

ANALISIS PENGARUH KULTUR ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Kasus di Universitas "X")

Mahfudz
Jurusan Manajemen - Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro Semarang

Abstrak :

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kultur organisasi yang aktual dirasakan oleh pegawai saat ini terhadap kinerja yang mereka capai. Penelitian dilakukan terhadap 312 orang dosen pada sebuah perguruan tinggi negeri (Universitas "X"). Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas, tingkat keterkaitan antara imbalan dan prestasi, tingkat toleransi terhadap perbedaan pendapat dan kritik, serta tingkat formalisasi komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas, tingkat kebanggaan terhadap organisasi, tingkat toleransi terhadap perbedaan pendapat dan kritik, serta tingkat formalisasi komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dalam bidang penelitian. Sementara itu kinerja dosen dalam melaksanakan pengabdian kepada masyarakat dipengaruhi oleh tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas, tingkat kebanggaan terhadap organisasi, serta tingkat formalisasi komunikasi.

Kata kunci :

kultur organisasi yang dirasakan saat ini, kinerja dosen.

1. PENDAHULUAN

Pengelolaan kultur organisasi merupakan hal yang sangat vital dalam sebuah organisasi. Hal ini karena kultur organisasi bisa diibaratkan sebagai kepribadian dari suatu organisasi. Menurut Hall (1995), setiap organisasi atau perusahaan pasti memiliki kultur, baik itu eksplisit maupun implisit. Sejuahmana kultur organisasi satu berbeda berbeda dengan kultur organisasi yang lain dapat dicermati berdasarkan pendekatan terhadap elemen-elemen kultur organisasinya.

Terdapat banyak pengertian atau definisi tentang kultur organisasi. Salah satunya adalah yang dikemukakan oleh Schein (1992) yang mendefinisikan kultur organisasi sebagai sistem dari nilai dan keyakinan yang dimiliki secara bersama, yang dibangun di dalam organisasi dan memandu perilaku anggotanya. Sistem dari nilai dan keyakinan

yang dimiliki secara bersama ini merupakan suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang dibuat/diciptakan, ditemukan, atau dibentuk oleh anggota organisasi yang telah ada sebagai penjelmaan hasil belajar dalam mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Tahap selanjutnya kemudian dipertimbangkan sebagai sesuatu yang berharga, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk merasa dan berpikir apabila berhubungan dengan masalah-masalah tersebut (Schein, 1992).

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kultur organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat tetapi mempengaruhi pikiran, perasaan, pembicaraan dan tindakan orang-orang yang bekerja di dalam organisasi. Dengan perkataan lain, kultur organisasi mempengaruhi persepsi pegawai, menentukan cara kerja pegawai itu sehari-hari dan juga dapat membuat mereka senang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kultur organisasi menyangkut masalah perilaku orang yang bekerja dalam organisasi yang selanjutnya akan mempengaruhi perilaku anggota organisasi, sehingga dapat menciptakan suatu kebersamaan, baik dalam sikap maupun perilaku anggota organisasi untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Raka (1988), bahwa kultur organisasi merupakan pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam organisasi. Kultur organisasi mempengaruhi segi-segi kehidupan dalam organisasi, dari cara berpakaian, cara bertegur sapa, cara penerimaan pegawai, seleksi untuk promosi, cara pengambilan keputusan sehari-hari, sampai dengan penyusunan strategi organisasi. Kultur organisasi akan mempengaruhi organisasi, baik terhadap individu yang ada di dalam organisasi maupun terhadap proses organisasi secara keseluruhan. Saffold (1988) juga menyatakan bahwa kultur organisasi akan ikut menentukan kehidupan organisasi dengan cara mempengaruhi setiap aspek dari organisasi.

Berbagai riset yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kultur organisasi antara lain mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, rasa percaya diri, dan perilaku etis karyawan (Deal&Kennedy, 1982; Denison, 1984; Ouchi, 1981; Posner, Kouzes&Schmidt, 1985; Pritchard&Karasick, 1973; Sathe, 1985; dalam Ritchie, 2000). Oleh karena itu pengelolaan kultur organisasi

harus diarahkan pada kemampuannya untuk mendorong meningkatnya kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja pegawainya. Hal ini terutama karena fungsi kultur yang memberikan satu set nilai untuk penetapan prioritas dan memberitahu bagaimana segala sesuatu dilakukan dalam kelompok atau organisasi, selain itu kultur juga berfungsi sebagai fasilitator timbulnya komitmen bersama, sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap serta perilaku para pegawai (Cherrington, 1994; Harvey&Bowin, 1996; Robbins, 1996). Dengan demikian pengelolaan yang baik atas kultur organisasi akan mempengaruhi tercapainya kinerja tinggi pegawai.

Universitas "X" merupakan sebuah perguruan tinggi negeri (PTN). Sebagai sebuah PTN, Universitas "X" memiliki peran dan fungsi yang sangat strategis sehingga menuntut pengelolaan organisasional yang lebih profesional, termasuk pengelolaan kultur organisasinya. Adanya kultur organisasi yang kondusif, kuat, dan kohesif akan mempengaruhi pegawai untuk bekerja produktif dengan motivasi internal yang baik, karena kultur menciptakan kerangka berpikir yang bersifat permanen bagi orang-orang yang menganut ide-ide dan nilai-nilai yang dikandungnya.

Isu lain yang juga cukup strategis adalah dengan akan adanya perubahan status terhadap Universitas "X" menjadi Badan Hukum Milik Negara (BHMN) dalam rangka otonomi PTN di Indonesia. Adanya perubahan status tersebut tentunya akan membawa dampak yang fundamental, substansial dan komprehensif bagi kehidupan organisasi. Sebagai contoh adalah dalam hal pendanaan, dimana dengan adanya otonomi maka akan terjadi pengurangan bantuan alokasi dana dari anggaran pemerintah dalam bentuk pengurangan subsidi biaya studi mahasiswa, pengurangan dana pengadaan sarana dan prasarana, dan sebagainya.

Implikasi selanjutnya akan sangat luas baik terhadap Universitas "X" sebagai suatu organisasi maupun terhadap individu (pegawai dan mahasiswa) yang ada didalamnya. Pengurangan anggaran pendidikan yang diterima misalnya, menuntut sumber daya manusia yang ada didalamnya untuk lebih kreatif, inovatif, dan mandiri. Secara umum perubahan status kelembagaan menuntut adanya perubahan strategi, pola

pikir, sikap, perilaku, sampai pada kultur organisasinya. Kultur organisasi Universitas "X" harus disesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi, dan secara khusus kultur tersebut berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap kinerja organisasi dalam rangka menghadapi tantangan ke depan yang semakin berat.

2. Model Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian, penelitian ini menganalisis pengaruh variabel independen kultur organisasi yang dirasakan saat ini terhadap variabel dependen kinerja. Variabel independen meliputi: tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas, tingkat toleransi terhadap tindakan yang berisiko, tingkat kejelasan penyampaian tujuan organisasi dan hasil kerja, tingkat kerjasama antar unit, tingkat dukungan atasan terhadap bawahan, tingkat pengawasan, tingkat kebanggaan terhadap organisasi, tingkat keterkaitan antara imbalan dan prestasi, tingkat toleransi terhadap perbedaan pendapat dan kritik, serta tingkat formalisasi komunikasi. Adapun sebagai variabel dependen adalah:

kinerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran, kinerja dalam bidang penelitian, serta kinerja dalam bidang pengabdian pada masyarakat.

Model penelitian pengaruh kultur organisasi yang dirasakan pegawai (dosen) saat ini terhadap kinerja, secara matematis dapat disajikan dalam persamaan sebagai berikut :

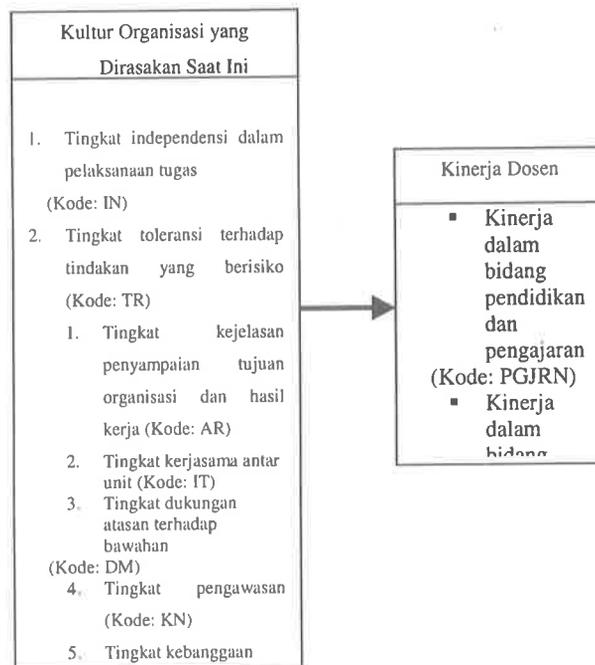
$$K_i = f (IN, TR, AR, IT, DM, KN, ID, SI, TK, KM)$$

Dimana:

- K_i = Kinerja untuk variabel dependen ke-i, yaitu:
- K_{PGJRN} = Kinerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran
- K_{PNLTN} = Kinerja dalam bidang penelitian
- K_{PGBDN} = Kinerja dalam bidang pengabdian kepada masyarakat

Adapun model penelitian pengaruh kultur organisasi yang dirasakan pegawai saat ini terhadap kinerja pegawai, secara diagramatis dapat disajikan dalam Gambar 1 berikut:

Gambar 1
Model Pengaruh Kultur Organisasi yang Dirasakan Saat Ini Terhadap Kinerja Pegawai



Metode Penelitian

3.1 Sampel Penelitian

Sebagai sampel pada penelitian ini adalah dosen tetap pada Universitas "X" yang memiliki jabatan fungsional minimal Asisten Ahli dan telah memiliki masa kerja minimal empat tahun. Hal ini dengan pertimbangan karena mereka telah cukup lama bekerja, maka tentunya mereka memiliki pemahaman yang mendalam terhadap organisasi Universitas "X" termasuk terhadap kultur organisasinya. Selain itu selama jangka waktu tersebut kinerja mereka juga sudah layak untuk diukur.

Penentuan ukuran sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin (1960; dalam Sevilla *et al.*, 1993). Dengan ukuran populasi sebanyak 1418 dosen, maka ukuran sampel penelitian ini adalah 312 dosen.

Teknik pengambilan sampel adalah dengan metode acak terstrata tidak proporsional (*Disproportionate Stratified Random Sampling*). Metode ini menghasilkan ukuran sampel dalam tiap strata yang relatif sama bila dibandingkan dengan ukuran sampel pada strata yang lain (Sekaran, 2000). Sebagai strata yang dipilih pada penelitian ini adalah fakultas-fakultas yang ada di Universitas "X". Adapun pemilihan responden di tiap fakultas dilakukan dengan menggunakan metode *Convenience Sampling*.

3.2 Alat Ukur

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur kultur organisasi yang dirasakan saat ini, disusun atas dasar sepuluh karakteristik kultur organisasi dari Robbins (1994), yang telah dioperasionalkan kedalam sepuluh variabel. Sedangkan alat ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja dosen, dikembangkan atas dasar kinerja dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi (pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat).

Adapun skala pengukuran untuk alat ukur kultur organisasi yang dirasakan oleh dosen saat ini, menggunakan salah satu jenis skala interval yaitu Skala Numerik lima poin yang menghubungkan dua kontinum pilihan jawaban. Sementara alat ukur kinerja dosen juga menggunakan skala interval lima poin, yang merupakan rating atas kinerja mereka, yang

menunjukkan urutan dari sangat rendah sampai sangat tinggi.

Hasil uji coba alat ukur kultur organisasi terhadap 30 sampel awal, menghasilkan nilai koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* = 0,9229 dan nilai koefisien validitas tiap item pertanyaan yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi item-total seluruhnya diatas r tabel (0,239). Sementara nilai koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* untuk alat ukur kinerja = 0,8610 dan nilai koefisien validitas tiap item pertanyaan yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi item-total seluruhnya juga diatas r tabel (0,239).

3.3 Teknik Analisis Data

Pengolahan data dilakukan dengan Analisis Regresi Linier Majemuk dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05. Terdapat tiga analisis regresi linier majemuk pada penelitian ini, yaitu: (1) analisis pengaruh sepuluh variabel kultur organisasi yang dirasakan saat ini terhadap kinerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran, (2) analisis pengaruh sepuluh variabel kultur organisasi yang dirasakan dosen saat ini terhadap kinerja dalam bidang penelitian, serta (3) analisis pengaruh sepuluh variabel kultur organisasi yang dirasakan saat ini terhadap kinerja dosen dalam bidang pengabdian kepada masyarakat.

4. Hasil Analisis Data

4.1 Pengaruh Kultur Organisasi yang Dirasakan Saat Ini Terhadap Kinerja Dosen dalam Bidang Pendidikan dan Pengajaran

Hasil pengolahan data dengan analisis regresi linier majemuk untuk variabel dependen kinerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran (K_{PGJRN}) dengan variabel independen kultur organisasi yang dirasakan saat ini, adalah sebagaimana disajikan pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1
Nilai Parameter Regresi Pengaruh Kultur Organisasi
Terhadap Kinerja Dosen dalam Bidang Pendidikan dan Pengajaran

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	2,643	0,308		8,589	0,000
IN	0,115	0,070	0,099	1,615	0,007
TR	5,173E-02	0,056	0,076	0,917	0,360
AR	-1,86E-02	0,051	-0,029	-	0,715
IT	-4,32E-04	0,047	-0,001	-	0,993
DM	-7,62E-02	0,062	-0,098	-	0,223
KN	-4,45E-03	0,056	-0,005	-	0,937
ID	-3,17E-03	0,041	-0,005	-	0,939
SI	5,982E-02	0,031	0,115	1,950	0,002
TK	-9,46E-02	0,044	-0,135	-	0,033
KM	-0,115	0,034	-0,192	-	0,001
Nilai F = 4,823					0,001
Adjusted R Square = 0,470					

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2007

Berdasarkan nilai-nilai pada Tabel 1 di atas, dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

♣ Variabel yang masuk dalam persamaan regresi adalah tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas (IN), tingkat keterkaitan antara imbalan dan prestasi (SI), tingkat toleransi terhadap perbedaan pendapat dan kritik (TK), dan tingkat formalisasi komunikasi (KM).

♣ Nilai signifikansi t variabel IN, SI, TK, dan KM masing-masing adalah sebesar 0,007; 0,002; 0,033; serta 0,001.

♣ Nilai F yang didapatkan adalah 4,823 dengan signifikansi sebesar 0,001.

♣ Nilai *adjusted R squared* (R^2a) atau koefisien determinasi sebesar 0,470.

♣ Nilai koefisien B dari empat variabel yang signifikan tersebut (dengan pembulatan dua desimal) masing-masing adalah sebesar 0,12 (IN); 0,06 (SI); -0,10 (TK); serta -0,12 (KM). Dengan demikian

persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$K_{PGJRN} = 0,12 IN + 0,06 SI - 0,10 TK - 0,12 KM + e$$

4.1 Pengaruh Kultur Organisasi yang Dirasakan Saat Ini Terhadap Kinerja Dosen dalam Bidang Penelitian

Berdasarkan analisis regresi linier majemuk dengan variabel dependen kinerja dalam bidang penelitian (K_{PNLTN}) dan variabel independen kultur organisasi yang dirasakan saat ini, diperoleh hasil sebagaimana tersaji pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2
Nilai Parameter Regresi Pengaruh Kultur Organisasi Terhadap Kinerja Dosen dalam Bidang Penelitian

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	2,677	0,380		7,047	0,000
IN	0,169	0,086	0,121	1,965	0,050
TR	-3,22E-02	0,070	-0,038	-	0,645
AR	-2,91E-02	0,063	-0,037	-	0,643
IT	1,056E-02	0,058	0,013	0,182	0,856
DM	-1,25E-02	0,077	-0,013	-	0,871
KN	2,007E-02	0,069	0,020	0,290	0,772
ID	-0,105	0,046	-0,132	-	0,025
SI	5,763E-02	0,041	0,091	1,419	0,157
TK	-7,82E-02	0,054	-0,091	-	0,049
KM	-7,29E-02	0,042	-0,099	-	0,022
Nilai F = 3,392				1,744	0,010
Adjusted R Square = 0,300					

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2007

Mengacu pada nilai-nilai parameter regresi pada Tabel 2, maka dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

- § Variabel yang masuk dalam persamaan adalah tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas (IN), tingkat kebanggaan terhadap organisasi (ID), dan tingkat toleransi terhadap perbedaan pendapat dan kritik (TK), tingkat formalisasi komunikasi (KM).
- § Nilai signifikansi t keempat variabel tersebut masing-masing adalah 0,050 (IN); 0,025 (ID); 0,049 (TK); serta 0,022 (KM).
- § Nilai F yang diperoleh adalah 3,392 dengan nilai signifikansi 0,010.
- § Nilai koefisien determinasi (*adjusted R squared* (R^2a)) adalah sebesar 0,300.
- § Nilai koefisien B (dengan pembulatan dua desimal) dari empat variabel yang signifikan

tersebut masing-masing adalah sebesar 0,17 (IN); -0,11 (ID); -0,08 (TK); serta -0,07 (KM). Dengan demikian persamaan regresinya dapat ditulis sebagai berikut:

$$K_{PNLTN} = 0,17 IN - 0,11 ID - 0,08 TK - 0,07 KM + e$$

4.1 Pengaruh Kultur Organisasi yang Dirasakan Saat Ini Terhadap Kinerja Dosen dalam Bidang Pengabdian kepada Masyarakat

Berdasar pengolahan data dengan menggunakan analisis regresi linier majemuk dengan variabel dependen kinerja dosen dalam bidang pengabdian kepada masyarakat (K_{PGBDN}) dan variabel independen kultur organisasi yang dirasakan saat ini, secara ringkas dapat disajikan pada Tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3
Nilai Parameter Regresi Pengaruh Kultur Organisasi
Terhadap Kinerja Dosen dalam Bidang Pengabdian kepada Masyarakat

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	2,019	0,600		3,367	0,001
IN	0,256	0,126	0,115	2,029	0,043
TR	5,565E-03	0,110	0,004	0,051	0,960
AR	6,255E-02	0,099	0,050	0,632	0,528
IT	-2,83E-02	0,092	-0,021	-0,309	0,758
DM	-7,78E-02	0,121	-0,052	-0,641	0,552
KN	-0,128	0,109	-0,080	-1,170	0,243
ID	0,166	0,071	0,131	2,322	0,021
SI	8,045E-02	0,064	0,079	1,255	0,211
TK	5,618E-02	0,098	0,041	0,573	0,567
KM	-0,153	0,066	-0,130	-2,323	0,021
Nilai F = 6,188					0,000
Adjusted R Square = 0,480					

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2007

Berdasarkan nilai-nilai pada Tabel 3 di atas, maka dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa:

- § Variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dalam bidang pengabdian kepada masyarakat (K_{PGBDN}) adalah tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas (IN), tingkat kebanggaan terhadap organisasi (ID), dan tingkat formalisasi komunikasi (KM), sedangkan variabel yang lainnya tidak berpengaruh signifikan.
- § Nilai signifikansi t variabel-variabel tersebut berturut-turut adalah 0,043; 0,021 dan 0,021.
- § Nilai F yang adalah sebesar 6,188 dengan nilai signifikansinya 0,000.
- § Nilai *adjusted R squared* (R^2a) adalah sebesar 0,480.
- § Nilai koefisien B (dengan pembulatan dua desimal) ketiga variabel yang signifikan

tersebut masing-masing adalah sebesar 0,26 (IN); 0,17 (ID); serta -0,15 (KM). Dengan demikian persamaan regresinya dapat dituliskan sebagai berikut:

$$K_{PGBDN} = 0,26 IN + 0,17 ID - 0,15 KM + e$$

4. Analisis dan Pembahasan

Pada hasil pengolahan data pengaruh kultur organisasi yang dirasakan saat ini terhadap kinerja dosen dalam bidang pendidikan dan pengajaran, terlihat bahwa nilai signifikansi t variabel IN, SI, TK, dan KM semuanya lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas, tingkat keterkaitan antara imbalan dan prestasi, tingkat toleransi terhadap perbedaan pendapat dan kritik, serta tingkat formalisasi komunikasi secara individual berpengaruh signifikan

terhadap kinerja dosen dalam bidang pendidikan dan pengajaran.

Sedangkan nilai F yang lebih besar daripada nilai F Tabel ($4,823 > 2,71$), menunjukkan bahwa tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas, tingkat keterkaitan antara imbalan dan prestasi, tingkat toleransi terhadap perbedaan pendapat dan kritik, serta tingkat formalisasi komunikasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen dalam bidang pendidikan dan pengajaran.

Koefisien determinasi sebesar 0,470 artinya variansi kinerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran dapat dijelaskan oleh tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas, tingkat keterkaitan antara imbalan dan prestasi, tingkat toleransi terhadap perbedaan pendapat dan kritik, serta tingkat formalisasi komunikasi sebesar 47,00 persen.

Berdasarkan nilai koefisien B pada persamaan regresi, dapat dikatakan bahwa kinerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran dipengaruhi secara positif oleh tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas. Besarnya koefisien variabel tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas adalah 0,12 (positif). Artinya adalah dengan adanya kenaikan tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas dalam bentuk peningkatan independensi/kebebasan/ketidaktergantungan dalam memilih, melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan, mengambil keputusan, serta pemberian wewenang, tanggung jawab dan kepercayaan kepada dosen, akan meningkatkan kinerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Hal ini sesuai dengan karakteristik pekerjaan dosen yang lebih mirip dengan pekerjaan seorang profesional yang tidak cocok bila terlalu dikekang dan diatur, sehingga bila hal-hal yang berkaitan tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas ditingkatkan, maka akan meningkat pula kinerja mereka dalam bidang pendidikan dan pengajaran.

Tingkat keterkaitan antara imbalan dan prestasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran, dengan besarnya koefisien adalah 0,06 (positif). Berarti adanya kenaikan tingkat keterkaitan antara imbalan dan prestasi akan cenderung meningkatkan kinerja dosen dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Hal ini menunjukkan bahwa adanya imbalan yang benar-benar didasarkan dan dikaitkan erat dengan prestasi akan mendorong dosen bekerja lebih giat, karena adanya kejelasan atas hasil kerja

mereka. Dengan demikian kinerja mereka pun dalam melaksanakan pendidikan dan pengajaran sehingga pun akan meningkat.

Sementara itu tingkat toleransi terhadap perbedaan pendapat dan kritik berpengaruh negatif terhadap kinerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran, dimana besarnya koefisien adalah $-0,10$ (negatif). Artinya adanya peningkatan dalam hal tingkat toleransi terhadap perbedaan pendapat dan kritik (misalnya adanya perbedaan pendapat antar dosen yang menurus terhadap konflik namun hal itu dibiarkan saja oleh pimpinan, atau dorongan untuk menyampaikan kritik secara terbuka) akan berdampak pada menurunnya kinerja dosen dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Kemungkinan perbedaan pendapat yang terjadi dan kritik yang sifatnya terbuka di Universitas "X" telah menurus pada konflik yang cenderung bersifat disfungsi, sehingga adanya toleransi yang tinggi dari pimpinan akan memiliki efek negatif terhadap kinerja dosen dalam melaksanakan pendidikan dan pengajaran.

Tingkat formalisasi komunikasi juga berpengaruh negatif terhadap kinerja dosen dalam melaksanakan pendidikan dan pengajaran, karena besarnya koefisien adalah $-0,12$ (negatif). Dengan demikian adanya peningkatan batasan hirarki/kewenangan formal dalam berkomunikasi akan cenderung menurunkan kinerja dosen dalam melaksanakan pendidikan dan pengajaran. Hal ini berarti adanya batasan dalam berkomunikasi akan berpotensi menurunkan kinerja dosen dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Hal ini sesuai dengan karakteristik dosen yang kurang menyukai birokrasi dan batasan formal dalam melakukan komunikasi, karena dosen yang juga sebagai pejabat struktural sebenarnya adalah kolega, sehingga dalam berkomunikasi tidak perlu terlalu formal.

Adapun pada hasil pengolahan data yang untuk menganalisis pengaruh kultur organisasi yang dirasakan pegawai saat ini terhadap kinerja dosen dalam bidang penelitian, menunjukkan bahwa nilai signifikansi t variabel yang masuk dalam persamaan regresi seluruhnya lebih kecil dari 0,15. Hal ini dapat diartikan bahwa tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas, tingkat kebanggaan terhadap organisasi, dan tingkat toleransi terhadap perbedaan pendapat dan kritik, serta tingkat formalisasi

komunikasi secara individual berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dalam bidang penelitian.

Nilai F yang diperoleh (3,392) yang lebih besar daripada F tabel (2,71) berarti tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas, tingkat kebanggaan terhadap organisasi, tingkat toleransi terhadap perbedaan pendapat dan kritik, serta tingkat formalisasi komunikasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dalam bidang penelitian.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,300 artinya tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas, tingkat kebanggaan terhadap organisasi, tingkat toleransi terhadap perbedaan pendapat dan kritik, serta tingkat formalisasi komunikasi dapat menjelaskan variansi kinerja dalam bidang penelitian sebesar 30,00 persen.

Hasil nilai koefisien B menunjukkan bahwa tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas berpengaruh positif terhadap kinerja dosen dalam bidang penelitian. Angka sebesar 0,17 (positif) pada variabel tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas, berarti adanya kenaikan dalam hal tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas dalam bentuk peningkatan independensi/kebebasan/ketidaktergantungan dalam memilih, melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan, mengambil keputusan, serta pemberian wewenang, tanggung jawab dan kepercayaan akan cenderung meningkatkan kinerja dosen dalam bidang penelitian. Hal ini karena penelitian merupakan pekerjaan yang lebih banyak tergantung pada masing-masing individu, sehingga bila tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas ditambah maka kinerja dalam bidang penelitian pun akan meningkat.

Sedangkan tingkat kebanggaan terhadap organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja dalam bidang penelitian. Angka sebesar -0,11 (negatif) pada variabel tingkat kebanggaan terhadap organisasi berarti adanya peningkatan dosen mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi justru akan menurunkan kinerja dosen dalam bidang penelitian. Dimungkinkan hal ini karena pekerjaan penelitian seringkali dilakukan oleh Dosen Universitas "X" secara individual (tidak dilakukan secara melembaga), sehingga kadang-kadang kegiatan yang dilakukan oleh dosen di luar organisasi, merupakan pelarian atas ketidakpuasan terhadap apa yang dirasakannya di organisasi sehingga variabel tingkat kebanggaan terhadap organisasi justru

berpengaruh negatif. Kemungkinan lain adalah dosen sudah apatis dan tidak peduli lagi terhadap organisasi sehingga mereka cenderung untuk bersifat egoistis.

Tingkat toleransi terhadap perbedaan pendapat dan kritik juga berpengaruh terhadap kinerja dalam bidang penelitian. Angka koefisien sebesar -0,08 (negatif) pada variabel tingkat toleransi terhadap perbedaan pendapat dan kritik, berarti adanya peningkatan dalam hal tingkat toleransi terhadap perbedaan pendapat dan kritik akan cenderung menurunkan kinerja dosen dalam bidang penelitian. Sama halnya pada kinerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran, hal ini menunjukkan bahwa perbedaan pendapat yang terjadi dan kritik terbuka merupakan sesuatu yang sifatnya mengganggu, sehingga bila hal itu ditolerir akan menurunkan kinerja mereka.

Tingkat formalisasi komunikasi berpengaruh negatif terhadap kinerja dalam melaksanakan penelitian. Dengan koefisien sebesar -0,07 (negatif) pada variabel tingkat formalisasi komunikasi (KM), berarti adanya peningkatan batasan hirarki/kewenangan formal dalam berkomunikasi akan cenderung menurunkan kinerja dosen dalam melaksanakan penelitian. Hal ini berarti adanya batasan yang formal dalam berkomunikasi cenderung akan menurunkan kinerja dosen dalam bidang penelitian, sama pengaruhnya terhadap kinerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran.

Sementara itu pada analisis regresi majemuk yang terakhir, yang menganalisis pengaruh kultur organisasi yang dirasakan pegawai saat ini terhadap kinerja dosen dalam bidang pengabdian kepada masyarakat menunjukkan bahwa nilai signifikansi t variabel yang masuk dalam persamaan regresi seluruhnya lebih kecil dari 0,15. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas, tingkat kebanggaan terhadap organisasi, dan tingkat formalisasi komunikasi secara individual berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dalam melaksanakan pengabdian kepada masyarakat.

Sedangkan nilai F adalah sebesar 6,188 yang lebih besar dari F Tabel (2,71), hal ini berarti tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas, tingkat kebanggaan terhadap organisasi, dan tingkat formalisasi komunikasi secara bersama-sama

memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen dalam bidang pengabdian kepada masyarakat.

Adapun nilai koefisien determinasi adalah 0,480. Berdasar nilai ini, dapat diinterpretasikan bahwa kinerja dalam bidang pengabdian kepada masyarakat, dapat dijelaskan 48,00 persen oleh variabel tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas, tingkat kebanggaan terhadap organisasi, dan tingkat formalisasi komunikasi.

Nilai koefisien B untuk variabel tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas adalah 0,26 (positif). Angka ini menunjukkan bahwa tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas berpengaruh positif terhadap kinerja dalam bidang pengabdian kepada masyarakat. Berarti adanya kenaikan pada tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas dalam bentuk peningkatan independensi/kebebasan/ketidaktergantungan dalam memilih, melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan, mengambil keputusan, serta pemberian wewenang, tanggung jawab dan kepercayaan akan cenderung meningkatkan kinerja dalam bidang pengabdian kepada masyarakat. Hal ini sama halnya pada kinerja dalam bidang penelitian, dimana pekerjaan dalam bidang melaksanakan pengabdian kepada masyarakat merupakan pekerjaan yang lebih banyak tergantung pada masing-masing individu, sehingga bila tingkat independensi dalam pelaksanaan tugas ditingkatkan maka kinerja dalam bidang pengabdian kepada masyarakat pun akan meningkat.

Angka koefisien sebesar 0,17 (positif) pada variabel tingkat kebanggaan terhadap organisasi, menunjukkan pengaruh yang positif tingkat kebanggaan terhadap organisasi terhadap kinerja dalam bidang pengabdian kepada masyarakat. Artinya adanya peningkatan dalam dosen mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi akan cenderung meningkatkan kinerja dalam bidang pengabdian kepada masyarakat. Pengaruh ini bertolak belakang bila dibandingkan dengan pada kinerja dalam melaksanakan penelitian. Hal ini kemungkinan aktivitas dosen dalam bidang pengabdian kepada masyarakat lebih banyak dilakukan secara melembaga sehingga variabel tingkat kebanggaan terhadap organisasi akan berpengaruh positif.

Tingkat formalisasi komunikasi berpengaruh

positif terhadap kinerja dosen dalam melaksanakan pengabdian kepada masyarakat. Adapun angka koefisiennya adalah -0,15 (negatif), berarti adanya peningkatan batasan hirarkhi/kewenangan formal dalam berkomunikasi akan cenderung menurunkan kinerja dosen dalam melaksanakan pengabdian kepada masyarakat. Hal ini konsisten dengan pengaruh terhadap kinerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran serta kinerja dalam bidang penelitian. Dengan demikian adanya batasan hirarkhi formal dalam berkomunikasi cenderung akan menurunkan kinerja dosen dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

5. Simpulan

Berdasar pembahasan yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa kultur organisasi yang dirasakan oleh dosen saat ini, yang memiliki karakteristik meningkatkan tingkat independensi dosen dalam pelaksanaan tugas, meningkatkan keterkaitan antara imbalan dan prestasi, tingkat toleransi terhadap perbedaan pendapat dan kritik yang kecil, serta tingkat formalisasi komunikasi yang rendah, akan meningkatkan kinerja dosen dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang pertama (pendidikan dan pengajaran).

Kultur organisasi yang berorientasi pada tingkat independensi dosen dalam pelaksanaan tugas yang tinggi, tingkat kebanggaan terhadap organisasi yang tidak terlalu tinggi, tingkat toleransi terhadap perbedaan pendapat dan kritik yang kecil, serta tingkat formalisasi komunikasi yang rendah, akan meningkatkan kinerja dosen dalam bidang penelitian. Adapun kultur organisasi yang memiliki ciri tingkat independensi dosen dalam pelaksanaan tugas yang tinggi, tingkat kebanggaan terhadap organisasi yang tinggi, serta tingkat formalisasi komunikasi yang rendah, cenderung akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja dosen dalam melaksanakan pengabdian kepada masyarakat.

Merujuk kepada hasil penelitian ini, maka pimpinan Universitas "X" perlu merumuskan dan mewujudkan kultur organisasi yang sesuai dengan yang diharapkan oleh para pegawai serta yang berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Upaya tersebut perlu ditindaklanjuti dengan upaya implementasi yang lebih konkrit dan operasional, antara lain melalui penyusunan credo/ slogan kultur organisasi, sosialisasi kultur organisasi yang telah didefinisikan, pelatihan-pelatihan, pemberian penghargaan dan sanksi, dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

1. Athos, A.G., Pascale, R.T.1989. *Seni Manajemen Jepang*. (Alih Bahasa: Sahat Simamora). Bina Aksara. Jakarta
2. Atmosoeparto, K.2001. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan: Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya*. Elex Media Computindo. Jakarta.
3. Cheerington, J. 1994. *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*. Allyn&Bacon. Massachusetts.
4. Cheki, Y. 1996." Budaya Perusahaan Cina: Sebuah Analisis Berdasarkan Model Kotter dan Heskett" *Majalah Manajemen Usahawan Indonesia* No. 07/XXV. Jakarta.
5. Deal, T.E., Kennedy, A.A..1982. *Corporate Cultures: Rite and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Publishing Co. Inc. Reading. Massachusetts.
6. Deal, T.E., Kennedy, A.A. 1999. *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Work Place After Downsizing. Mergers and Reengineering*. Perseus Publishing. Massachusetts.
7. Denison, D.R.. 1990. *Corporate Cultures and Organizational Effectiveness*. John Wiley&Sons. New York.
8. Denison, D.R..2000. " Organizational Cultures: Can It Be A Key Lever for Driving Organizational Change?". www.denisonculture.com.
9. Fey, C.F., Denison, D.R..2000 ." Organizational Cultures and Effectiveness, The Case of Foreign Firms in Russia". *Working Paper Series in Business Administration* No. 4, Sweden, 2000.
10. Ghozali, Imam.2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
11. Hair Jr., J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L, Black, W.C..1995. *Multivariate Data Analysis with Reading*. Prentice Hall International.
12. Hall, W.1995. *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. John Wiley&Sons, Inc. Chichester.
13. Harvey, D., Bowin, R.B. 1996. *Human Resource Management; An Experimental Approach* Prentice Hall Inc. New Jersey.
14. Hofstede, G.. 1980 *Culture's Consequences: International Difference in Work Related Values*. Sage Publications. California.
15. Hofstede, G. 1994. *Culture and Organization – Software of Mind – Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill. London.
16. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., Sanders, G. 1990." Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases". *Administrative Science Quarterly*. Volume 35.
17. Kotter, J.P Heskett, J.L.1997. *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*. Edisi Bahasa Indonesia. Prenhallindo. Jakarta.
18. Ndraha, T.1997. *Budaya Organisasi*. Rineka Cipta. Jakarta.
19. Ouchi, W. 1987. *Teori Z; Bagaimana Amerika Menghadapi Jepang dalam Dunia Bisnis*.Andamera Pustaka. Jakarta.
20. Peters, T.J., Waterman, R.H.1982. *In Search of Excellence*. Harper&Row. New York.
21. Raka, I.I.D.G. 1988." Kultur Perusahaan, Sebuah Uraian Pengantar". *Jurnal Teknik dan Manajemen Industri* Volume 2 No. 1.
22. Ritchie, M.2000. *Organizational Culture: An Examination of Its Effect on The Internalization Process and Member Performance*. Southern Business Review. Spring.
23. Robbins, S.P.1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Prenhalindo, Jakarta.

24. Robbins, S.P.1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Arcan, Jakarta.
25. Saffold, G.S.1988." Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond "Strong" Culture". *Academy of Management Review* Volume 13 No. 4.
26. Schein, E.H.1992. *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.
27. Sekaran, U.2000. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.
28. Sevilla, C.G., Ochave, J.A., Punsalan, T.G., Regala, B.P., Uriarte, G.G.1993. *Pengantar Metode Penelitian*, (Penerjemah: Alimuddin Tuwu), UI-Press, Jakarta.
29. Sharma, S.1996. *Applied Multivariate Techniques*, John Willey&Sons, Inc., Canada.
30. Smircich, L.1983." Concepts of Culture and Organizational Analysis". *Administrative Science Quarterly*, September.
31. Susanto, A.B.1997. *Manajemen dan Persaingan Bisnis I: Budaya Perusahaan*, Elex Media Computindo, Jakarta.
32. Trompenaars, F.1993. *Riding The Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing Ltd., London.
33. Tunggal, A.W.2002. *Tanya Jawab Budaya Organisasi (Organizational Culture)*, Harvarindo, Jakarta.
34. Vanderberghe, C.1999." Organizational Culture, Person – Culture Fit and Turnover: A Replicationa in The Health Care Industry". *Journal of Organizational Behavior* No. 201.

BIOGRAFI PENULIS

Wisnu Mawardi

Dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Menyelesaikan pendidikan S1 di FE UNDIP dan S2 Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Ibnu Widiyanto

Dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Menyelesaikan pendidikan S1 di FE UNDIP. Pendidikan S2 diselesaikan di Acadia University Kanada dan Menyelesaikan S3 in Economics di Dalhousie University, Kanada

Purbayu Budi Santosa

Dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro jurusan Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan. Menamatkan S1 di Fakultas Ekonomi UNDIP. S2 dan S3 diselesaikan di Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran Bandung

Octavianus Pamungkas

Dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Jurusan Manajemen. Menyelesaikan pendidikan S1 di FE UNDIP 1994. Pendidikan S2 diselesaikan di Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro 2002.

Ismuhadjar

Dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Persada Indonesia Y.A.I Jakarta. Menyelesaikan pendidikan S1 dari FE UGM. Pendidikan S2 dan S3 di selesaikan di Program Pascasarjana Universitas Persada Y.A.I

I Made Bayu Dirgantara

Dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Jurusan Manajemen. Menyelesaikan pendidikan S1 jurusan Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan UNDIP 1996. Menyelesaikan Program S2 Magister Manajemen UGM 2000

Waridin

adalah dosen Fakultas Ekonomi UNDIP, Semarang. Lulus Sarjana Ekonomi (UNDIP, 1986); Magister Sains Pembangunan Pertanian (UNPAD, 1992) dan Ph.D. bidang *Agriculture and Resource Development* (Universiti Putra Malaysia, 1999). Peminat masalah ekonomi pertanian dan perdesaan, aktif melakukan penelitian dan mengikuti seminar/konferensi/simposium baik di dalam maupun di luar negeri

Harry Susanto

Dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Menyelesaikan pendidikan S1 Manajemen di UGM. Gelar Magister Manajemen Rumah Sakit diperoleh dari UGM

Mutia Faiz

Lulusan Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Mahfudz

Dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Jurusan Manajemen. Menamatkan S1 Manajemen dari FE UNDIP dan menyelesaikan S2 Manajemen Industri di Institut Teknologi Bandung

