

MEMETAKAN BUDAYA ORGANISASI ATAS DASAR GAYA KEPEMIMPINAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA DOSEN

Sugeng Mulyono

Program Penelitian Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Gajayana Malang
email: sugengmulyono45@yahoo.co.id

Jamal Abdul Nasir

Program Penelitian Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Gajayana Malang
email: jamaalnrs@yahoo.co.id

Abstract

This research aimed to describe organizational cultural and style of leadership, analyzing organizational culture pursuant to style of leadership, analyzing organizational cultural influence to performance of lecture, and analyzing the direct and indirect influence of leadership style to the Private University lecturers' performance. In taking the sample it uses multi stages of sampling with amount of sample as much 280 lectures. Data collecting uses questioner, interview and detection of relevant document; while analysis of data uses descriptive analysis and path analysis. The results of research indicate that: style of authority leadership have a negativity effect and significant to organizational culture; style of democratic leadership and laissez faire have positive effect and significant to organizational culture; style of democratic and authoritarian leadership have a positive effect and significant to the lecturers' performance; style of leadership laissez faire have a negative effect and significant to the lecturers' performance; organizational cultural have a positive effect and significant to the lecturers' performance; leadership authority and democratic style indirectly influence positively and significant to the lecturers' performance; and leadership style of laissez faire indirectly negatively influences the lecturers' performance.

Keywords: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk: mendeskripsikan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, menganalisis budaya organisasi berdasarkan gaya kepemimpinan, menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen, dan menganalisis pengaruh secara langsung maupun tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen PTS. Sampel menggunakan *multi stages sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 280 dosen. Pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara dan pelacakan dokumen yang relevan; sedangkan analisis data menggunakan analisis deskriptif dan *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan Otoriter berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi; Gaya Kepemimpinan Demokratis dan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi; Gaya Kepemimpinan otoriter dan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen; Gaya Kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja dosen; Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen; Gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis berpengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja dosen; dan gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh tidak langsung secara negatif terhadap kinerja dosen.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja

JEL Classification: M12, M14

1. Latar Belakang

Persoalan sumber daya manusia (SDM) senantiasa menjadi isu sentral dalam perkembangan organisasi dan bisnis. Beberapa organisasi, termasuk Perguruan Tinggi, menempatkan fokus perhatian pada SDM sebagai asset yang sangat berharga untuk membangun keunggulan bersaing. Melalui pemanfaatan potensi SDM dapat membantu dalam meningkatkan keunggulan daya saing organisasi (Barney dan Wright, 1998).

Paradigma persaingan yang dulunya bersifat material atau *physical asset* telah bergeser menuju persaingan pengembangan pengetahuan (*knowledge based competition*) (Ulrich dan Barney, 1998) sehingga efisiensi dan efektifitas penggunaan SDM menjadi landasan bagi organisasi agar mampu bersaing dan memiliki keunggulan kompetitif. Pemanfaatan SDM sebagai modal dasar harus diikuti dengan pengembangan dan pembaharuan terhadap kemampuan dan keahlian yang dimilikinya agar setiap anggota organisasi mampu merespons dan peka terhadap arah perubahan yang terjadi serta mendukung terjadinya pembaharuan organisasi (Harvey dan Brown, 2001).

Seiring perubahan lingkungan yang dramatik akibat globalisasi, migrasi, komposisi demografi dan peningkatan tenaga kerja wanita telah membuat perubahan signifikan dalam komposisi SDM dalam organisasi. Perubahan komposisi pekerja berdasarkan usia di lingkungan pekerjaan mendorong perubahan strategi dalam pengelolaannya dan bagaimana mendesain para pekerja dapat mengoptimalkan potensi yang dimiliki, tanpa melihat tingkat senioritas.

Keberhasilan organisasi (Perguruan Tinggi) mempertahankan kinerja SDM nya tidak dapat lepas dari kepemimpinan, sistem pengelolaan yang dijalankan dan budaya organisasi yang dikembangkan, sebab perilaku kerja ditentukan antara lain oleh budaya organisasi dan kepemimpinan yang dijalankan dalam organisasi tersebut (Kotter dan Heskett, 1992). Thoyib (2005) juga menegaskan bahwa kinerja karyawan ditentukan oleh budaya organisasi, kepemimpinan dan strategi organisasi.

Problem yang dihadapi pada kebanyakan PTS untuk meningkatkan kinerja SDM dosen tidak semata karena terkendala pada keterbatasan dana, namun tidak jarang kinerja dosen belum dapat berkembang optimal dikarenakan budaya organisasi dan kepemimpinan yang dikembangkan dalam institusi PTS tersebut kurang kondusif bagi peningkatan kinerja. Dosen hanya diwajibkan dan dikontrol secara ketat pada aspek pengajaran semata, sedangkan penelitian dan pengabdian pada masyarakat masih cenderung kurang diprioritaskan; padahal kemajuan institusi Perguruan Tinggi sangat ditentukan keberadaan dosen yang berkualitas dan dukungan kepemimpinan yang memiliki kapabilitas memadai (Prianto, 2008). Karena itu, perilaku kerja anggota organisasi (dosen) pada kebanyakan PTS di Kopertis Wilayah VII kurang dapat berkembang optimal seringkali disebabkan oleh budaya organisasi dan kepemimpinan yang kurang mendukung bagi optimalisasi fungsi mereka sebagai tenaga akademis, padahal faktor penentu perilaku kerja antara lain adalah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang dijalankan pada organisasi tersebut (Robins dan Judge, 2009; Mulyono dan Nasir, 2006; Schein, 1992; dan Kotter dan Heskett, 1992).

Banyak kajian membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Dellana dan Hausser (1999) menunjukkan bahwa faktor budaya yang dikembangkan dalam suatu organisasi dapat mendukung program peningkatan kualitas kerja. Budaya yang dikembangkan oleh masing-masing individu meliputi kreativitas kerja, keberanian mengambil resiko, kepemimpinan yang kreatif dan kesediaan berpartisipasi dalam bekerja. Menurut Morgan (2007) budaya organisasi yang kondusif bagi peningkatan kinerja tidak lepas dari aspek kepemimpinan yang dijalankan sebab peranan pemimpin sangat menentukan "warna" budaya organisasi (Robbins dan Judge, 2009: 594). Karena tugas pemimpin antara lain bertanggung jawab dalam pembentukan dan pengembangan budaya organisasi (Steele, Jr.; dalam Hesselbein, Goldsmith, Beckhard, 1996).

Kendati demikian, peran strategis pemimpin dan budaya organisasi kurang disadari dan dipahami urgensinya dalam peningkatan kinerja anggotanya. Seringkali untuk mendorong kinerja karyawan, pihak manajemen lebih berfokus pada mekanisme *reward* dan *punishment*, serta jarang memperhatikan faktor esensial yang justru menjadi akar penyebab kinerja individu rendah seperti *Job involvement* yang rendah, kurangnya loyalitas terhadap organisasi, etos kerja rendah dan hal lain yang terkait dengan budaya organisasi maupun gaya kepemimpinan yang berkembang dalam organisasi tersebut.

Bertolak dari latar belakang masalah tersebut, maka permasalahan utama yang hendak diteliti adalah: bagaimanakah gambaran budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang berkembang di Perguruan Tinggi Swasta (PTS)?; bagaimanakah budaya organisasi berdasarkan gaya kepemimpinan yang ada dalam PTS?; bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen PTS?; dan bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen PTS?

Adapun penelitian ini bertujuan mendeskripsikan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja dosen pada PTS; menganalisis budaya organisasi berdasarkan gaya kepemimpinan yang dijalankan di PTS; menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen PTS; dan menganalisis pengaruh secara langsung maupun tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen PTS.

2. Telaah Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1. Kinerja

Menurut Bernadin dan Ruseel (2002) kinerja didefinisikan “*as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specific time period*”. Secara lebih lengkap Mangkunegara (2001: 67) memaknai Kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Untuk mengukur kinerja karyawan terdapat beberapa cara yakni kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil dan perencanaan kerja sesuai dengan lingkup tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Dessler, 2008) dan Mangkunegara, 2002). Sedangkan menurut Dharma (2003) cara pengukuran kinerja dapat dilihat dari sudut penghematan, tingkat kesalahan, kesesuaian dengan waktu; dan hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu.

Pengukuran kinerja yang dipakai dalam suatu penilaian kinerja individual tentu harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Menurut Bernadin dan Russel (2002) terdapat enam kriteria primer yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja, yakni: (a) *Quality*, (b) *Quantity*, (c) *Timeliness*, (d) *Cost-effectiveness*, (e) *Need for supervision* dan (f) *Interpersonal impact*. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2009:32) kinerja dapat diukur dari *productivity, absence, turnover, citizenship dan satisfaction*.

2.2. Budaya Organisasi

Konsep budaya telah lama menjadi arus utama dalam kajian antropologi dan kemudian memperoleh perhatian dalam perkembangan awal penelitian perilaku organisasi. Untuk pertama kalinya Hofstede (2005: 35) mengemukakan konsep budaya sebagai suatu dimensi utama dalam memahami perilaku organisasi. Schein (1992: 3-4) mengungkapkan bahwa belakangan ini banyak karya yang berpendapat tentang peran kunci budaya organisasi untuk mencapai keunggulan organisasi.

Secara umum budaya organisasi (*organizational culture*) didefinisikan sebagai *a system of share meaning* yang dalam setiap organisasi selalu memiliki pola keyakinan, simbol, ritual,

mitos, atau kebiasaan-kebiasaan yang dari waktu ke waktu berjalan relatif tetap. Setiap organisasi merupakan “masyarakat mini” sebab itu organisasi mempunyai budaya dan sub budaya.

Beragam definisi dikemukakan oleh para teoritis tentang budaya organisasi seperti Robbins dan Judge (2009: 585) yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi sebagai suatu sistem dan makna bersama yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain. Sedangkan menurut Luthans (2002: 497), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Gilley dan Maycunich (2000: 108) mendefinisikan budaya organisasi sebagai cara melakukan berbagai hal dalam organisasi dan juga disebutkan bahwa budaya organisasi mewakili salah satu sub-sistem organisasi yang analoginya sama dengan sistem pencernaan dalam tubuh manusia. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Sebab, budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (value) organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Schein (1992: 12) mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

“..... a pattern of basic assumption – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adoption and internal integration – that has worked well enough to be considered valuable and therefore, to be tough to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”.

Dengan demikian budaya organisasi bisa dimaknai sebagai seperangkat asumsi dasar, pola terpadu dari tingkah laku anggota organisasi yang tercermin dalam pemikiran, tindakan, dan pembicaraan mereka yang muncul, berkembang dan diturunkan dikalangan anggota organisasi dari generasi ke generasi yang membentuk suatu sistem persepsi bersama dan ditunjukkan untuk menaggulangi masalah-masalah perusahaan, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar perusahaan.

Budaya organisasi juga diakui merupakan dimensi utama tentang pemahaman dan praktik-praktik pelaku organisasi (Luthans, 2002: 496). Selain itu budaya organisasi juga berfungsi memberikan rasa identitas kepada karyawan, memberikan perbedaan yang jelas dengan karyawan di organisasi yang lain, mempermudah timbulnya komitmen pada suatu kepentingan yang lebih luas daripada kepentingan individu, menghentikan kemantapan sistem sosial, dan merupakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan (Robbins dan Judge, 2009: 589).

Untuk mengidentifikasi budaya organisasi terdapat enam aspek penting yang dapat mewakili (Luthans, 2002: 497-498), yaitu: *observed behavioral regularities, norms, dominant values, philosophy* dan *organizational climate*. Sedangkan Robbins dan Judge (2009: 585-586) mengemukakan tujuh aspek primer budaya organisasi, yaitu: inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*), perhatian kerincian (*attention to detail*), orientasi hasil (*outcome orientation*), orientasi orang (*people orientation*), orientasi tim (*team orientation*), keagresifan (*aggressiveness*) dan kemantapan (*stability*). Setiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi tersebut.

2.3. Gaya Kepemimpinan

Menurut Northouse (2003: 3) kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum. Pengertian ini dipertegas oleh Dubrin (2001) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan

memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2009: 419) kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

Tiga implikasi penting dari definisi tersebut adalah (a) kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan (b) kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara orang-orang dalam organisasi (c) pemimpin dapat juga menggunakan pengaruh, selain dapat memberikan pengarahan. kepada bawahan. Pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, temperamental watak dan kepribadian yang khas, sehingga tingkah laku dan gayanya dapat membedakan dirinya dengan orang lain. Latar belakang pengalaman, kepribadian yang beragam akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinan, sehingga mucullah berbagai macam bentuk gaya kepemimpinan seseorang.

Gaya kepemimpinan yang muncul bisa jadi berupa ketidakmauan pemimpin memberikan kesempatan pada bawahannya untuk bertanya ataupun meminta penjelasan (*authoritarian*); ada kalanya pemimpin memberi kesempatan bawahan untuk berdiskusi dan memberikan masukan pada proses pengambilan keputusan (*democratic*); dan pemimpin menghindari pengambilan keputusan dan membiarkan kondisi yang ada terserah pada bawahan (*laissez-faire*). (Luthans, 2002). Sejalan dengan pendapat Luthans, Robbins dan Judge (2009: 424-425) juga mengemukakan tiga gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin. Pertama, pemimpin yang cenderung memusatkan otoritas, mendikte metode kerja, membuat keputusan sepihak dan membatasi keterlibatan bawahan (gaya otokratis); kedua, pemimpin yang cenderung melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan otoritas, mendelegasikan keikutsertaan dalam menentukan sasaran-sasaran dan metode kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih bawahan (gaya demokratis); dan gaya *laissez-faire* yaitu pemimpin cenderung memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan apa saja yang dianggap pantas.

Keberagaman pendekatan dalam penelitian kepemimpinan melahirkan kajian-kajian tentang kepemimpinan yang berbeda pula. Hasil Penelitian Iowa menunjukkan bahwa terdapat 3 (tiga) gaya kepemimpinan; yaitu *authoritarian leader*, *democratic leader* dan *laissez faire leader* (Luthan, 2002). Sedangkan Soekanto (2003) dan Barnes et.al. (1998) menyebutkan gaya kepemimpinan meliputi: otoriter, demokratis dan bebas. Biasanya pemimpin menerapkan ketiga gaya ini dalam batas tertentu dan waktu tertentu (Barnes et.al., 1998). Tetapi masing-masing pemimpin cenderung memilih salah satu diantaranya secara wajar atau telah mementingkan lebih dari yang lain.

2.4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi

Kaitan antara perilaku kepemimpinan dengan budaya organisasi didasarkan atas kenyataan bahwa pemimpin seringkali merupakan instrumen dalam menciptakan, mengembangkan bahkan merusak budaya organisasi (Robinson, 2007: 360-361). Setiap aspek kepemimpinan akhirnya membantu membentuk budaya organisasi (Robinson, 2007; Hofstede, 2005 dan Robbins dan Judge, 2009), karena apa yang dikatakan, maupun perilaku pemimpin akan dijadikan rujukan oleh karyawan di level bawahnya (Robbins dan Judge, 2009: 594-595). Begitu pentingnya peran pimpinan dalam perusahaan maka Heskett dan Schlesinger (Hesselbein, Goldsmith dan Beckhard, 1996) dan Schein (1992: 211-212) mengatakan pemimpin yang berperan menciptakan kondisi budaya yang menjamin penciptaan prestasi kerja.

Peran pemimpin cukup dominant dalam mengarahkan perilaku bawahan sebab keputusan yang dibuat pimpinan puncak organisasi akan dijadikan acuan nilai, kepercayaan dan perilaku oleh segenap anggota organisasi (Taormina, 2009; Thomas and Ramaswamy, 1994). Bila perilaku bawahan sesuai dengan program yang telah digariskan oleh pemimpin maka nilai keputusan memiliki makna yang tinggi, dan sebaliknya jika perilaku bawahan tidak sejalan dengan program yang ditetapkan oleh pemimpin, maka nilainya rendah. Dengan demikian dapat

dikatakan bawahan pemimpin dapat menentukan budaya suatu organisasi melalui otoritas yang dimiliki untuk mempengaruhi perilaku bawahannya (Schein, 1992: 246-247).

Pemimpin mempunyai peran strategis sebagai agen perubahan (Robinson, 2007: 361) sehingga pemimpin dituntut untuk memiliki kesadaran terhadap distribusi kekuasaan dan wewenangnya sebagai proses kaderisasi dan peningkatan kemampuan secara berkesinambungan SDM yang dimiliki agar mampu mencapai kinerja yang optimal. Peran kepemimpinan yang begitu kuat dalam menentukan budaya organisasi dikarenakan proses terbentuknya budaya organisasi sangat ditentukan oleh perilaku pemimpin dalam mensosialisasikan, mengindoktrinasi, dan mendorong anggota organisasi untuk mengidentifikasi dan menginternalisasi keyakinan, nilai-nilai organisasi (McGuire dan Rhodes, 2010; Schein dalam Hesselbein, Goldsmith dan Beckhard, 1996). Ini berarti bahwa pemimpin merupakan katalis kunci dalam pembentukan dan pengembangan budaya organisasi (Steere, Jr. dalam Hesselbein, Goldsmith dan Beckhard, 1996).

H₁: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, otoriter dan *laissez faire* terhadap budaya organisasi.

2.5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Individu

Kinerja individu dalam organisasi tidak muncul demikian saja melainkan disebabkan oleh budaya perusahaan; struktur, sistem, rencana dan kebijakan formal; kepemimpinan; lingkungan yang teratur dan bersaing. Menurut Robinson (2007:364) dan hasil penelitian Lin, Wen-Bao (2010) menegaskan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi yang dikembangkan dalam organisasi tersebut berpengaruh terhadap kinerja. Kinerja individu (karyawan) akan maksimal jika pemimpin mampu memainkan perannya secara efektif, dimana efektivitas tersebut ditentukan oleh kemampuan pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, karena pemimpin baik secara struktural maupun kultural mempunyai pengaruh langsung dalam menggerakkan perilaku bawahannya (Robbins dan Judge, 2009). Karena itu pada lingkungan yang dinamis dan tingkat persaingan yang ketat, pemimpin memainkan peranan yang signifikan dalam mengarahkan organisasi menuju pada keunggulan bersaing (Ramaswamy dan Litschert, 1991; Wiersema dan Bantel, 1992).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mulyono dan Nasir (2006) sampai pada satu kesimpulan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan sedangkan yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja seseorang adalah gaya kepemimpinan demokratis. Memperkuat penelitian ini (Robbins dan Judge, 2009:431) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang dikembangkan dalam satu organisasi berpengaruh kuat pada kinerja anggota organisasi dan juga hubungan pemimpin anggota sangat menentukan pada kinerja bawahan (Linn Van Dyne; Karen A.Jehn and Anne Cummings, 2001). Terkait dengan itu, rumusan hipotesis yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut: "Terdapat pengaruh langsung maupun tak langsung gaya kepemimpinan demokratis, otoriter dan *laissez faire* terhadap kinerja dosen".

Kajian Edward (1994) sampai pada kesimpulan bahwa nilai-nilai pribadi yang ada pada diri seseorang (*inners background*) yang sering disebut kewirausahaan dan pembentukan budaya dari pengalaman kerja ternyata berpengaruh terhadap kemampuan usaha seseorang. Sebab budaya organisasi akan memperbarui seluruh sendi kehidupan organisasi dan mempengaruhi kinerja anggotanya, bahkan budaya tidak hanya berpengaruh terhadap keberhasilan ataupun kegagalan bisnis, tetapi juga budaya yang positif berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif organisasi maupun kompetensi organisasi secara keseluruhan (Sadri dan Lees, 2001).

Budaya organisasi yang kuat dan mendukung akan memberikan dampak positif pada kinerja anggota organisasi. Robbins dan Judge (2009: 589-590) juga menegaskan bahwa budaya organisasi memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan

oleh para anggota organisasi serta sebagai kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Penelitian Daniel (1998) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara pemahaman budaya organisasi dengan kinerja. Survey yang dilakukan Jay (Budiharjo, 1993) terhadap lebih dari 43.000 pekerja di 34 perusahaan sampai pada kesimpulan bahwa budaya dan karakteristik perilaku organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

Urgensi budaya organisasi untuk mempertahankan dan memperbaiki kinerja telah dibuktikan oleh berbagai ahli (Schein, 1992, Robinson, 2007, Robins dan Judge, 2009, Kotter dan Heskett, 1992; Denison, 1990). Bahkan eksistensi dan kinerja individu maupun organisasi dalam jangka panjang juga ditentukan oleh budaya organisasinya (Smirchich, 1983).

H₂: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen.

3. Metode Penelitian

Populasi penelitian adalah seluruh dosen PTS yang menjalankan tugas fungsional pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di wilayah Malang Raya. Batasan populasi mengacu pada kriteria UU Guru dan Dosen, yakni: dosen tetap PTS, minimal 2 tahun masa kerja, aktif melaksanakan tugas, mempunyai jabatan akademik minimal asisten ahli dan berpendidikan minimal S2.

Penarikan sampel menggunakan *multi stages sampling* dengan tahapan sebagai berikut: Pengambilan sampel terhadap PTS secara purposive (*purposive sampling*) berdasarkan bentuk PTS, yakni Universitas, Institut, Sekolah Tinggi dan Akademi. Berdasarkan data direktori Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Kopertis wilayah 7 Jawa Timur, diketahui bahwa PTS di Malang Raya berjumlah 53 dengan rincian: 11 Universitas, 4 Institut, 28 Sekolah Tinggi dan 10 Akademi.

Selanjutnya dengan mempertimbangkan aspek kemudahan akses informasi dan data; serta kriteria yang telah disebutkan di atas sesuai Undang-Undang Guru dan dosen yakni: PTS yang mempunyai dosen tetap berpendidikan minimal S2 dengan masa kerja minimal 2 tahun serta jabatan fungsional asisten ahli; maka dari sejumlah 53 PTS di Malang Raya diambil 20% dari jumlah PTS (11 PTS) dengan rincian: 6 Universitas, 1 Institut dan 4 Sekolah Tinggi untuk dijadikan sebagai sampel. Adapun jumlah dosen pada PTS sampel sebanyak 929 orang dengan rincian Universitas sebanyak 675 orang, Sekolah Tinggi sebanyak 124 orang dan Institute sebanyak 130. Penentuan jumlah sampel mengacu pada rumus Slovin (Umar, 2000) dengan toleransi kesalahan sebesar 5%; dihasilkan jumlah sampel sebanyak 280 dosen.

Tabel 1. Jumlah Sampel

No	Bentuk PTS	Jumlah Sampel
1	Universitas	204
2	Institut	39
3	Sekolah Tinggi	47
Total Sampel		280

Sumber: Panduan dan Informasi PTS Jawa Timur.

Berdasarkan pada jumlah sampel di atas, selanjutnya melakukan pengambilan secara acak unit sampel pada masing-masing PTS untuk dipilih menjadi responden penelitian. Untuk pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara dan pelacakan dokumen yang relevan; sedangkan analisis data menggunakan analisis deskriptif dan *path analysis* dengan menggunakan metode *Structural Equational Modelling* (SEM).

3.1. Uji Validitas

Sebelum kuesioner digunakan untuk menggali data pada responden, maka terlebih dulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap 30 responden. Hasil uji validitas pada semua item pertanyaan kuesioner menunjukkan angka korelasi minimal 0,37 (lebih dari 0,3) dan nilai probabilitasnya maksimal 0,043 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua item pertanyaan pada kuesioner adalah valid.

3.2. Uji Reliabilitas

Sedangkan hasil uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan Alpha Cronbach. Adapun hasil pengujian reliabilitas terhadap semua variabel ditunjukkan tabel di bawah ini. Dari hasil pengujian di bawah dapat diketahui bahwa tingkat reliabilitas instrument penelitian termasuk dalam kategori tinggi, sebab nilai koefisien reliabilitas $\geq 0,700$.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Y1	0,895	Reliabel
X1	0,700	Reliabel
X2	0,840	Reliabel
X3	0,916	Reliabel
Y2	0,901	Reliabel

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Analisis Deskriptif

Untuk memperoleh gambaran masing-masing variabel penelitian, maka perlu dipaparkan hasil uji statistik deskriptif pada masing-masing variabel. Adapun data statistik deskriptif hasil penelitian seperti nampak pada tabel berikut.

Tabel 3. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std.Deviasi
Kepemimpinan Otoriter (X1)	280	1,60	4,80	3,25	0,66
Kepemimpinan Demokratis (X2)	280	1,40	5,00	3,82	0,66
Kepemimpinan <i>laissez faire</i> (X3)	280	1,00	4,40	2,88	0,76
Budaya Organisasi (Y1)	280	2,20	5,00	3,95	0,45
Kinerja Dosen (Y2)	280	3,27	4,93	4,12	0,37

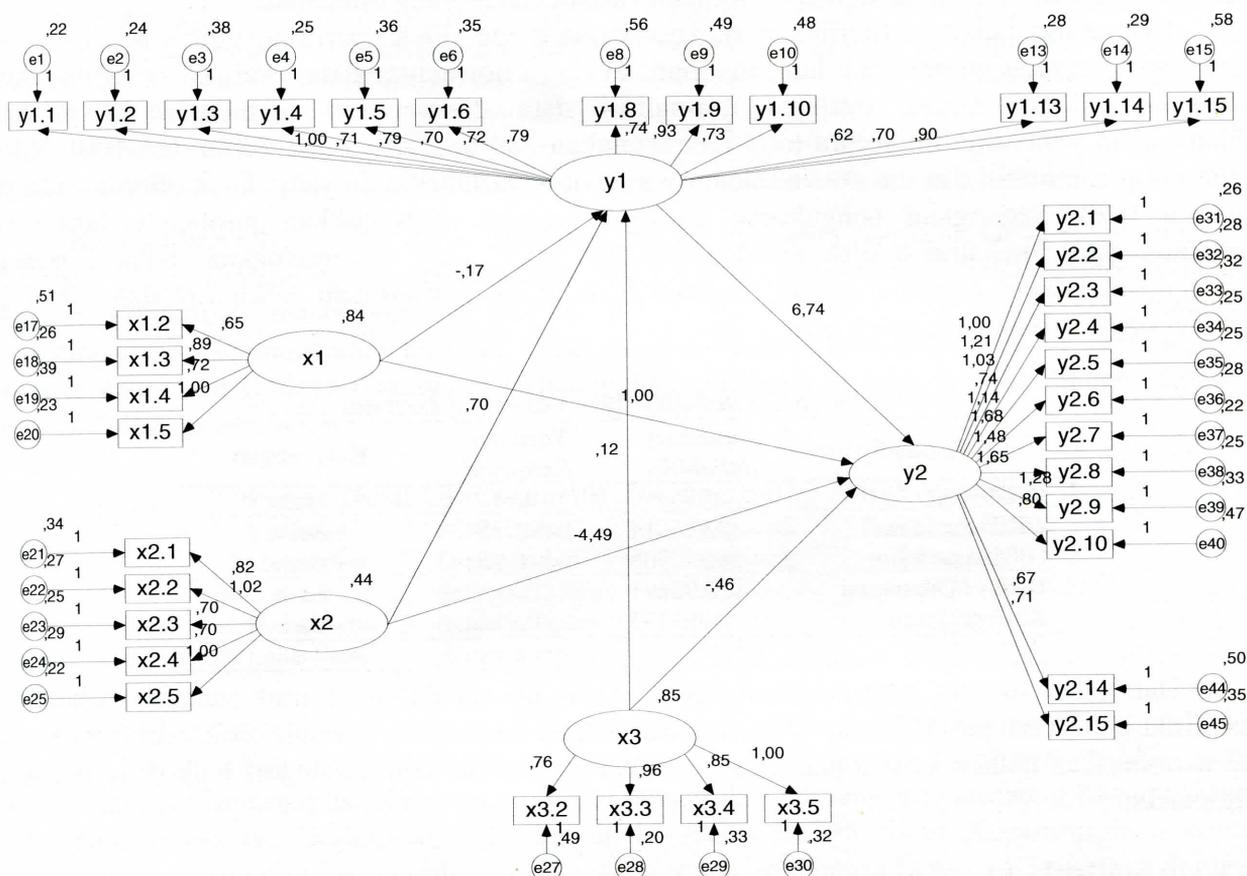
Berdasarkan hasil uji statistik deskriptif (Tabel 3), terlihat bahwa kepemimpinan otoriter dan demokratis masih kuat mewarnai perilaku kepemimpinan di Perguruan Tinggi Swasta (PTS), meskipun gaya kepemimpinan demokratis masih lebih dominan dalam implementasinya dibandingkan gaya kepemimpinan otoriter. Hal ini ditunjukkan oleh nilai rata-rata (*mean*) kepemimpinan otoriter sebesar 3,25 sedangkan nilai rata-rata (*mean*) kepemimpinan demokratis sebesar 3,82 dengan standart deviasi sebesar 0,66. Gaya kepemimpinan *laissez faire* kurang kuat pengimplementasiannya di PTS, hal ini ditunjukkan oleh nilai rata-rata (*mean*) yang rendah yakni sebesar 2,88 dengan standart deviasi sebesar 0,76.

Sedangkan budaya organisasi nampak kuat diimplementasikan pada PTS disertai dengan kinerja dosen yang tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai rata-rata (*mean*) budaya organisasi sebesar 3,95 dan nilai rata-rata (*mean*) kinerja dosen sebesar 4,12 dengan standart deviasi sebesar 0,37.

4.2. Uji *Structural Equational Modelling* (SEM)

Selanjutnya melakukan analisis *measurement model* melalui konfirmatori faktor analisis dan dilihat bahwa masing-masing indikator dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah

konstruk laten, maka sebuah full model SEM dapat dianalisis. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistic. Hasil pengolahan data untuk analisis *full model* SEM ditampilkan pada gambar dan tabel berikut ini.



Gambar 1. Analisis Full Model

Seperti halnya dalam konfirmatori faktor analisis, pengujian *Structural Equation Model* pada model penelitian juga dilakukan dengan dua macam pengujian, yaitu kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi (Ferdinand, 2005:286). Pengujian model SEM ditunjukkan untuk melihat kesesuaian model. Hasil pengolahan yang dilakukan disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4. Hasil Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square	≤ 684,629	3794,519	Tidak Baik
Probability	≥ 0,05	0,000	Tidak Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,135	Tidak Baik
GFI	≥ 0,90	0,965	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,923	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	6,071	Tidak Baik
TLI	≥ 0,95	0,808	Marginal
CFI	≥ 0,95	0,861	Marginal

Catatan: χ^2_{tabel} dengan db=625 dan p=5%

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Chi Square* = 3794,519 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 dimana ukuran fit tersebut tidak sesuai dengan *cut off value*. Namun, untuk ukuran model *fit* yang lain seperti GFI, AGFI, TLI dan CFI sudah memenuhi kriteria *fit* sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan

antara *matriks kovarians sample* dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi dapat diterima yang berarti model adalah *fit*. Sehingga secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa keempat indikator diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Disamping menguji kriteria-kriteria kesesuaian model diatas, perlu juga dilakukan evaluasi terhadap ketepatan model yang lain, meliputi: evaluasi normalitas data, evaluasi *reliability dan variance extract*. Untuk evaluasi normalitas data diasumsikan memenuhi persyaratan dikarenakan penelitian ini secara total menggunakan 280 data observasi (lebih dari 100). Nilai reliabilitas minimum dan dimensi/indikator pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Sedangkan pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimal 0,50. Hasil perhitungan *reliability dan variance extract* dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5. Reliability dan Variance Extract

Variabel	Construct Reliability	Variance Extracted	Keterangan
GK Otoriter	0,985469	0,945775	Baik
GK Demokratis	0,986014	0,935438	Baik
GK Laissez Faire	0,987908	0,95383	Baik
Budaya Organisasi	0,98891	0,883338	Baik
Kinerja Dosen	0,991333	0,912496	Baik

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas semua variable penelitian memiliki nilai lebih dari 0,70 dan nilai variance extract dari semua variable lebih dari 0,50. Hasil ini memberikan makna bahwa alat ukur penelitian termasuk dalam kategori baik (layak) untuk digunakan.

4.3. Uji Statistik

Setelah melakukan penilaian terhadap asumsi-asumsi yang ada pada SEM, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas. Hasil dari pengujian hipotesis dipaparkan pada Tabel 6. Dari tabel di bawah dapat diketahui bahwa seluruh variabel bebas memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap variabel tak bebasnya. Hal itu terlihat dari seluruh nilai CR yang lebih besar dari 2 dan nilai P yang kurang dari 0,05.

Tabel 6. Hasil Pengujian Kausalitas

Arah Pengaruh		Std. Estimate	Estimate	S.E.	C.R	p-value
GK Otoriter	→ Budaya Organisasi	-0,319	-0,173	0,022	-7,856	0,000
GK Demokratis	→ Budaya Organisasi	0,923	0,696	0,053	13,152	0,000
GK <i>Laissez faire</i>	→ Budaya Organisasi	0,214	0,115	0,020	5,682	0,000
Budaya Organisasi	→ Kinerja Dosen	9,454	6,745	0,841	8,022	0,000
GK Otoriter	→ Kinerja Dosen	2,587	1,000			0,000
GK Demokratis	→ Kinerja Dosen	8,349	4,492	0,592	7,586	0,000
GK <i>Laissez faire</i>	→ Kinerja Dosen	-1,200	-0,462	0,156	-2,968	0,003

4.4. Analisis Pengaruh

Analisa pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk. Efek/ pengaruh langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung (Ferdinand, 2005:296).

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis Model Struktural

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien	CR	Signifikan
GK Otoriter	Budaya Organisasi	-0,173	-7,856	Signifikan
GK Demokratis	Budaya Organisasi	0,696	13,152	Signifikan
GK Laise Faire	Budaya Organisasi	0,115	5,682	Signifikan
GK Otoriter	Kinerja Dosen	1,000		Signifikan
GK Demokratis	Kinerja Dosen	4,492	7,586	Signifikan
GK Laise Faire	Kinerja Dosen	-0,462	-2,968	Signifikan
Budaya Organisasi	Kinerja Dosen	6,745	8,022	Signifikan

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui, bahwa pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan Otoriter, Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Gaya Kepemimpinan *Laissez faire* terhadap Budaya Organisasi masing-masing adalah -0,173, 0,696 dan 0,115; sedangkan pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan Otoriter, Gaya Kepemimpinan Demokratis, Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen masing-masing adalah 1,000; -4,492; -0,462; dan 6,745.

Tabel 8. Hasil Uji Pengaruh Tak Langsung Antar Variabel

Variabel Independen	Variabel Dependen	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
GK Otoriter	Kinerja Dosen	1,000	6,745
GK Demokratis	Kinerja Dosen	4,492	30,2985
GK Laise Faire	Kinerja Dosen	-0,462	-3,11619

Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1) juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Dosen (Y2) melalui Budaya Organisasi (Y1) dengan koefisien 6,745. Gaya Kepemimpinan Demokratis (X2) juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Dosen (Y2) melalui Budaya Organisasi (Y1) dengan koefisien 30,295. Gaya Kepemimpinan *Laise Faire* (X3) juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Dosen (Y2) melalui Budaya Organisasi (Y1) dengan koefisien -3,116.

4.5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Budaya Organisasi.

Data pada Tabel 7 menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Otoriter berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dosen PTS menilai bahwa gaya kepemimpinan otoriter tidak sesuai untuk dilaksanakan pada Perguruan Tinggi Swasta pada saat institusi tersebut hendak membangun budaya organisasi yang kokoh.

Sebagaimana diketahui bahwa budaya organisasi merupakan cara melakukan aktivitas dalam organisasi. Budaya mewakili apa yang dipahami oleh para dosen sebagai pola kepercayaan, nilai-nilai dan harapan yang mengarahkan perilaku dan praktek yang dijalankan Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Secara spesifik peranan budaya organisasi adalah membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi (PTS), menciptakan keterikatan emosional antara organisasi (PTS) dengan anggotanya (Dosen), membantu menciptakan stabilitas organisasi (PTS) sebagai sistem sosial dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai acuan aktivitas kerja keseharian.

Pembentukan budaya organisasi biasanya dilakukan oleh pendiri ataupun manajemen puncak dari organisasi tersebut. Sebab, pendiri ataupun pimpinan organisasilah yang menyusun filosofi perusahaan, merumuskan visi dan misi serta menentukan tujuan organisasi/ perusahaan (Pearce dan Robinson, 2001). Pimpinan PTS baik secara kultural maupun struktural dapat mempengaruhi anggota organisasi dalam menjalankan suatu aktivitas tertentu (Soekanto, 2003). Tentu saja dalam membentuk ataupun mengembangkan budaya organisasi, pimpinan PTS perlu menjalankan metoda yang sesuai dengan karakteristik anggotanya agar visi, misi maupun nilai-nilai institusi dapat dipahami bahkan yang lebih penting lagi dapat terinternalisasi pada anggota

organisasinya dalam jangka waktu lama. Pada PTS, dimana anggota organisasi (dosen) yang mayoritas berpendidikan tinggi, biasanya kurang bisa menerima gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan doktriner dan tidak komunikatif, cenderung akan mengalami kesulitan dalam mensosialisasikan ide ataupun nilai-nilai kepada anggotanya. Padahal budaya organisasi dapat terbentuk manakala anggota organisasi menginternalisasi nilai-nilai dan norma yang ditransformasikan oleh pimpinan. Disinilah kelemahan gaya kepemimpinan otoriter dalam membangun budaya organisasi.

Peranan pemimpin memang penting dalam pembentukan budaya organisasi, sebab proses pembentukan dan penguatan budaya organisasi sangat ditentukan oleh perilaku pemimpin dalam mensosialisasikan, mendorong bahkan mengindoktrinasi anggota organisasi untuk mengidentifikasi dan menginternalisasi keyakinan dan nilai-nilai organisasi (Mc Guire dan Rhodes, 2010), dan model gaya kepemimpinan otoriter sulit untuk melakukan transformasi nilai-nilai kepada anggota organisasi, utamanya pada anggota organisasi yang berpendidikan tinggi (dosen).

4.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Budaya Organisasi

Data pada Tabel 7 menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dosen PTS menyetujui bahwa gaya kepemimpinan demokratis sesuai untuk dilaksanakan pada Perguruan Tinggi Swasta pada saat institusi tersebut hendak membangun budaya organisasi yang kokoh.

Budaya organisasi PTS merupakan seperangkat asumsi dasar, pola terpadu dari tingkah laku dosen maupun karyawan yang tercermin dalam pemikiran, tindakan, dan pembicaraan mereka yang muncul, berkembang dan diturunkan dikalangan anggota organisasi dari generasi ke generasi yang membentuk sistem persepsi bersama dan ditunjukkan untuk menaggulangi masalah-masalah PTS, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar.

Budaya organisasi dibentuk melalui proses sosialisasi oleh manajemen puncak PTS, karena pada dasarnya budaya perusahaan tidak dengan sendirinya terbentuk (Jocano, 1990), pasti ada seseorang yang berinisiatif dan menciptakannya; yakni pendiri atau top manajemen dalam institusi tersebut. Inisiatif ini pada umumnya tertuang dalam filosofi organisasi yang dari sinilah pembentukan kultur dimulai dari filosofi PTS.

Setelah filosofi terbentuk, kemudian filosofi ini dijabarkan oleh manajemen dalam bentuk visi dan misi perusahaan diikuti dengan penyusunan strategi, policy dan kebijakan serta *break down* pada tingkatan operasional. Sejalan dengan pembentukan *hard systems tools* ini, pimpinan PTS mulai menerjemahkan misi dan visi kedalam tata nilai dan norma-norma perilaku yang sesuai dengan misi dan visi PTS. Tata nilai inilah yang ditransmisikan kepada dosen maupun karyawan dalam bentuk cerita sukses PTS, ritual, simbol dan cara berpakaian, tata ruang, bahasa komunikasi dsb. Jika budaya organisasi sudah terbentuk dan dikomunikasikan keseluruh anggota organisasi, maka langkah selanjutnya adalah menjaga agar budaya tersebut tetap lestari dan dikembangkan bilamana perlu. Dengan demikian, mekanisme penopang terbentuknya budaya organisasi selain proses rekrutmen, sistem imbalan dan peraturan/ kebijakan juga faktor kepemimpinan (Rumengan, 2002), dan aktivitas ini berkaitan erat dengan tindakan-tindakan pimpinan puncak dan intensitas sosialisasi terhadap karyawan (Robbins, 2009).

Upaya melakukan proses sosialisasi yang efektif kepada anggota organisasi agar dapat menginternalisasi nilai-nilai tertentu dalam jangka waktu lama dilakukan secara persuasif bukan cara represif (Soekanto, 2003). Karena itu kepemimpinan demokratis merupakan sarana yang tepat untuk menanamkan nilai-nilai kepada anggota organisasi, sebab pada gaya kepemimpinan ini terbuka ruang dialog antar pimpinan dengan anggotanya serta pemimpin juga melakukan kontrol secara proporsional terhadap perilaku anggotanya agar implementasi nilai-nilai organisasi tetap berada pada koridor tujuan yang telah ditetapkan (Robbins, 2009).

4.7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* terhadap Budaya Organisasi

Data pada Tabel 7 menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dosen PTS dapat menerima bahwa gaya kepemimpinan *laissez faire* sesuai untuk dilaksanakan pada Perguruan Tinggi Swasta pada saat institusi hendak membangun budaya organisasi yang kokoh.

Dalam konteks penelitian ini, mesti dipahami pertama, bahwa ketika budaya organisasi (PTS) akan diperkuat dalam jangka panjang memerlukan keterlibatan dan adanya kesadaran otonom bagi seluruh anggota organisasi (PTS) utamanya para dosen. Kedua, kesadaran otonom bisa terbentuk manakala seseorang diberi ruang yang lebih leluasa untuk mengekspresikan prilakunya berdasarkan tata nilai yang diketahui dan diyakini. Selain itu, agar dapat mengembangkan suatu tata nilai yang dijadikan acuan perilaku bagi anggota organisasi dalam jangka panjang diperlukan juga adanya sosialisasi secara intensif dari pimpinan organisasi kepada para anggotanya agar proses internalisasi nilai berlangsung efektif.

Upaya memberikan ruang yang lebih luas kepada anggota organisasi dapat dilakukan manakala pimpinan organisasi memberi keleluasaan kepada para anggotanya untuk melaksanakan aktivitas sesuai dengan standar nilai yang diyakini. Hanya saja efek yang ditimbulkan terhadap penguatan budaya organisasi PTS pada kepemimpinan *laissez faire* memang masih lebih rendah jika dibandingkan dengan model demokratis. Sebab, pada gaya kepemimpinan demokratis, pimpinan melaksanakan mekanisme kontrol dan komunikasi yang dijalankan secara wajar dengan anggota organisasi, tetapi pada model kepemimpinan *laissez faire* kedua mekanisme tersebut diserahkan penuh kepada anggota organisasi; sehingga bawahan memiliki keleluasaan optimal untuk mengimplementasikan budaya organisasi sesuai dengan kehendaknya. Padahal dalam pembentukan budaya organisasi, peranan pemimpin juga amat diperlukan dalam mengarahkan perilaku bawahan, karena keputusan yang dibuat pimpinan puncak organisasi akan dijadikan acuan nilai dan perilaku oleh segenap anggota organisasi (Taomina, 2009). Penjelasan tersebut memang terbukti pada hasil penelitian ini, yakni pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap budaya organisasi lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan *laissez faire* terhadap budaya organisasi. Fakta ini dapat dilihat dari nilai koefisien hasil statistik dimana pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap budaya organisasi sebesar 0,696 sedangkan nilai koefisien pengaruh gaya kepemimpinan *laissez faire* terhadap budaya organisasi sebesar 0,115.

4.8. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter dan Demokratis terhadap Kinerja Dosen

Data pada Tabel 7 menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan otoriter dan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dosen PTS menilai bahwa gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis dapat dilaksanakan pada Perguruan Tinggi Swasta pada saat institusi tersebut berupaya meningkatkan kinerja dosen.

Hasil penelitian di atas juga mengungkapkan bahwa upaya peningkatan kinerja dosen menuntut peranan aktif manajemen PTS dalam melakukan pengelolaan organisasional dan implementasi gaya kepemimpinan yang taat asas serta penerapan mekanisme kontrol yang ketat pada anggota organisasi (dosen). Sebab peningkatan kinerja seseorang membutuhkan daya dorong yang optimal dari pimpinan organisasi melalui mekanisme kontrol yang ketat dan terstandart.

Keberhasilan PTS mempertahankan kinerja dosen tidak lepas dari sistem pengelolaan kinerja. Menurut Amstrong (1994) pengelolaan kinerja merupakan proses yang dikendalikan oleh manajer (pimpinan). Dalam pengelolaan kinerja, pimpinan PTS bekerjasama dengan dosen untuk menetapkan tujuan, penilaian, mengarahkan kinerja, memberikan *feed back*, mengevaluasi dan memberikan penghargaan kepada karyawan. Dalam hal ini pimpinan PTS perlu

mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang bersifat proaktif dengan dikombinasikan kemampuan mengakomodir berbagai ide, gagasan bahkan kritikan dari bawahan disertai dengan keberanian untuk menegakkan aturan main yang telah menjadi ketentuan institusi.

Pada organisasi yang berpola kerja sistemik, *job description* yang jelas dan terkadang bersifat birokratis peranan pemimpin mesti tegas dan bersikap proaktif. Pemimpin tidak bisa hanya "duduk manis" dan membiarkan dosen bekerja sesuai dengan "seleranya", melainkan harus diarahkan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sesuai yang tertuang dalam tiga dharma Perguruan Tinggi, yakni pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Karena itu, maka pimpinan PTS harus menerapkan fungsi-fungsi manajemen secara komprehensif, yakni melakukan perencanaan, pengorganisasian, implementasi dan pengendalian.

Hasil pengamatan dilapangan ditemukan perbedaan kinerja dosen berdasarkan tingkat gaya kepemimpinannya. Kinerja yang baik ditemukan bila pimpinan sering mengatur dan mengarahkan, mengawasi serta meminta pertanggung jawaban bawahan, sedangkan pimpinan yang jarang menerapkan gaya kepemimpinan memprakarsai struktur kerja kinerja bawahannya cenderung buruk. Hal ini disebabkan pemimpin yang gaya kepemimpinan berorientasi pada struktur kerja tinggi selalu mengatur dan mengarahkan bawahan, mengawasi pekerjaan bawahan, dan meminta pertanggung jawaban bawahan atas pekerjaannya, sehingga bawahan lebih mempunyai tanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan.

Pemimpin Otoriter dan demokratis, biasanya bisa menstimulir dan memotivasi bawahan (dosen) dalam menjalankan aktivitas kerja secara optimal sesuai dengan standard yang telah ditetapkan. Inilah sebabnya jika pimpinan PTS bersikap proaktif dan tegas dapat berpengaruh positif terhadap kinerja dosen, sebab kepemimpinan mempunyai pengaruh kuat terhadap pembentukan perilaku bawahan (Robbins, 2001). Ketika pemimpin gagal memainkan peranannya secara optimal dan cenderung pasif maka kinerja karyawan akan semakin merosot. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Penelitian Ohio dan Michigan (Yukl, 2005) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang tinggi cenderung lebih sering mencapai kinerja petugas yang tinggi, demikian juga sebaliknya jika gaya kepemimpinan rendah kinerja petugas rendah. Demikian juga dengan penelitian Dolok Sari (2006), di mana hasil uji regresi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang tinggi akan mengakibatkan kinerja petugas baik, sebaliknya gaya kepemimpinan rendah akan mengakibatkan kinerja buruk. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian Kwelju (2004), bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja petugas, di mana gaya kepemimpinan berorientasi petugas yang tinggi menghasilkan kinerja yang tinggi.

4.9. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire* terhadap Kinerja Dosen

Data pada Tabel 7 menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dosen PTS menilai bahwa gaya kepemimpinan *laissez faire* kurang sesuai untuk dilaksanakan pada Perguruan Tinggi Swasta pada saat institusi tersebut berupaya meningkatkan kinerja dosen.

Kinerja merupakan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kerja. Keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan mutu kehidupan hari esok harus lebih meningkat dibandingkan hari ini. Pandangan hidup seperti ini mendorong manusia untuk tidak cepat merasa puas dengan apa yang telah dicapainya dan senantiasa berupaya mengembangkan diri dengan melalui peningkatan kemampuan kerjanya. Dessler (2005) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi yang berkesinambungan antara individu karyawan dengan lingkungannya, baik lingkungan pekerjaan maupun di luar pekerjaan termasuk lingkungan fisik, lingkungan sosial, budaya dan lingkungan psikologis. Akumulasi dan intensitas interaksi karyawan dengan lingkungan tersebut sangat menentukan kerjanya.

Keberhasilan PTS mempertahankan kinerja dosen tidak lepas dari sistem pengelolaan kinerja. Menurut Armstrong (1994) pengelolaan kinerja merupakan proses yang dikendalikan

oleh manajer (pimpinan). Dalam pengelolaan kinerja, manajer (pimpinan) PTS bekerjasama dengan dosen menetapkan tujuan penilaian, mengarahkan kinerja, memberikan *feed back*, mengevaluasi dan memberikan penghargaan kepada bawahan. Dalam hal ini pimpinan PTS tidak bisa bersikap pasif, melainkan harus menjalankan kepemimpinan proaktif disertai dengan kemampuan mengakomodir berbagai ide, gagasan bahkan kritik dari anggota organisasi di level bawah sekalipun. Dengan demikian, peranan pimpinan nampak penting dalam suatu organisasi untuk menstimulir optimalisasi kinerja individual dan hal ini sejalan dengan pendapat Heskett dan Schlesinger (dalam Hesselbein, Goldsmith dan Beckhard, 1996) bahwa pemimpin berperan dalam menciptakan kondisi budaya yang menjamin penciptaan prestasi kerja.

Pada penelitian ini, menunjukkan bahwa gaya *laissez faire* juga diimplementasikan pada PTS. Maksudnya, bahwa pemimpin berperilaku pasif dan cenderung menunggu hasil kerja bawahan serta kurang bisa memainkan peran sebagai inisiator, motivator maupun melakukan kontrol atas perilaku kerja bawahannya. Padahal dalam suatu organisasi pemimpin mempunyai peranan yang strategis dalam mengubah perilaku kerja bawahannya. Secara struktural pemimpin memiliki otoritas komando terhadap perilaku bawahannya dan secara kultural pemimpin merupakan rujukan perilaku bawahannya (Robbins, 2001). Sehingga pimpinan yang bersikap pasif akan direspons oleh bawahan (dosen) dalam bentuk penurunan kinerjanya.

Pemimpin *laissez faire* yang seringkali bersikap pasif dan berperilaku sebagai penonton jelas kurang bisa menstimulir dan memotivasi bawahan (dosen) dalam menjalankan aktivitas kerja secara optimal sesuai dengan standard yang telah ditetapkan. Inilah yang menjadi pemicu mengapa jika pemimpin tidak aktif dan hanya bersikap "menunggu" menyebabkan kinerja karyawan menjadi jelek, sebab kepemimpinan mempunyai pengaruh kuat terhadap pembentukan perilaku bawahan (Robbins, 2001). Sehingga ketika pemimpin gagal memainkan peranannya secara optimal dan bersikap pasif maka kinerja bawahan (dosen) akan semakin merosot.

4.10. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen

Data yang dimuat pada Tabel 7 menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dosen PTS menilai bahwa implementasi budaya organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta membawa dampak positif pada peningkatan kinerja dosen; artinya ketika budaya organisasi dalam suatu organisasi kuat, maka kinerja dosen meningkat.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dan dalam kompleksitas itu, salah satunya adalah sejauh mana asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai pada PTS memberikan pengaruh pada perilaku kerja sebagai tenaga akademik. Ketika seorang dosen bekerja dengan penuh kedisiplinan, memperhatikan pada kebutuhan mahasiswa, bekerja dengan tim secara baik dan memberikan pelayanan terbaik pada *stakeholders* tentu saja tidak lepas dari sistem kerja yang kondisikan oleh PTS-nya. Disinilah peran penting budaya organisasi PTS sebagai *soft system* yang memola perilaku kerja dosen agar sesuai dengan standart kinerja yang ditetapkan, sebab budaya organisasi berperan penting dalam pembentukan perilaku yang berkomitmen mendorong tumbuh dan berkembangnya rasa tanggung jawab, keterlibatan, kesungguhan bekerja, inisiatif dan kerjasama yang lebih intens (Smircich, 1993).

Selain itu budaya organisasi yang merupakan sistem dari *share values*, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya akan menciptakan norma-norma perilaku (Mondy dan Noe, 1996). Budaya organisasi juga memberikan *core organizational values* bagi perusahaan yang tercermin dari nilai-nilai fundamental organisasi (Martin, 1992) seperti sensitivitas terhadap kebutuhan pelanggan (mahasiswa) dan tenaga kerjanya, ketertarikan karyawan untuk memberikan ide-ide baru, kemauan untuk menerima resiko yang mungkin saja terjadi dan kebebasan melakukan komunikasi secara bebas dan bertanggung jawab. Di sinilah urgensi budaya organisasi bagi

pembentukan perilaku kerja yang lebih produktif, inovatif dan peka pada tuntutan pekerjaan dan pemangku kepentingan utamanya mahasiswa.

Untuk penguatan tata nilai, norma dan regulasi secara sistemik dalam PTS membutuhkan pengkondisian bagi optimalisasi kinerja dosen kearah yang lebih baik, sebab mustahil bisa tercipta perilaku kerja yang *berperformance* tinggi dalam jangka panjang manakala dalam PTS tersebut budaya organisasinya tidak mendukung perilaku kerja yang berorientasi pada capaian kinerja optimal. Temuan data dan argumentasi pada penjelasan sebelumnya sejalan dengan pendapat pendapat Robbins (2009), dan Schein (1992) serta hasil riset Daniel (1996) bahwa budaya organisasi yang kuat dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja individual (dosen).

4.11. Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Otoriter, Demokratis dan *Laissez faire* terhadap Kinerja Dosen

Data pada Tabel 7 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis berpengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja dosen; sedangkan gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh tidak langsung secara negatif terhadap kinerja dosen. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dosen PTS menilai bahwa implementasi gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis dapat diterima oleh mereka untuk pengoptimalan kinerja melalui penguatan budaya organisasi institusi PTS. Mereka merespons positif pemberlakuan kedua gaya kepemimpinan tersebut melalui peningkatan kinerja. Meskipun demikian, kekuatan pengaruh tak langsung gaya kepemimpinan demokratis lebih unggul dibandingkan gaya kepemimpinan otoriter dalam hal peningkatan kinerja dosen.

Sedangkan penerapan gaya kepemimpinan *laissez faire* cenderung direspons negatif oleh dosen, yakni dosen cenderung menurunkan kinerjanya manakala pimpinan PTS di Malang raya memberlakukan gaya kepemimpinan yang kurang respek kepada bawahan dan pemimpin hanya sekedar berfungsi sebagai simbol organisasi yang secara faktual kurang bermakna keberadaannya dalam pengelolaan SDM yang ada dalam PTS tersebut. Temuan pada penelitian di atas, memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mulyono dan Nasir (2006) pada perusahaan BUMN bahwa gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja individual adalah gaya kepemimpinan demokratis.

Berdasarkan pada hasil penelitian dan uji statistik sebagaimana yang telah dipaparkan dalam pembahasan terdahulu, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Gaya Kepemimpinan Otoriter berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dosen PTS menilai bahwa gaya kepemimpinan otoriter tidak sesuai untuk dilaksanakan pada institusi Perguruan Tinggi Swasta pada saat PTS tersebut hendak membangun budaya organisasi yang kokoh;
- b. Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dosen PTS dapat menerima bahwa gaya kepemimpinan demokratis sesuai untuk dilaksanakan pada institusi Perguruan Tinggi Swasta pada saat PTS tersebut hendak membangun budaya organisasi yang kokoh;
- c. Gaya Kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dosen PTS dapat menerima bahwa gaya kepemimpinan *laissez faire* relatif sesuai untuk dilaksanakan pada institusi Perguruan Tinggi Swasta pada saat PTS tersebut hendak membangun budaya organisasi yang kokoh;
- d. Gaya Kepemimpinan otoriter dan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dosen PTS dapat menilai bahwa gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis dapat dilaksanakan pada institusi Perguruan Tinggi Swasta pada saat PTS tersebut dalam upaya untuk meningkatkan kinerja dosen;
- e. Gaya Kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dosen PTS menilai bahwa gaya kepemimpinan *laissez*

faire kurang sesuai untuk dilaksanakan pada institusi Perguruan Tinggi Swasta pada saat PTS tersebut berupaya meningkatkan kinerja dosen;

- f. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dosen PTS menilai bahwa implementasi budaya organisasi pada institusi Perguruan Tinggi Swasta dapat membawa dampak positif pada peningkatan kinerja dosen; artinya penguatan budaya organisasi pada PTS akan diikuti oleh peningkatan kinerja dosen; dan
- g. Gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis berpengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja dosen; sedangkan gaya kepemimpinan *laissez faire* berpengaruh tidak langsung secara negatif terhadap kinerja dosen. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dosen PTS menilai bahwa implementasi gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis dapat diterima oleh mereka untuk pengoptimalan kinerja melalui penguatan budaya organisasi institusi PTS. Mereka merespons positif pemberlakuan kedua gaya kepemimpinan tersebut dalam wujud peningkatan kinerja. Meskipun demikian, kekuatan pengaruh tak langsung gaya kepemimpinan demokratis lebih unggul dibandingkan gaya kepemimpinan otoriter dalam hal peningkatan kinerja dosen. Sedangkan gaya kepemimpinan *laissez faire* kurang tepat untuk dilaksanakan pada PTS bilamana ingin meningkatkan kinerja dosen, sebab pelaksanaan kepemimpinan *laissez faire* justru direspons secara negatif oleh dosen.

Berdasarkan pada temuan secara faktual dan analisis yang telah dipaparkan pada pembahasan sebelumnya, maka dapat disusun saran sebagai berikut: (a) Budaya organisasi yang telah terbentuk pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) perlu untuk dipertahankan, bahkan lebih diperkuat lagi karena mempunyai dampak positif bagi peningkatan kinerja dosen; (b) Implementasi gaya kepemimpinan hendaknya disesuaikan dengan tujuan organisasi Perguruan Tinggi Swasta (PTS); yakni ketika PTS hendak memperkokoh budaya organisasinya maupun meningkatkan kinerja dosen, maka pimpinan PTS dapat menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, sedangkan tatkala optimalisasi kinerja dosen yang hendak ditingkatkan, maka gaya kepemimpinan otoriter dengan penekanan pada kontrol yang ketat dan konsisten dapat dijadikan pilihan untuk dilaksanakan oleh pimpinan PTS; (c) Gaya kepemimpinan *laissez faire* sebisa mungkin dihindarkan untuk diimplementasikan pada PTS, karena terbukti kontraproduktif terhadap upaya peningkatan kinerja dosen; dan (d) Dosen sebagai salah satu unsur utama dalam mempertahankan kelangsungan bahkan peningkatan eksistensi PTS, perlu dilibatkan secara intensif dalam pembentukan maupun penguatan budaya organisasi.

Daftar Pustaka

- Barney, J.B., dan P.M. Wright, 1998, On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources In Gaining Competitive Advantage, *Human Resource Management*, 37, 31-46.
- Barnes-Farel, J., 1998, Impact of Gender Related Job Features on The Accurate Evaluations, *Organizations Behavior and Human Decision Process*, 23-35.
- Bernardin, H. John dan Joyce Russell, 2002, *Human Resource Management: An Experimental Approach*, New York: McGraw-Hill Inc.
- Deal, T.E. dan A.A. Kennedy, 1982, *Corporate Culture*, Addison-Wesley.
- Dellana, S.A. dan Hausser, R.D., 1999, Toward Defining the Quality Culture, *Engineering Management Journal*, 11, 11-15.
- Dessler, Gary, 2008, *Human Resource Management*, New Jersey: Pearson Prentice-Hall, Inc.
- Dharma, Agus, 2003, *Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Bagi Manajer*, Bandung: Sinar Baru.
- Denison, Daniel R., 1998, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: The Free Press.

- Dolok Saribu, Masdyana, 2006, Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan motivasi Terhadap Kinerja Petugas Di RSUD Pandan, *Tesis tidak dipublikasikan*, Universitas Sumatera Utara.
- Dubrin, A.J., 2001, *Leadership: Research Finding, Practices, dan Skills*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Erwin, Jane dan P.C. Douglas, 1996, It's Not Difficult to Change Company Culture, *Proquest, UMI, CD-ROM: Business Journal*.
- Edward, Eric, 1994, The Organization and It's Environment, *Journal Credit Management*, 7, 12-24.
- Ferdinand, A., 2005, *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giley, Jerry dan Ann Maycunich, 2000, *Beyond the Learning Organization*, Massachusetts: Persens Books Cambridge.
- Gordon, JR., 2002, Organizational Behavior: A Diagnostic Approach, *National Vital Statistics Report*, 57, 1-27.
- Hadi, Sutrisno, 2004, *Methodology Research (Jilid -1)*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Harvey, D. dan D. Brown, 2001, *An Experimental Approach to Organizational Development*, Prentice Hall International.
- Hartel, Charmine E.J., 2004, Towards a Multicultural World: Identifying World Systems, Practices and Employee Attitudes that Embrace Diversity, *Australian Journal of Management*, 29, 73-94.
- Hesselbein, F., M. Goldsmith, dan R. Beckhard, 1996, *The Leader of The Future*, New York: The Drucker Foundation.
- Hofstede, G. dan Geat Jan Hofstede, 2005, *Cultures and Organization: Software of The Mind*, London: MC. Graw-Hill Book Company.
- Kotter, J., dan Heskett, 1992, *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press.
- Kwelju, Junus, 2004, Pengaruh Motivasi, Perilaku Pemimpin, dan Kesempatan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Pulau Buru. *Jurnal Ekonomi*, 3, 501-516.
- Lako, A. dan B. Irmawati, 1997, Peran Budaya Perusahaan yang Kuat, Adaptif dan Transformasional dalam Membangun Sustainable Banking, *Bank dan Manajemen*, 32-39.
- Lin, Wen-Bao, 2010, Relevant Factors that Affect Service Recovery Performance. *Service Industries Journal*, 30, 891-910.
- Linn Van Dyne, Jehn, Karen A., dan Anne Cummings, 2002, Differential Effects of Strain on Two Forms of Work Performance: Individual Employee Sales and Creativity, *Journal Organizational Behavior*, 23, 57-74.
- Luthans, Fred, 2002, *Organizational Behavior*, Singapore: MC Graw-Hill.
- McGuire, John B. dan Gary B. Rhodes, 2010, Book Highlight—The Cycle of Corporate Culture Development, *Global Business and Organizational Excellence*, 29, 79-92.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2001, *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Martin, J., 1992, *Cultures In Organization: Three Perspective*, London: Oxford University Press.
- Morgan, Gareth, 2007, *Images of Organization*, USA: Sage Publication.
- Mulyono, Sugeng dan Jamal Abdul Nasir, 2004, Analisis Budaya Organisasi pada Perusahaan Pemerintah dan Perusahaan Swasta, *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 5, 142-152.
- Mulyono, Sugeng dan Jamal Abdul Nasir, 2006, Analisis Budaya Organisasi Usaha Kecil dan Menengah, *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 7, 128-141.
- Nelson, D, dan Mondy, R.W., 1985, Proffesional Women: Are Dissterss And Disease Inevitable?, *Journal Of Management Review*, 10, 206-218.
- Northouse, P.G., 2003, *Leadership: Theory and Practice*, New Delhi: Response Book.

- Pearce II, J.A. dan R.B. Robinson, 2007, *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, New York: McGraw-Hill.
- Prianto, Agus, 2008, Faktor Penentu Kesiapan Individu Untuk Berubah dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Lembaga, *Usahawan*, 37, 36-44.
- Ramaswamy, K., Thomas A.S., dan R.J. Litschert, 1994, Evaluating The Relationship Between Strategy and Performance in A Regulated Context, *Strategic Management Journal*, 15, 63-74.
- Robbins, S.P., dan A. Timothy Judge, 2009, *Organizational Behavior*, New Delhi: Pearson Prentice-Hall.
- Santoso, Singgih, 2001, *SPSS Versi 10: Mengelola Data Statistik Secara Profesional*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo Gramedia.
- Smircich, L., 1983, Concept of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 339-358.
- Sadri, Golnaz dan Brian Lees, 2001, Developing Corporate Culture as A Competitive Advantage, *Journal of Management*, 20, 853-859.
- Schein, E., 1992, *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Jessey-Bass Publishers.
- Soekanto, Soerjono, 2003, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Taormina, Robert J., 2009, Organizational Socialization: The Missing Link Between Employee Needs and Organizational Culture, *Journal of Managerial Psychology*, 24, 650-676.
- Thoyib, Armanu, 2005, Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7, 60-73.
- Triandis, Harry, C., 1994, *Culture and Social Behavior*, San Fransisco: Mc.Graw-Hill, Inc.
- Thomas, Anisya S. dan Kannan Ramaswamy, 1994, Matching Managers Strategy: An Investigation of Performance Implications and Boundary Conditions, *Australian Journal of Management*, 1, 73-94.
- Ulrich, David dan B. Barney Jay, 1998, Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population, *Academy of Management Review*, 9, 471-481.
- Umar, Husein, 2000, *Metode Penelitian Aplikasi dalam Pemasaran*, Jakarta: Gramedia Pustaka Persada.
- Wiersema, M.F. dan K.A. Bantel, 1992, Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change, *Academy of Management Journal*, 35, 91-121.
- Yulk, Gary, Gerry Johnson, dan Henry Mintzberg, 2005, *Value Pack: Leadership on Organizations with Exploring Corporate Strategy with Structure in Fives*, Pearson Education.