberikan nasehat, bimbingan dan teladan dalam pengembangan karir (Joiner dan Batram, 2004).

2.6. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Basir dan Ramay (2008) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif). Hasil penelitian ini didukung pula oleh penelitian Robbins (2008), bahwa komitmen organisasional dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang dikembangkan dalam organisasi dan budaya organisasi yang kuat akan membentuk sistem yang dapat meningkatkan komitmen organisasional individu-individu yang ada dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasional juga dipengaruhi oleh kepemimpinan. Banyak tipe kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional dikatakan tipe kepemimpinan yang lebih baik dari pada kepemimpinan transaksional (Robbins, 2008), karena pemimpin mampu memberikan inspirasi kepada bawahan untuk berinovasi. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasi didukung oleh penelitian Sanders dan Hopkins (2004), yang meneliti hubungan antara spiritualitas, kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional, hasilnya ditemukan hubungan kausal yang signifikan antara kepemimpinan dengan spiritualitas

dan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional. Ini berarti sikap dan perilaku pemimpin yang mampu menjadi teladan, dan memperhatikan nilai-nilai yang diinginkan bawahan akan dapat meningkatkan komitmen organisasional bawahan sehingga kinerja akan meningkat pula.

Komitmen organisasional dipengaruhi pula oleh pengembangan karir yang dialami oleh bawahan. Bernardin dan Russel (1993), menyatakan bahwa pengembangan karir ditentukan oleh individu (*career planning*) dan organisasi/lembaga (*career management*). Jika pengembangan karir individu dan organisasi berjalan secara seimbang, maka program pengembangan karir akan sukses mencapai kepuasan karir (*career satisfaction*). Apabila individu dalam organisasi merasakan kepuasan karir tentu akan berakibat pada peningkatan komitmen organisasional. Keadaan ini sesuai dengan hasil penelitian Basir dan Ramay (2008), yang menunjukkan kesempatan karir (*career opportunities*) mempunyai hubungan positif signifikan dengan komitmen organisasi. Berdasarkan uraian di atas dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₁: Budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan pengembangan karir yang baik akan meningkatkan komitmen organisasional.

2.7. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Organisasi

Dalam organisasi implementasi dari dimensi budaya diwujudkan dalam bentuk perilaku, artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan, baik perilaku bawahan (karyawan) maupun perilaku atasan (*leader*) dalam melaksanakan tugas pekerjaan untuk meningkatkan kinerja. Hasil penelitian Baytekin (2008), menunjukkan ke empat dimensi budaya organisasi Denison (*involvement, consistency, adaptability, mission*) mempunyai hubungan yang signifikan dengan keefektifan organisasi.

Boerner dan Grisser (2007), mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku bawahan dan kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menjelaskan secara signifikan kinerja bawahan dan setelah dimediasi oleh perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavior*) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Kemudian Morales *et al.* (2008), melakukan penelitian empiris mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi organisasi dan kinerja, pada tingkat pembelajaran organisasi. Hasilnya menyatakan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan inovasi organisasi dan kinerja. Hubungan tersebut diperkuat oleh organisasi yang melaksanakan pembelajaran organisasi pada tingkat tinggi dibandingkan organisasi yang melaksanakan pembelajaran pada tingkat rendah.

Kemudian Sommers dan Birnbaum (1998) menemukan adanya hubungan positif antara komitmen karir dengan kinerja, yang mengidentifikasi adanya ikatan terhadap satu karir mengarah pada suatu fokus kegiatan kerja yang memberikan bukti nyata dalam pilihan karir selanjutnya. Senada dengan hasil penelitian tersebut, Barnett dan Bradley (2007), mengkaji dukungan organisasi terhadap pengembangan karir, kepuasan karir dan kinerja. Temuannya menunjukkan dukungan organisasi terhadap pengembangan karir mempunyai hubungan langsung maupun tidak langsung (dimediasi) oleh perilaku pengembangan karir dengan kepuasan karir dan kinerja. Dengan memperhatikan uraian di atas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₂: Budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan pengembangan karir yang baik akan meningkatkan kinerja organisasi.

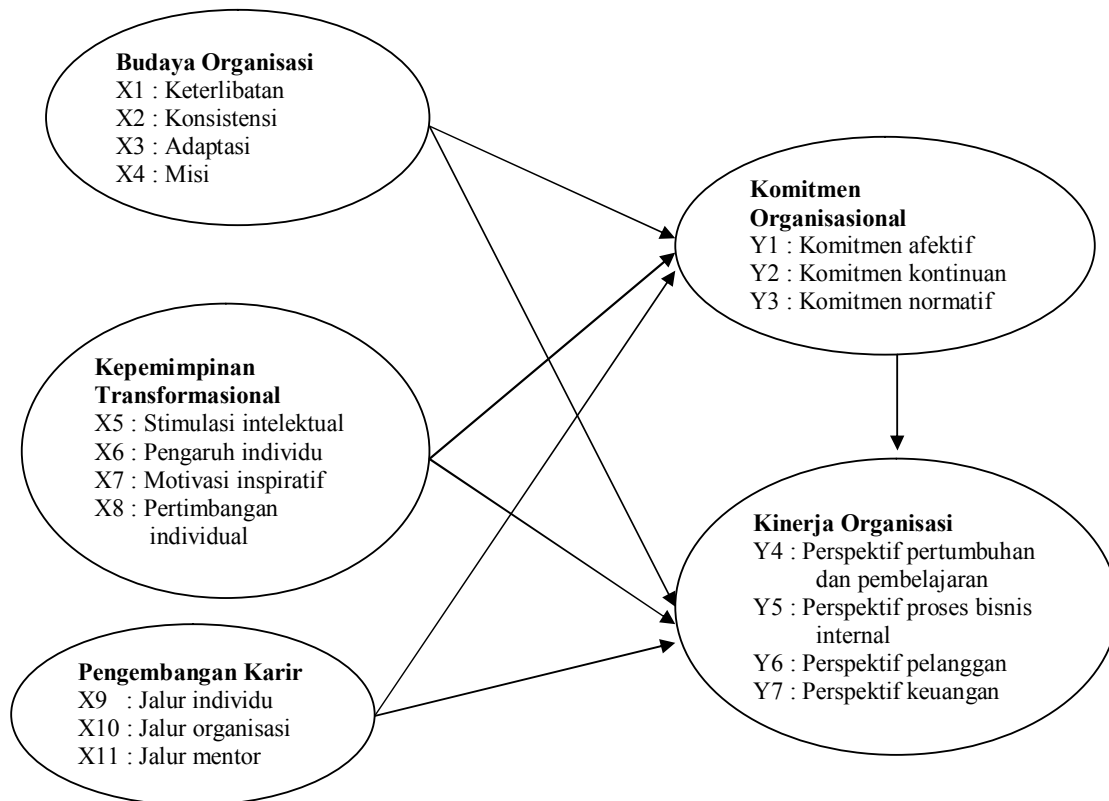
2.8. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Organisasi

Komitmen organisasi merefleksikan orientasi afektif terhadap organisasi, pertimbangan biaya jika meninggalkan organisasi dan rasa tanggung jawab dan moral untuk tetap berada dalam organisasi. Penelitian tentang komitmen organisasional yang dikaitkan dengan kinerja telah banyak dilakukan dengan mengkaitkan variabel yang berpengaruh (*antecedent variable*) dan variabel hasil (*consequence variable*) yang berbeda-beda. Meyer dan Stanly (2002), menentukan *antecedent variable* adalah: *job involvement*, *occupational commitment* dan *job satisfaction*. Sedangkan *consequence variables* adalah *turnover*, *absenteeism*, *job performance*.

Kinerja organisasi dipengaruhi oleh komitmen organisasional dikemukakan oleh Chen (2004), bahwa terdapat korelasi yang signifikan positif antara komitmen organisasional dan kinerja. Hal ini diperkuat oleh penelitian Sambasivan dan Johari (2003), menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Kemudian Basir dan Ramay (2008) menemukan bahwa kesempatan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan kinerja organisasi. Berdasarkan uraian tersebut dapat disusun hipotesis berikut.

H₃: Komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan pengembangan karir terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan telaah pustaka dan rumuskan hipotesis, maka dapat disusun model empirik penelitian, yang tampak pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Model Empirik Penelitian

Dalam mengembangkan variabel ke dalam indikator seperti; budaya organisasi menggunakan indikator-indikator dari Denison (2000), kepemimpinan transformasional (Bass

dan Avolio, 2003), pengembangan karir (Bernardin dan Russel, 1993, Joiner, 2004), komitmen organisasional (Meyer dan Stanley, 2002) dan kinerja organisasi (Kaplan dan Norton, 1996). Sedangkan pengukuran variabel menggunakan skala Likert dengan 7 pilihan jawaban.

3. Metode Penelitian

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah program studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah yang memenuhi kriteria yaitu homogenitas populasi, sehingga populasi adalah program studi S2, S1 dan Diploma, yang telah terakreditasi, serta akreditasi tersebut masih berlaku pada saat penelitian ini dilakukan. Sesuai dengan kriteria tersebut maka jumlah populasi adalah 396 program studi.

Ukuran sampel dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Hair *et al.* (1998) bahwa responden jumlahnya antara 5 sampai dengan 10 untuk setiap indikator atau menggunakan kriteria MLE (*Maximum Likelihood Estimation*). Berdasarkan kriteria MLE ini, maka besarnya sampel ditetapkan 130 responden, disesuaikan dengan rekomendasi Hair *et al.* bahwa solusi MLE yang stabil adalah maksimal 200 responden. Jumlah ini sesuai dengan pendapat Ferdinand (2006) yang menyatakan bahwa ukuran sampel untuk analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) antara 100 sampai dengan 200 responden.

3.2. Teknik Analisis Data

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengaruh tersebut sangat kompleks, dimana terdapat variabel bebas, variabel antara dan variabel terikat. Variabel-variabel tersebut merupakan variabel laten (*latent variable*) yang dibentuk oleh beberapa indikator (*observed variable*). Oleh karena itu untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan teknik analisis deskriptif dengan nilai indeks menggunakan kriteria tiga kotak (*three box method*) (Ferdinand, 2006) untuk mendeskripsikan variabel-variabel penelitian dan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan program AMOS 16.0 (*Analysis of Moment Structure*).

4. Hasil dan Pembahasan

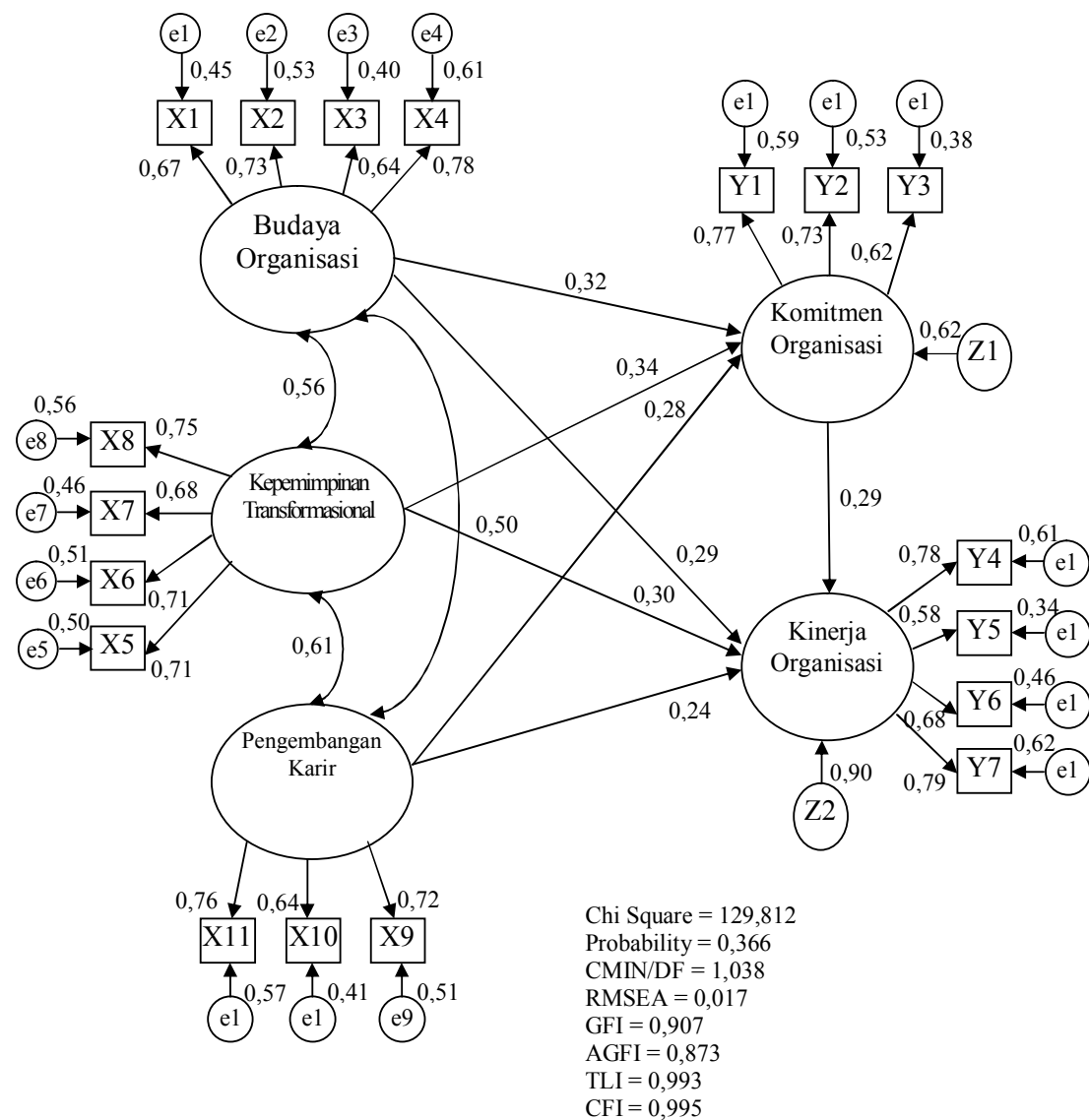
4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa *factor loading* (*standardized loading*) tiap-tiap indikator $> 0,5$. Dengan demikian semua item/indikator adalah valid, sehingga indikator dapat mengukur variabel. Hasil perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract* dapat dilihat pada Lampiran 1.

Berdasarkan hasil perhitungan yang ditampilkan dalam Lampiran 1 diketahui bahwa seluruh variabel laten dapat memenuhi kriteria *Construct Reliability (CR)* dan *variance extract*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis dan secara bersama-sama mampu mencerminkan adanya sebuah unidimensionalitas.

4.2. Analisis Kesesuaian Model (*Model Fit*)

Evaluasi terhadap kesesuaian model yang diajukan menggunakan berbagai kriteria *goodness-of-fit* yang telah ditentukan. Dari model yang diajukan dan dihubungkan dengan data akan diketahui bagaimana hubungan kausal antara budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, kinerja organisasi dan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Hasil pengolahan terhadap model yang diajukan ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Hasil Pengujian SEM pada Model Penelitian

Untuk mengetahui ketepatan model dengan data penelitian, maka dilakukan pengujian *goodness-of-fit*. Indeks hasil pengujian dibandingkan dengan nilai kritis untuk menentukan baik atau tidaknya model tersebut, yang diringkas dalam Tabel 1. Dari indeks hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa model penelitian adalah *fit* atau baik.

Tabel 1. Penilaian Goodness of Fit Model Penelitian

Goodness of Fit Indeks	Cut off Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 125)	Kecil (< 152,094)	129,812	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,366	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,017	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,907	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,873	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,038	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,993	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,995	Baik

Selanjutnya hasil analisis persamaan struktural tampak pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Hasil Persamaan Struktural

No.	Fungsi	Eksogen	λ	CR	P
1.	Komitmen Organisasional = f (Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karir)	Budaya Organisasi	0,320	2,625	0,009
		Kepemimpinan	0,339	2,433	0,015
		Transformasional			
		Pengembangan	0,276	2,044	0,041
		Karir			
2.	Kinerja Organisasi = f (Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karir)	Budaya Organisasi	0,291	2,825	0,005
		Kepemimpinan	0,303	2,654	0,008
		Transformasional			
		Pengembangan	0,239	2,177	0,029
		Karir			
		Komitmen Organisasional	0,295	2,218	0,033

4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis hubungan antara variabel ditunjukkan dari nilai *Regression Weight* pada kolom CR. Jika nilai CR > nilai kritis (2,0) maka hipotesis penelitian diterima, sebaliknya jika nilai CR < nilai kritis (2,0), maka hipotesis penelitian ditolak. Nilai *regression weight* hubungan antara variabel ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Regression Weight

			Std. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
Komitmen Organisasi	←	Budaya Organisasi	0,320	0,436	0,166	2,625	0,009
Komitmen Organisasi	←	Kepemimpinan Transformasional	0,339	0,486	0,200	2,433	0,015
Komitmen Organisasi	←	Pengembangan Karir	0,276	0,321	0,157	2,044	0,041
Kinerja Organisasi	←	Budaya Organisasi	0,291	0,350	0,124	2,825	0,005
Kinerja Organisasi	←	Kepemimpinan Transformasional	0,303	0,383	0,144	2,654	0,008
Kinerja Organisasi	←	Pengembangan Karir	0,239	0,245	0,113	2,177	0,029
Kinerja Organisasi	←	Komitmen Organisasi	0,295	0,260	0,122	2,128	0,033

Untuk menguji hipotesis yang berkaitan dengan variabel *intervening*/mediasi dapat dilakukan melalui analisis pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total (Tabel 4). Pengaruh langsung (*direct effect*) adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah pengaruh yang muncul melalui sebuah variabel *intervening*/mediasi. Pengaruh total (*total effect*) adalah pengaruh dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2006). Kriteria yang digunakan jika pengaruh total > pengaruh langsung, maka variabel tersebut merupakan variabel *intervening*, sebaliknya jika pengaruh total < pengaruh langsung, maka variabel tersebut bukan variabel *intervening*.

Tabel 4. *Standardized Total Effects*

	Pengembangan Karir	Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi	Kinerja Organisasi
Komitmen Organisasi	0,276	0,339	0,320	0,000	0,000
Kinerja Organisasi	0,321	0,403	0,385	0,295	0,000

4.4. Pembahasan

4.4.1. Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Pengembangan Karir Yang Baik akan Meningkatkan Komitmen Organisasional (H_1)

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional (Tabel 3), menunjukkan nilai CR sebesar $2,625 > 2,0$, dengan p -value 0,009, Kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional menunjukkan nilai CR sebesar $2,433 > 2,0$ dengan p -value sebesar 0,015. Kemudian pengembangan karir terhadap komitmen organisasional menunjukkan nilai CR sebesar $2,044 > 2,0$ dengan p -value sebesar 0,041. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir yang baik, maka akan meningkatkan komitmen organisasional dapat diterima.

Budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir memberi kontribusi yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kontribusi positif, artinya jika variabel budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan pengembangan karir ditingkatkan maka komitmen organisasional juga akan meningkat. demikian pula sebaliknya, jika variabel budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan pengembangan karir diturunkan maka akan menyebabkan komitmen organisasional turut menurun. Besarnya kontribusi terhadap komitmen organisasional (Tabel 2), berturut-turut adalah budaya organisasi (0,320), kepemimpinan transformasional (0,339), dan pengembangan karir (0,276) sehingga tampak bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi paling besar, disusul budaya organisasi, dan yang paling kecil pengembangan karir.

Kepemimpinan transformasional memberi kontribusi yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Sanders dan Hopkins (2004), Fry dan Matherly (2006), menyatakan adanya hubungan kausal yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional. Bedanya penelitian Fry dan Matherly dilakukan pada organisasi publik/pemerintah. Hal ini berarti peningkatan komitmen organisasional (komitmen afektif, komitmen berkesinambungan, normatif) anggota organisasi (pengelola, dosen dan karyawan), ditentukan oleh peningkatan kemampuan pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional.

Budaya organisasi memberi kontribusi yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Temuan ini mendukung hasil penelitian Sambasivan dan Johari (2003), Chen (2004), yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai korelasi yang positif signifikan dengan komitmen organisasional. Chen melakukan penelitian pada perusahaan jasa, tetapi tidak dijelaskan perusahaan jasa yang diteliti. Hal ini berarti peningkatan komitmen organisasional yaitu komitmen afektif, komitmen berkesinambungan, dan komitmen normatif, anggota organisasi (pengelola, dosen dan karyawan), tergantung pada peningkatan dalam implementasi budaya organisasi.

Pengembangan karir memberi kontribusi yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Basir dan Ramay (2008), menyatakan kesempatan karir (*career Opportunities*) mempunyai hubungan positif signifikan dengan

komitmen organisasional. Hasil analisis indeks menunjukkan katagori sedang, hal ini menandakan bahwa pengembangan karir pada perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah belum berjalan secara maksimal seperti yang diharapkan.

4.4.2. Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Pengembangan Karir Yang Baik akan Meningkatkan Kinerja Organisasi (H₂)

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi (Tabel 3), menunjukkan nilai CR sebesar $2,825 > 2,0$ dengan *p-value* sebesar 0,005. Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi menunjukkan nilai CR sebesar $2,654 > 2,0$ dengan *p-value* sebesar 0,008. Kemudian pengembangan karir terhadap kinerja organisasi menunjukkan nilai CR sebesar $2,177 > 2,0$ dengan *p-value* sebesar 0,029, maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir yang baik, maka akan meningkatkan kinerja organisasi dapat diterima.

Budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir memberi kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Besarnya kontribusi terhadap kinerja organisasional berturut-turut adalah budaya organisasi (0,291), kepemimpinan transformasional (0,303), dan pengembangan karir (0,239) sehingga tampak bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi paling besar, disusul budaya organisasi, dan yang paling kecil pengembangan karir.

Kepemimpinan transformasional memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Ini berarti semakin baik kepemimpinan transformasional, maka semakin meningkat kinerja organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Morales *et al.* (2008), menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja organisasi, juga mendukung temuan Boerner dan Grisser (2007), Vecchio *et al.* (2008), bedanya penelitian Vecchio *et al.* menggunakan variabel dependen, kinerja dan kepuasan kerja.

Hasil analisis indeks menunjukkan kepemimpinan transformasional termasuk katagori tinggi. Ini berarti kepemimpinan transformasional telah mendapat tanggapan yang baik pada perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah. Hal ini menunjukkan pemimpin telah melakukan stimulasi intelektual, yakni menunjukkan sosok yang ideal sebagai panutan, serta dapat memberikan motivasi dan inspirasi, serta memberi pertimbangan individu kepada bawahan, sehingga bawahan percaya dan respek terhadap perilaku pimpinan.

Budaya organisasi memberi kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini terjadi karena budaya organisasi yang kuat akan mendorong peningkatan kinerja organisasi. Temuan ini mendukung *Contingency Theory* (Osland *et al.*, 2008), yang menyatakan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil penyesuaian dari lingkungan internal yaitu lingkungan kerja (*work environment*), berupa budaya organisasi dengan lingkungan eksternal. Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan Beytekin (2008), menyatakan bahwa dimensi budaya organisasi mempunyai hubungan signifikan dengan keefektifan organisasi. Hasil analisis indeks menunjukkan budaya organisasi termasuk katagori tinggi. Ini berarti budaya organisasi telah dimplementasikan dengan baik.

Pengembangan karir memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mendukung temuan Noe dan Hollenbeck (2006), Sommers dan Birnbaum (1998), yang menemukan adanya hubungan positif antara komitmen karir dengan kinerja, yang mengidentifikasikan bahwa ikatan terhadap karir mengarah pada suatu fokus kegiatan kerja yang lebih tinggi. Pengembangan karir dilihat dari hasil analisis indeks termasuk katagori sedang. Ini berarti pengembangan karir belum berjalan dengan baik pada perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah.

4.4.3. Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Organisasi (H_3)

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi menunjukkan nilai CR sebesar $2,128 > 2,0$ dengan p -value sebesar 0,033. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasional secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Dari analisis pengaruh baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total (Tabel 4) dapat diketahui bahwa besarnya pengaruh total antar masing-masing variabel penelitian adalah lebih besar dibandingkan besarnya pengaruh langsung. Pengaruh langsung berturut-turut; 0,291; 0,303; 0,239, sedangkan pengaruh total 0,385; 0,403; 0,321. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasional. Ini berarti hipotesis yang menyatakan komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan pengembangan karir terhadap kinerja organisasi dapat diterima.

Komitmen organisasional memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Kontribusi tersebut sebesar 0,295. Hasil ini sesuai dengan temuan Meyer *et al.* (2002), yang menyatakan bahwa komitmen organisasional (komitmen afektif, komitmen kontinuan, komitmen normatif) mempunyai hubungan positif terhadap kinerja. Komitmen organisasional merupakan variabel *intervening* yang memediasi pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja organisasi sesuai dengan temuan Chen (2004) yang menyatakan ada pengaruh signifikan di antara variabel-variabel tersebut.

Membangun komitmen organisasional menjadi sangat penting. Komitmen organisasi dapat dibangun berdasarkan Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*), dikembangkan oleh Thibaut dan Kelly (1969), yang menyatakan komitmen akan dicapai jika sejak awal rekrutmen telah terjadi kesesuaian antara keinginan anggota dengan harapan organisasi sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja. Kinerja organisasi perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah diukur berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, didukung oleh penelitian Hurriyati, dkk (2008), yang melakukan penelitian terhadap kinerja perguruan tinggi menggunakan model pendekatan *balanced scorecard* di UPI Bandung, bedanya penelitian Hurriyati, dkk. terbatas pada program studi yang ada di UPI. Kinerja organisasi yang meliputi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses internal, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan belum maksimal, hal ini dapat dipahami karena banyak perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah yang tidak berkembang (33,9%), bahkan yang terancam tutup 47,3% (Informasi Aptisi Jawa Tengah, 2010), yang disebabkan oleh kekurangan jumlah mahasiswa. Jumlah mahasiswa yang merupakan ukuran dari perspektif pertumbuhan sangat penting karena akan berpengaruh pada keseimbangan perspektif yang lain.

4.5. Kesimpulan dan Saran

Perbaikan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan pengembangan karir, maka akan meningkatkan komitmen organisasional. Ini berarti dengan pemahaman budaya organisasi yang baik, disertai dengan kepemimpinan transformasional yang baik dan pengembangan karir yang memuaskan bagi anggota organisasi, maka komitmen organisasional dapat meningkat pula. Temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sambasivan dan Johari (2003) dan Chen (2004) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasional. Sedangkan pembuktian pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi memperkuat penelitian yang telah dilakukan oleh Sanders dan Hopkins (2004). Pada penelitian yang dilakukan Basir dan Ramay (2008) juga

menunjukkan hasil yang tidak berbeda dengan penelitian ini bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional.

Perbaikan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan pengembangan karir, maka akan meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja organisasi yang diukur dengan pendekatan perspektif *balanced scorecard* akan meningkat jika implementasi budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir berjalan dengan baik. Hal ini berarti kinerja organisasi dipengaruhi oleh aspek individu, aspek kelompok maupun aspek sistem organisasi dalam perilaku (Robbins, 2008). Temuan ini secara empiris mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Beytekin (2008) yang juga menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Penelitian Morales *et al.* (2008), Vecchio *et al.* (2008), dan Boerner dan Grisser (2007) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi, penelitian Sommers dan Bimbaum (1998), yang menunjukkan adanya pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja organisasi, serta penelitian yang dilakukan oleh Sambasivan dan Johari (2003), Meyer *et al.* (2002) yang juga membuktikan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, pengembangan karir terhadap kinerja organisasi. Ini berarti kinerja organisasi akan meningkat jika komitmen organisasional meningkat, yang didukung oleh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir yang baik. Dengan demikian membangun komitmen organisasi sangat penting dilakukan. Hasil penelitian ini mendukung temuan Chen (2004), dan memperkuat teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*), dari Thibaut dan Kelly (1969), yang menyatakan komitmen akan dicapai jika telah terjadi kesesuaian antara keinginan anggota dengan harapan organisasi sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Kinerja organisasi dipengaruhi secara langsung oleh komitmen organisasional, tetapi teori komitmen (Meyer dan Allen, 2001) yang membedakan komitmen organisasional menjadi komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif dalam praktik kerja sulit dilaksanakan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seseorang sulit memilih antara menggunakan salah satu bentuk komitmen atau menggunakan ketiga bentuk komitmen tersebut. Oleh karena itu jika teori komitmen tidak mampu menjelaskan komitmen organisasional secara individual, maka yang dapat menjelaskan adalah komitmen organisasional kelompok melalui kohesivitas dan profesionalisme kelompok.

Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasional memediasi pengaruh variabel *antecedent* terhadap kinerja organisasi. Implikasi manajerial, pengelola perguruan tinggi swasta, perlu membangun komitmen organisasional terutama komitmen normatif sejak dini, mulai dari rekrutmen dan pemanfaatan SDM, melalui penanda tangenan pakta integritas baik untuk SDM yang baru direkrut maupun yang akan menduduki jabatan sehingga mereka tidak melanggar sumpah dan janji, mempunyai rasa tanggung jawab dan loyal terhadap lembaga agar SDM yang ada tidak mudah meninggalkan lembaga. Komitmen sikap (*attitude commitment*) hendaknya diwujudkan dalam komitmen perilaku (*behavior commitment*). Analisis angka indeks menunjukkan kemampuan adaptasi, motivasi inspiratif, dan perspektif pelanggan belum baik. Pengelola perguruan tinggi swasta, hendaknya terus meningkatkan pemahaman akan budaya organisasi, terutama pada kemampuan adaptasi melalui kecepatan merespon perubahan-perubahan lingkungan internal dan eksternal serta menggunakan input masyarakat dan kelemahan yang ada dalam mengambil kebijakan. Kemudian perlu peningkatan implementasi kepemimpinan transformasional, khususnya motivasi inspiratif melalui kemampuan pemimpin dalam memotivasi bawahan untuk meningkatkan komitmen dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi sehingga tumbuh rasa memiliki (*sense of belongingness*) pada lembaga perguruan tinggi yang bersangkutan. Diperlukan juga dukungan organisasi dalam pengembangan karir

bawahan, dengan memberi kesempatan untuk meningkatkan pendidikan, ketrampilan dan kompetensi bawahan dan memberi kejelasan dalam prosedur promosi dengan cara membuat pedoman yang jelas sebagai acuan dalam pelaksanaan promosi. Selanjutnya dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi dengan pendekatan perspektif *balanced scorecard*, khususnya perspektif pelanggan (mahasiswa) hendaknya menyediakan bidang studi yang diminati calon mahasiswa dan adanya jaminan kualitas lulusan, serta melakukan pencitraan publik melalui promosi-promosi tentang kegiatan lembaga, sehingga masyarakat semakin mengenal dan percaya terhadap perguruan tinggi swasta yang bersangkutan. Dengan cara seperti ini diharapkan minat calon mahasiswa terhadap program studi yang ditawarkan semakin meningkat.

Penelitian ini belum memasukkan variabel-variabel seperti; kepuasan kerja, karakteristik individu, keterlibatan kerja dan motivasi kerja dalam rangka meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja organisasi. Apabila variabel-variabel dimaksud dikaji lebih lanjut, akan memperkaya khasanah ilmu pengetahuan khususnya bidang manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu untuk agenda penelitian selanjutnya perlu memperhatikan variabel-variabel tersebut sehingga hasil penelitian lebih sempurna.

Daftar Pustaka

- Basir, S. dan Mohammad I. Ramay, 2008, Determinants of Organizational Commitment, A study of Information Technology Professionals in Pakistan, *Institute of Behavioral and Applied Management*.
- Barnett, B.R. dan Lisa M. Bradley, 2007, The Impact of Organizational Support for Career Development on Career Satisfaction, *Career Development International*, 12/7, 617-635.
- Bass, Bernard M. dan Bruce J. Avolio, 2003, Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 88/2, 270-218.
- Bernardin, John H. dan Joyce E.A. Russel, 1993, *Human Resource Management*, An Experiential Approach, International Edition, Eight Edition.
- Beytekin dan Osman Ferda, 2008, The Organizational Culture at The University, *The International Journal of Educational Researchers*, 2/1, 1-13.
- Boerner, Sabine dan Daniel Griesser, 2007, Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders, *Journal of Leadership of Organizational Studies*, 13/3, 15.
- Burns, J.M., 2003, *Transforming Leadership*, New York: Harper & Row.
- Chen, L.Y., 2004, Examining The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small-sized Firm of Taiwan, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge.
- Chughtai, Aamir Ali dan Sohail Zafar, 2006, Antecedent and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teacher, *Applied H.R.M Research*, 11/1, 39-64.
- Denison, D.R. dan Carl F. Fey, 2000, Organizational Culture and Effectiveness: The Case of Foreign Firm in Rusia, *Business Administration*, 4.
- Ferdinand, Augusty, 2006, *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen Aplikasi Model-Model Rumit*, Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor, Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Fry, Louis W. dan Laura L. Matherly, 2006, Transformational Leadership and Performance Excellence, as a Paradigm for Organizational Transformation, *Journal of Business Ethics*, 84, 265-278.
- Hair, Joseph F. Jr., Roolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, dan William C. Black, 1998, *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prantice-Hall International Inc.

- Hurriyati, Ratih, 2008, Analisis Pengembangan SDM dan Penerimaan Teknologi Informasi terhadap Pencapaian Kinerja Perguruan Tinggi (Suatu Model Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Program Studi di UPI Bandung), *Jurnal Manajemen FPIPS*.
- Joiner, T.A dan Timoty Bartram, 2004, The Effect of Mentoring on Perceived Career Success, Commitment and Turnover Intentions, *The Journal of Academy of Business*, September.
- Kaplan, R.S. dan David P. Norton, 1996, *Translating Strategy into Action: The Balance Scorecard*, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Meyer, John P., David J. Stanley, dan Lynne Herscovitch, 2002, Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, John P. dan Natalie J Allen, 2001, A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resources Management Review*, 1/1, 61-69.
- Morales, Garcia, Mathias Reche, dan Hurtado Torres, 2008, Influence of Transformational Leadership on Organizational innovation and Performance Depending on Level of Organizational Learning in Pharmaceutical Sector, *Journal of Organizational Change Management*, 21/2, 188-212.
- Noe, R.A. dan John Hollenbeck, 2006, *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, Illinois: Austen Press.
- Osland, Joyce S., David A. Kolb, dan Irwin M. Rubin, 2008, *Organizational Behavior*, An Experiential Approach, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, Stephen P., 2008, *Perilaku Organisasi*, Edisi Keduabelas, Jakarta: PT Indeks Gramedia.
- Sambasivan, Murali dan Juliani Johari, 2003, The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance, *The Journal of Management Development*, 708.
- Sanders, J.E. dan Willie E. Hopkins, 2004, Spirituality-Leadership- Commitment Relationship in Workplace: An Exploratory Assessment, *Academy of Management*, MRS: A1.
- Schein, E.H., 2004, *Organizational Culture and Leadership*, Third ed., San Francisco: Jossey-Bass.
- Sommers, M.J. dan D. Birnbaum, 1998, Work-Related Commitment and Job Performance: It's also The Nature of Performance That Cults, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 621-634.
- Tella, Adeyinka, C.O. Ayeni, dan S.O. Popoola, 2007, Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria, *Journal of Library Philosophy and Practice*, 3-12.
- Vecchio, R.P., J.E. Justin, dan C.L. Pearce, 2008, The Utility of Transactional and Transformational Leadership for Predicting Performance and Satisfaction within a Path-Goal-Theory Framework, *Journal of Occupation Psychology*, 81, 71-82.
- Yuwono, S., 2003, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Lampiran

Lampiran 1. Construct Reliability dan Variance Extracted

			Std.Load	Std.Load2	1-Std.Load2	Reliability	Variance
X1	←	Budaya_Organisasi	0,673	0,453	0,547	0,799	0,501
X2	←	Budaya_Organisasi	0,731	0,534	0,466		
X3	←	Budaya_Organisasi	0,635	0,403	0,597		
X4	←	Budaya_Organisasi	0,782	0,612	0,388		
			2,821	2,002	1,998		
X5	←	Kepemimpinan Transformasional	0,710	0,504	0,496	0,804	0,506
X6	←	Kepemimpinan Transformasional	0,711	0,506	0,494		
X7	←	Kepemimpinan Transformasional	0,679	0,461	0,539		
X8	←	Kepemimpinan Transformasional	0,745	0,555	0,445		
			2,845	2,026	1,974		
X9	←	Pengembangan_Karir	0,719	0,517	0,483	0,750	0,501
X10	←	Pengembangan_Karir	0,642	0,412	0,588		
X11	←	Pengembangan_Karir	0,757	0,573	0,427		
			2,118	1,502	1,498		
X12	←	Komitmen_Organisasi	0,770	0,593	0,407	0,749	0,501
X13	←	Komitmen_Organisasi	0,728	0,530	0,470		
X14	←	Komitmen_Organisasi	0,616	0,379	0,621		
			2,114	1,502	1,498		
X15	←	Kinerja_Organisasi	0,774	0,599	0,401	0,802	0,507
X16	←	Kinerja_Organisasi	0,583	0,340	0,660		
X17	←	Kinerja_Organisasi	0,683	0,466	0,534		
X18	←	Kinerja_Organisasi	0,788	0,621	0,379		
			2,828	2,026	1,974		